

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Los efectos de la COVID-19 y la capacidad de adaptación de una microempresa: propuesta de rediseño del plan comercial de LUX LEGATUM, una microcervecería artesanal

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Mijail Angel Castro Osorio*

*Adrian Giordano Vázquez Solís*

**Asesor:**

*Hugo Carlos Wiener Fresco*

Lima, 2022

El proyecto profesional

**Los efectos de la COVID-19 y la capacidad de adaptación de una microempresa: propuesta de rediseño del plan comercial de LUX LEGATUM, una microcervecería artesanal.**

ha sido aprobado por:

---

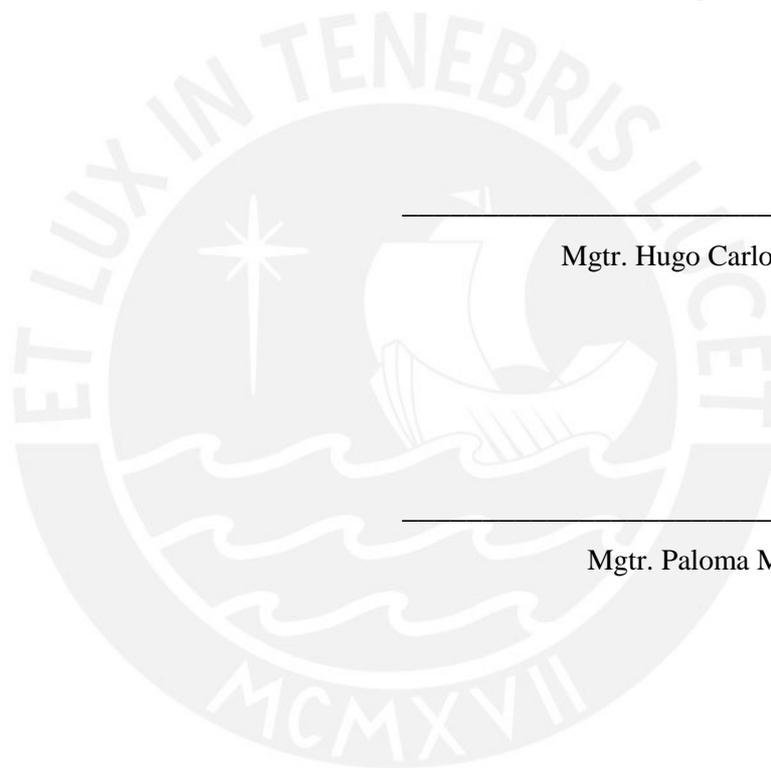
Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Paloma Martínez - Hague  
[Tercer Jurado]



A mis padres, por su arduo esfuerzo y sus consejos, y quienes nunca dejaron de apoyarme y brindarme su amor incondicional para concluir este viaje de mi vida universitaria. A mis abuelos, quienes se sintieron entusiasmados y orgullosos de mí cuando ingresé a la universidad, y que también sirvieron como un motor ante las adversidades que se me presentaron. Por último, a todas las personas que llegué a conocer en esta casa de estudios, pues con ellos aprendí y aportaron al profesional que soy hoy.

**Mijail Castro**

A mi familia por el apoyo incondicional, en especial a mi madre por motivarme a cada día ser mejor, así como también a todas aquellas personas que aportaron generosamente su tiempo y conocimiento, que hicieron posible desarrollar este proyecto profesional. Finalmente, a todas aquellas personas que perdimos a causa de la pandemia.

**Adrian Vazquez**



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD PARA UN PROYECTO PROFESIONAL.....	3
1. Planteamiento del problema .....	3
2. Objetivos del proyecto profesional.....	5
2.1. Objetivo General .....	5
2.2. Objetivos específicos .....	5
3. Pregunta para orientar la formulación del proyecto profesional .....	5
3.1. Pregunta General .....	5
3.2. Preguntas específicas .....	5
4. Justificación .....	6
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Tipos de emprendimiento.....	8
1.1. Emprendimiento dinámico.....	8
1.2. Startup.....	9
1.3. Emprendimiento tradicional .....	10
2. La Covid-19 .....	15
2.1. La Covid-19 y el teletrabajo .....	16
2.2. La Covid-19 y los marketplace .....	17
2.3. La Covid-19 y el e-commerce .....	18
3. El comercio electrónico.....	19
3.1. Definición del e-commerce.....	19
3.2. Características del e-commerce.....	20
3.3. Modelos de adopción de tecnologías.....	21
3.4. Aplicaciones de e-commerce.....	28
3.5. Marketplace en línea.....	34
4. Marketing digital.....	36
4.1. Definición de marketing digital.....	36
4.2. Relevancia del marketing digital.....	37
4.3. Estrategias de marketing digital .....	38

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	43
1. Industria cervecera en el Perú.....	43
1.1. El mercado de cervecería industrial.....	43
1.2. El mercado de cervecería artesanal.....	46
2. La Covid-19 .....	52
2.1. Coyuntura nacional .....	52
2.2. Política sanitaria .....	53
2.3. Impacto en las organizaciones.....	54
3. El e-commerce en tiempo de pandemia .....	59
3.1. Crecimiento del e-commerce en el mercado peruano .....	59
3.2. Adaptación de las empresas al e-commerce en el Perú .....	63
3.3. Adaptación de las empresas cerveceras peruanas al e-commerce .....	64
4. Marketing digital en Perú.....	67
4.1. Marketing de influencer en Perú.....	69
4.2. Marketing de afiliados en Perú.....	70
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	72
1. Alcance .....	72
2. Enfoque metodológico.....	72
3. Diseño de la investigación .....	73
4. Herramientas en la investigación .....	74
4.1. Entrevistas a profundidad.....	74
4.2. Focus groups .....	75
4.3. Encuesta online.....	75
CAPÍTULO 5: LUX LEGATUM Y EL IMPACTO DE LA COVID-19 .....	77
1. Historia de la microcervecería Lux Legatum.....	77
2. Plan comercial inicial de Lux Legatum .....	80
2.1. Análisis externo prepandemia .....	80
2.2. Análisis interno prepandemia .....	89
2.3. Prospección inicial de ventas de la micro cervecería artesanal Lux Legatum.....	93
3. Efectos de la llegada de la Covid-19 .....	96

CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO Y REDISEÑO DEL PLAN COMERCIAL PARA LUX LEGATUM .....	100
1. Diagnóstico de la situación durante la pandemia para la cervecera Lux Legatum .....	101
1.1. Análisis externo durante pandemia.....	101
1.2. Análisis FODA durante pandemia.....	104
2. Apalancamiento de Lux Legatum a diversos marketplace.....	105
2.1. Modelo de adopción de comercio electrónico.....	105
2.2. Marketplaces.....	108
3. Estrategias de marketing digital.....	109
3.1. Marketing de Influencer.....	109
3.2. Marketing de Afiliados.....	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
1. Conclusiones.....	120
2. Recomendaciones.....	121
REFERENCIAS.....	123
ANEXOS.....	142
ANEXO A: Valor del e-commerce retailing por categorías en el Perú .....	142
ANEXO B: Total de internautas por países latinoamericanos. ....	143
ANEXO C: Penetración de Internet en países latinoamericanos. ....	144
ANEXO D: Características de los emprendimientos dinámicos.....	145
ANEXO E: Características de los emprendimientos tradicionales .....	146
ANEXO F: Impacto en las regiones del mundo, debido a la COVID-19 .....	147
ANEXO G: Ganancias y riesgos en el e-commerce.....	148
ANEXO H: Los siete roles y sus funciones en el proceso de compra .....	149
ANEXO I: Herramientas utilizadas en los nuevos modelos mediante las redes sociales .....	150
ANEXO J: Modelo dropshipping.....	151
ANEXO K: Diferencias entre e-commerce y marketplace .....	152
ANEXO L: Componentes del marketplace.....	153
ANEXO M: Ventajas y desventajas del marketing de afiliación.....	154
ANEXO N: Tipos de Afiliados .....	155
ANEXO O: Tipos de influencers .....	156
ANEXO P: Cervecerías artesanales peruanas más destacadas.....	157

ANEXO Q: Cantidad de reclamos que presentaron los consumidores durante la pandemia....	159
ANEXO R: Participación y avance del e-commerce este 2020 .....	160
ANEXO S: Carta enviada al Sr. Ministro de la Producción, José Salardi .....	161
ANEXO T: Plataformas de comercio electrónico de cervecerías peruanas .....	162
ANEXO U: Influencers digitales con mayor recordación por los peruanos .....	164
ANEXO V: Resumen de entrevistas virtuales a fundadores de cervecerías artesanales y expertos en marketing.....	165
ANEXO W: Guías de focus group .....	179
ANEXO X: Guía de encuesta.....	190
ANEXO Y: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum .....	191
ANEXO Z: Estudio de mercado.....	195
ANEXO AA: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes .....	200
ANEXO AB: Concepto de marca de Lux Legatum .....	207
ANEXO AC: Identidad gráfica de Lux Legatum.....	208
ANEXO AD: Proceso de producción de la primera tanda .....	209
ANEXO AE: Presentación de los productos de Lux Legatum .....	210
ANEXO AF: Buyer person y estilo de comunicación .....	211
ANEXO AG: Estructura organizacional de LUX LEGATUM.....	213
ANEXO AH: Beneficios de la “Ley Mype” .....	214
ANEXO AI: Business model Canvas.....	215
ANEXO AJ: Flujograma del proceso de venta de Lux Legatum .....	216
ANEXO AK: Flujograma del proceso logístico de Lux Legatum .....	217
ANEXO AL: Promociones y sorteos de la marca Lux Legatum .....	218
ANEXO AM: Publicaciones de Lux Legatum - Recordación de marca.....	219
ANEXO AN: Evento de lanzamiento virtual de Lux Legatum.....	220
ANEXO AO: Alcance de lanzamiento de Lux legatum en Facebook live .....	221
ANEXO AP: Elaboración del brief y objetivos .....	222
ANEXO AQ: Búsqueda y análisis de influencers.....	224
ANEXO AR: Acercamiento y propuesta al influencer (Onboarding).....	225
ANEXO AS: Glosario de términos .....	226

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre emprendimiento tradicional, dinámico y startup .....	11
Tabla 2: Ventajas y desventajas de las mypes.....	13
Tabla 3: Ventajas y desventajas del marketplace.....	18
Tabla 4: Ventajas y desventajas de e-commerce.....	21
Tabla 5: El e-commerce y sus aplicaciones.....	29
Tabla 6: Características de las MYPES en el Perú, según la Ley N° 30056. ....	49
Tabla 7: Inversión de emprendedores cerveceros artesanales en publicidad .....	51
Tabla 8: Barreras de entrada para potenciales ingresantes.....	85
Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores .....	86
Tabla 10: Poder de negociación de los clientes.....	87
Tabla 11: Principales competidores en la industria cervecera artesanal .....	88
Tabla 12: Aplicación de las cinco fuerzas de portes para Lux Legatum.....	88
Tabla 13: Análisis FODA de la microcervecería Lux Legatum prepandemia .....	89
Tabla 14: Definición de las variables de segmentación de mercado para Lux Legatum .....	90
Tabla 15: Análisis FODA de la microcervecería Lux Legatum durante la pandemia .....	104
Tabla 16: Requisitos para afiliado como asesor de ventas .....	116
Tabla 17: Requisitos para afiliado como jefe de ventas.....	117
Tabla 18: Cuadro de mando KPI's para comisiones por tipo de afiliado.....	117
Tabla 19: Escala de bonificaciones para los afiliados .....	118
Tabla 20: Cuadro de mando KPI's para bonificaciones.....	118
Tabla 21: Cuadro de mando KPI's para asociación con Craftimes.....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Beneficios potenciales del comercio electrónico .....	14
Figura 2: Preferencia de lugar para comprar .....	19
Figura 3: Modelo de adopción de tecnologías aplicado al e-commerce .....	23
Figura 4: Clasificación de e-commerce según la naturaleza de sus transacciones y las relaciones entre los participantes.....	28
Figura 5: Evolución de las ventas en el rubro bebidas alcohólicas (periodo 2019-2020) .....	45
Figura 6: Recordación de marcas cerveceras artesanales.....	51
Figura 7: Empresas operativas, según principales problemas que enfrentaron debido al impacto del Covid-19, Lima Metropolitana, segundo trimestre del 2020 (porcentaje) .....	56
Figura 8: Experiencia de compra por internet .....	57
Figura 9: Empresas que vendieron a través de internet según medio de pago (porcentaje) (2016) .....	60
Figura 10: Plataformas e-commerce preferidas por peruanos para realizar compras (2020).....	62
Figura 11: Uso de redes sociales entre peruanos conectados .....	67
Figura 12: Evolución de la inversión anual en publicidad digital (en millones de dólares).....	68
Figura 13: Inversión según medio de acceso.....	68
Figura 14: Principales temas tocados por influencers digitales peruanos .....	69
Figura 15: Evolución del consumo per cápita (litros) de cerveza en el Perú (2000-2016) .....	82
Figura 16: Business Model Canvas inicial de Lux Legatum.....	93
Figura 17: Ventas proyectadas según el canal comercial para el trimestre enero- marzo del 2020, antes de la COVID-19 .....	93
Figura 18: Cantidad de unidades en botellas para las ventas proyectadas mediante redes sociales del período enero-marzo del 2020, antes de la Covid-19.....	94
Figura 19: Cantidad de unidades de botellas proyectadas para venta por período enero - marzo 2020 mediante canal presencial antes de la COVID-19.....	95
Figura 20: Línea de tiempo de los eventos clave de Lux Legatum .....	96
Figura 21: Cantidad de unidades de botellas proyectadas para venta por período septiembre-noviembre 2020 mediante canal digital durante la COVID-19.....	97
Figura 22: Cantidad de ventas en el período septiembre-diciembre 2020, durante la COVID-19. ....	98
Figura 23: PBI total y empleo en Lima Metropolitana (Var. % anual).....	102
Figura 24: Principales productos manufacturados, nov-20 (Var. % anual) .....	103

## RESUMEN

El presente proyecto profesional propone, como objetivo principal, rediseñar el plan comercial de la microcervecería artesanal Lux Legatum, bajo un contexto de pandemia, a raíz de la COVID-19, utilizando de manera adaptativa el *e-commerce*, junto con estrategias de marketing digital. Para dicho rediseño, se consideran los objetivos trazados inicialmente por el CEO de la microcervecería como punto de partida para contrastarlos con la nueva realidad y realizar una propuesta para afrontarla. Además, se recaba información mediante los *focus group* y entrevistas a expertos en la materia de marketing digital.

Debido a que Lux legatum es una microempresa que ha ingresado recientemente al mercado, no ha generado data histórica relevante para analizar sus futuras proyecciones, a pesar de que goza de una buena aceptación entre los consumidores. Sin embargo, hasta el momento no ha logrado realizar una planificación consistente sobre las actividades que ejecuta.

Debido a la problemática con respecto a la modalidad de las ventas, las cuales iban a ser mediante el canal tradicional y electrónico, pero que fueron afectadas por la pandemia, limitando las ventas por el canal tradicional presencial, se realizó una propuesta de rediseño, concentrándose en el canal virtual, mediante el comercio electrónico. Para ello se consideró la opinión de los consumidores de cerveza artesanal, clientes de la marca, especialistas y dueños de otras cerveceras artesanales representativas en el mercado.

El objetivo del presente proyecto profesional es que la venta por el canal electrónico contribuya y complemente el plan comercial de la empresa, desde un nuevo enfoque que considera los *insights de* los consumidores y potenciales clientes. Para esto, se utilizan estrategias que enmarcan el marketing de *influencers*, marketing de afiliados y uso de plataformas de *marketplaces* de comercio electrónico representativas en el mercado peruano. Para la implementación de este nuevo tipo de comercio, se aplica el modelo de adopción de Grandon y Pearson, el cual considera diversas variables representativas, como percepción de valor estratégico y factores de adopción.

# INTRODUCCIÓN

El sector cervecero peruano se encuentra concentrado y dominado por la empresa transnacional Ab-Inbev, mediante la compañía Backus con una participación de mercado del 99%. Sin embargo, existe un nicho de mercado de menos del 1%, en el cual se encuentran las cervezas artesanales. Dicho mercado ha crecido durante los últimos años y se prevé que la tendencia continúe. Sin embargo, con la llegada de la Covid-19, este tipo de emprendimientos han sido afectados, reduciendo sus ventas en más del 50%.

Bajo dicho contexto, este proyecto se divide en siete capítulos. En el primero se presenta el marco de la oportunidad para la elaboración de un proyecto profesional, en la cual se identifica el problema o necesidad encontrado en Lux Legatum, el sujeto de estudio. A su vez, en dicho capítulo, se presentan los objetivos y preguntas del proyecto profesional, así como la justificación, relevancia y viabilidad del mismo. Esto con la finalidad de facilitar al lector la comprensión de la información presentada en el presente documento.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico de este proyecto profesional, en el cual se conceptualizan los principales ejes temáticos que permiten al lector comprender mejor el tema a explorar. Para ello, se definen los tipos de emprendimiento, se contextualiza el fenómeno de la Covid-19 y sus implicancias, se desarrolla teoría relativa al *e-commerce* y, finalmente, se explica el concepto de marketing en la era digital, así como las nuevas estrategias en línea, como el marketing de *influencers* y afiliados, para estimular y promocionar a diversas marcas.

En el tercer capítulo, los conceptos desarrollados en el anterior acápite son contextualizados, comenzando por una descripción de la industria cervecera industrial y artesanal, continuando con la descripción del contexto coyuntural nacional afectado por la Covid-19, así como también retratando la figura del *e-commerce* en tiempos de pandemia y, finalmente, contextualizando cómo se está desarrollando el tema de marketing digital en el Perú.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto, la cual es de alcance descriptivo y exploratorio, debido al contexto en el cual se desarrolla el proyecto y la implementación de la estrategia propuesta. El enfoque de la investigación es mixto con predominancia cualitativa, debido a que se realizaron entrevistas a profundidad, *focus group* y la aplicación de una encuesta *online* para una comprensión y análisis más adecuados del tema.

Para el desarrollo de este proyecto profesional, se recabó información relevante de diversas fuentes, mediante la ejecución de tres focus groups, dos de los cuales fueron a

consumidores de cerveza artesanal y uno a clientes de Lux Legatum (ver anexo Y) . Además, se realizaron entrevistas a tres fundadores de diferentes cervecerías artesanales y dos expertos en temas de marketing con la finalidad de enriquecer la investigación y tomar decisiones con respecto al desarrollo del presente proyecto profesional (ver anexo X).

En el quinto capítulo, se retrata la historia del sujeto de estudio del presente proyecto profesional, así como también su plan comercial inicial y los efectos ocasionados por la llegada de la Covid-19. Esto con la finalidad de establecer un marco comparativo para, posteriormente, realizar la propuesta de rediseño comercial junto con las estrategias de marketing digital, las cuales son desarrolladas a mayor detalle en el siguiente capítulo.

En el sexto capítulo, se realiza el diagnóstico y rediseño del plan comercial para la empresa Lux Legatum. Para ello primero se realiza un análisis interno y externo en un contexto de pandemia ocasionado por la Covid-19. Posteriormente, se recomienda la adopción del *e-commerce*, apalancándose a dos *marketplaces* propuestos, por parte de Lux Legatum como una oportunidad para rescatar las ventas y ampliar su canal de venta. Finalmente, se recomiendan estrategias de marketing digital para generar un tráfico hacia los *marketplaces* propuestos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes para la empresa Lux Legatum, con el fin de desarrollar una propuesta de rediseño comercial para que esta structure de una manera más eficiente el control y gestión de sus ventas, adaptándose a la nueva normalidad ocasionada por la llegada de la Covid-19, que cambió la perspectiva de varios negocios a nivel global.

Cabe resaltar que, para la mejor comprensión del lector se agregaron anexos relevantes, como, por ejemplo, un glosario de términos (anexo AX), plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes (anexo AC), concepto de la marca, en el cual se incluyen sus valores y personalidad (anexo AD) y la segmentación de mercado para Lux Legatum.

# CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD PARA UN PROYECTO PROFESIONAL

## 1. Planteamiento del problema

Actualmente, el entorno empresarial cambiante, incierto y competitivo obliga a las organizaciones a ser más eficientes y a adaptarse, siendo más versátiles y resilientes para perdurar en el tiempo. Como señala Porter (1991), las ventajas competitivas logradas por las empresas en un determinado periodo de tiempo solo se mantienen mediante la adaptación al cambio. De lo contrario, al mantenerse en un *status quo*, las demás organizaciones del sector probablemente superen a las empresas que se inhiban de mejorar, innovar o adaptarse al cambio.

En dicho sentido, según el Ministerio de la Producción, una de las ventajas de las micro y pequeñas empresas (mypes) es su capacidad de adaptación rápida a las variaciones o cambios en el mercado; sin embargo, la escasa adopción de tecnologías modernas para el desarrollo de los procesos productivos y comerciales representa una de sus grandes debilidades (2011). Un ejemplo de ello es que, a pesar de la tendencia creciente del *e-commerce* en Perú en el último lustro, la participación de las mypes es muy limitada. Analizando el mercado de este tipo de comercio desde el año 2013 hasta el 2019, se evidencia que Perú incrementó su preferencia por utilizar el canal digital para satisfacer sus necesidades (Euromonitor International, 2019).

Como se aprecia en el anexo A, los valores del *e-commerce retailing* anuales en el Perú fueron agrupados por categorías para el periodo 2013-2019. El crecimiento promedio anual fue de 24% y la variación total – tomando como referencia el año 2019 con respecto del 2013 – fue 282%, lo cual evidencia una tendencia creciente en términos de preferencia por el *e-commerce*, siendo moda (ropa y calzado), comida y bebida, y cuidado personal, las categorías con un mayor crecimiento con 1,859%, 918% y 607%, respectivamente.

El *e-commerce* se ha convertido en una opción distinta a la tradicional para realizar transacciones, lo cual motiva a los clientes a comprar mediante el canal digital, evitando recurrir a un punto de venta de manera presencial. Por todo lo expuesto, el comercio electrónico podría ser una excelente alternativa para las MYPES. Sin embargo, estas presentan un limitado acceso a la información del mercado lo que constituye una restricción al momento de innovar (Madrid-Guijarro, Garcia & Van Auken, 2009). El resultado es un escaso uso de tecnologías de la información en los diferentes procesos de producción, comercialización y distribución (Avolio, Mesones y Roca, 2011). Es por ello que, a pesar de que el *e-commerce* representa una tendencia creciente en el Perú, son pocas las MYPES que se han adaptado a él, como revela el informe de *tecnologías de información y comunicación en las empresas* presentado por el Instituto Nacional

de Estadística e Informática (INEI). En dicho estudio del 2016, se señala con respecto a las compras efectuadas por las organizaciones mediante internet, a través de plataformas virtuales de *e-commerce*, que solo el 16.4% las efectuaron mediante dicha modalidad (2018). Con respecto a las ventas por internet, solo el 7.1% de las compañías informaron que vendieron sus bienes por internet. De ahí que las ventas a través de internet no representaban una práctica común por parte de las organizaciones peruanas (INEI, 2018).

Con la llegada inesperada de la pandemia, se generó un nuevo escenario para todas las organizaciones y personas. Según la consultora transnacional Michael Page, mediante el estudio “Pagegroup Latam Insights 2021”, realizado durante los meses de septiembre y octubre del 2020, se identificaron algunos *insights* junto con tres mil líderes de diversas organizaciones y rubros en Latinoamérica, con relación a los próximos retos que emergen como consecuencia de la contracción económica y la situación de emergencia sanitaria global. Estos son los siguientes:

En primer lugar, las puertas globales, en el mercado laboral, fueron abiertas como consecuencia de la pandemia, que obligó a gran parte de las organizaciones a implementar el teletrabajo. En dicho sentido, actualmente, el liderazgo y retención de talento es considerado un desafío para evitar la fuga virtual de talentos.

En segundo lugar, como consecuencia de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), el desarrollo de determinadas habilidades, que permiten adaptarse al cambio con versatilidad y aprender a liderar fuera de la zona de confort es lo más valorado por las empresas.

En tercer lugar, algunas de las posiciones que están cobrando mayor relevancia son expertos en comercio electrónico, transformación digital, innovación, marketing digital, *business intelligence*, servicios de seguridad de información y proyectos de desarrollo tecnológico.

Finalmente, la principal habilidad desarrollada al interior de las organizaciones latinoamericanas fue el entendimiento de la tecnología en niveles de adquisición, implementación y operación; es decir, la comprensión y aplicación de la tecnología de una manera transversal e integradora.

De ahí que el desarrollo tecnológico es una de las prioridades para la región. Las áreas consideradas prioritarias para la inversión en tecnología son Recursos Humanos (50%), como consecuencia de adaptar sus procesos de reclutamiento y gestión de talento; Marketing y Publicidad (40.7%), en respuesta a la necesidad de digitalizar sus medios de comunicación y habilitar canales de venta *online*. En dicho sentido, si bien es cierto que el impacto en las ventas fue negativo (se redujeron un 63% a causa de la cuarentena), el *e-commerce* logró captar un

terreno importante de las mismas. Los canales digitales representaron un 20% de las fuentes de ventas, acompañado de un 24% de canales mixtos. Aún así, en la región los canales tradicionales representan un 56% de las fuentes de ingresos (Michael Page, 2020).

Identificando aquel entorno cambiante y desafiante, el presente proyecto profesional centra su análisis en el estilo de comercialización de la microcervecería Lux Legatum y explora el uso de las tecnologías de la información para enfrentar un entorno volátil, dinámico y retador.

## **2. Objetivos del proyecto profesional**

### **2.1. Objetivo General**

- Rediseñar el modelo de negocio de la microcervecería Lux Legatum, desarrollando nuevos canales de mercadeo para enfrentar los efectos de la Covid-19.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Presentar la situación prevista inicialmente por el plan de negocio de Lux Legatum.
- Presentar los efectos de la Covid-19 sobre el plan inicial de negocio de Lux Legatum.
- Rediseñar el plan comercial ante la situación de emergencia, aplicando de manera adaptativa el e-commerce para superar la situación actual de Lux Legatum.

## **3. Pregunta para orientar la formulación del proyecto profesional**

### **3.1. Pregunta General**

- ¿Cómo rediseñar el modelo de negocio de la microcervecería Lux Legatum para enfrentar los efectos de la covid-19?

### **3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál fue la situación prevista inicialmente en el plan de negocio de Lux Legatum?
- ¿Cuáles fueron los efectos de la Covid-19 sobre el plan de negocio inicial de Lux Legatum?
- ¿Con qué plan comercial se puede enfrentar el nuevo escenario creado por la emergencia sanitaria, aplicando de manera adaptativa el e-commerce para superar la situación actual de Lux Legatum?

#### **4. Justificación**

Según Worldometers (2019) y Statista (2019), de las 32.9 millones de personas que habitaban el Perú, 24 millones accedían a internet (ver anexo B), es decir, el 72.9% de los peruanos ingresaban a la red antes de la crisis sanitaria (ver anexo C), ubicando a Perú en una posición buena con respecto a los países latinoamericanos líderes en *e-commerce*. Bajo esta premisa, se deduce que los consumidores peruanos cuentan con una infraestructura digital que facilita la posibilidad de realizar compras vía internet sin mayores complicaciones a la mayor parte de la población. Esto motiva que las empresas continúen apostando por la innovación de sus canales de venta mediante herramientas como el *e-commerce*, marketing digital, entre otros.

Otro punto de relevancia del presente proyecto profesional es el hecho de que el sujeto de estudio pertenece al régimen mipyme, sector considerado fundamental para el desarrollo económico del país. Acorde a ello, Quintanilla y Quispe (2018) mencionan que los emprendedores cerveceros artesanales están identificados como mipyme, que es un segmento que contribuye considerablemente en la industria y en el empleo nacional.

La elección de esta empresa se debe a que forma parte de un nicho de mercado, en el cual no muchos desean ingresar, puesto que no poseen los recursos y conocimientos requeridos para establecerse en él. Sobre esto, Quintanilla y Quispe (2018) comentan que, aunque no se evidencia una tradición de productores cerveceros peruanos, la tendencia global implica la aparición de microcervecerías artesanales. Esto está ocurriendo en Perú, aunque aún no de forma cuantiosa. Lux Legatum es una microcervecería que, a pesar de ser relativamente nueva, es capaz de adaptar sus procesos y planes, debido a la flexibilidad y visión de su fundador. En ese sentido, añadiendo el factor coyuntural de la Covid-19, el sujeto de estudio puede adaptarse al cambio, destacando y desarrollando ventajas competitivas frente a otras empresas del rubro.

Finalmente, el objetivo principal del presente proyecto profesional no solo es rediseñar el plan comercial del sujeto de estudio, sino también servir de referencia para que las demás empresas del sector, puedan afrontar los diferentes retos que se les presente, utilizando el *e-commerce* de forma adaptativa, en sus planes de acción de acuerdo a su propia realidad.

#### **5. Viabilidad**

El presente proyecto profesional es viable, ya que centra su análisis en el estilo de comercialización de Lux Legatum y explora el uso de las tecnologías de la información para enfrentar un entorno dinámico y retador. Durante el año 2020, las empresas fueron perjudicadas directamente por la Covid-19. Esto con mayor intensidad en las mypes, debido a su menor

productividad de factores, menor acceso al sistema financiero y menor diversificación en sus carteras de clientes en comparación con las grandes empresas (Jaramillo y Ñopo, 2020).

Sin embargo, esta crisis podría enfocarse como una oportunidad para las mypes y su adaptación a la transformación digital y avances tecnológicos con el fin de reactivarse, por ejemplo, mediante el desarrollo de tiendas virtuales y *e-commerce* (Rincón, 2020). Según Porter (1991), las ventajas competitivas de diversas empresas en un determinado periodo de tiempo solo son mantenidas mediante la adaptación al cambio. Este proyecto destaca los puntos más trascendentales en que las empresas buscan adecuarse a este cambio mediante el uso de la tecnología.

Identificando aquel entorno cambiante y desafiante para las organizaciones, el presente proyecto profesional estudia el caso de la comercialización de Lux Legatum, microcervecería artesanal que ingresó al mercado peruano durante el mes de septiembre del 2020, la cual fue afectada por la pandemia y obligada a modificar su estilo de comercialización.

Es por ello que, mediante entrevistas a profesionales destacados en el rubro cervecero, especialistas en marketing digital y consumidores finales de cervezas, se obtuvo una visión más acertada sobre el caso de estudio, se identificaron oportunidades de mejora durante el proceso de adaptación y se presentó una propuesta de rediseño del plan comercial de Lux Legatum.

Por todo lo mencionado, el presente proyecto profesional es considerado viable. Asimismo, cabe resaltar que se cuenta con el apoyo total por parte del sujeto de estudio, que brindó acceso a toda la información que se consideró relevante. Además, el estudio identifica las ventajas de la empresa en el uso de la tecnología y el marketing digital para la comercialización de sus productos para así llegar a su cliente final, otorgándole valor.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 1. Tipos de emprendimiento

El término *emprendimiento* evoca variadas definiciones. A lo largo de la literatura histórica, el emprendedor ha sido considerado como un tomador de riesgos para administrar o crear nuevos negocios (Webster, 1977). Décadas después, se menciona que aquel no solo se centra en el hecho de administrar o gestionar un negocio, sino también implica conocer temas sobre innovación continua y aportes en el crecimiento económico del país (Elert, N., Henrekson, M. y Sanders, M., 2019). En dicho sentido, una economía que fomenta empresas de alto crecimiento y organizaciones emprendedoras de alto impacto crece más rápido que una economía que intenta maximizar el número de pymes o la tasa de autoempleo (Shane, 2008; Henrekson y Sanandaji, 2014). Es por ello que, los emprendimientos son clasificados no solo por su naturaleza, sino también por su capacidad innovadora para destacar del resto.

De acuerdo con el reporte *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*, la decisión de emprender un nuevo negocio puede estar guiada por dos tipos de motivaciones: necesidad u oportunidad (Serida et al., 2020). En el primer caso, el objetivo principal radica en generar ingresos para subsistir; en el segundo, se parte motivado por la identificación y aprovechamiento de una oportunidad en el mercado para beneficio propio. En dicho sentido, los emprendimientos se subdividen en dos: tradicionales y dinámicos (Amorós y Bosma, 2014). En el siguiente apartado se describe qué caracteriza a cada uno de ellos.

#### 1.1. Emprendimiento dinámico

Por otro lado, en las últimas décadas, diversos estudios sostienen la relevancia de los nuevos emprendimientos como generadores de empleo, nuevos mercados, innovación y potenciadores de la productividad de la sociedad y crecimiento económico (Eslava y Haltiwanger, 2012; Naudé, 2008; Audrestch y Keilbach, 2007; Audrestch, Keilbach y Lehmann, 2006; Audrestch y Thurik, 2001). No obstante, su contribución al trabajo, rendimiento, innovación y crecimiento económico no depende exclusivamente de la cuantía de organizaciones creadas, sino de las que sobreviven y crecen considerablemente (Van Praag y Versloot, 2007; Acs y Amorós, 2008 y Nyström, 2008). En otras palabras, la cantidad de empresas no es tan relevante como su continuidad, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Estos emprendimientos son conocidos como *empresas de rápido crecimiento* o *gacela* (Autio, 2005; Davidsson y Henrekson, 2002; Almus, 2002; Brüderl y Preisendörfer, 2000). El término *emprendimiento dinámico* es usado como un sinónimo de *empresa gacela*: compañías

nuevas que crecen a ritmos continuos y elevados, 20-30% anual (Mason y Brown, 2010, OCDE-Eurostat, 2007; Storey, 1994). Según el FOMIN, el emprendimiento dinámico es un “nuevo o reciente proyecto empresarial con un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva - tecnológica o no - como para convertirse en una mediana empresa; es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector” (2007, p. 3). En estas empresas, los emprendedores toman ventaja de una oportunidad de mercado, recurriendo a la innovación para potenciar su emprendimiento y desarrollo de actividades (Amorós y Poblete, 2013).

Cabe resaltar que, generalmente, un emprendimiento dinámico se origina como una microempresa; no obstante, luego de un rápido crecimiento, se convierte en una empresa pequeña o mediana (Kantis y Díaz, 2018). Además, este tipo de emprendimiento “se diferencia del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos” (FOMIN, 2007, p. 3). Asimismo, según el Banco de Desarrollo de América Latina “los emprendimientos dinámicos son iniciativas empresariales impulsadas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento, a escala regional o global” (Hidalgo, Kamiya & Reyes, 2014, p. 13). Finalmente, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo, este tipo de emprendimiento presenta tasas de escalabilidad y niveles de innovación elevados (2018). En el anexo D, se presentan algunos atributos relevantes de los emprendimientos dinámicos.

## **1.2. Startup**

Los referentes conceptuales de la *startup* presentan un alto grado de transformación desde que la terminología fue acuñada durante los años cincuenta en *Silicon Valley*. En aquel entonces fue definida como “aquella sociedad que, pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas” (Montoya, 2016, p. 144). El término *startup* es un concepto del siglo XX que va evolucionando en el tiempo. Según Ries, “una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (2011, p. 14).

Por otro lado, Blank y Dorf (2013) la definen como “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable” (p. 17). Es temporal, ya que aún no cuenta con un modelo de negocio validado, sino aspiraciones a ser una organización de alto

impacto. Está en la construcción de un modelo de negocio. Una notable diferencia entre una *startup* y una organización consolidada es que la primera debe identificar y validar el problema a resolver, qué es lo que puede desarrollar y cuál es su viabilidad. Se desea implementar un modelo escalable que logre que los ingresos aumenten a un ritmo considerablemente superior al crecimiento de la suma de los costos fijos y variables (Montoya, 2016).

Según la UNAM, una *startup* es una organización que presenta un elevado nivel de proyección de crecimiento, debido a la utilización intensiva de la tecnología en su desarrollo, cuyo objetivo principal es la innovación de producto para sus clientes (2014). Aunque la *startup* puede desarrollarse en cualquier sector económico y sociocultural, normalmente, se desenvuelve más en el campo tecnológico, debido a que es una organización que demanda una utilización intensiva del conocimiento científico y tecnológico o se relaciona directamente con las TIC e Internet (Montoya, 2016). En ese sentido, según Feld (2012), el ecosistema de emprendimiento de las *startups* está compuesto por una comunidad de emprendedores de base tecnológica.

En resumen, se entiende a una *startup* como una joven organización temporal con un modelo de negocio rentable, escalable y con un potencial crecimiento exponencial, debido a su alto grado de tecnología e innovación.

### **1.3. Emprendimiento tradicional**

Por un lado, el objetivo principal de los emprendimientos tradicionales es la generación de beneficios económicos para el emprendedor o accionistas (Smith, Bell y Watts, 2014). En otras palabras, su objetivo está relacionado con proporcionar un estilo de vida cómodo para el fundador, quien, usualmente, opta por ejecutar un *business model* óptimo y sostenible en el largo plazo, incluso cuando una peculiaridad de este es el crecimiento limitado (Dawson, Fountain y Cohen, 2011). En dicho sentido, una de las competencias más reconocidas de los emprendedores tradicionales es la capacidad de identificar oportunidades y crear nuevos negocios (Burns, 2012). Además de ello, los emprendimientos tradicionales presentan otras características peculiares, como es posible apreciar en el anexo E. Dichas características son afines a las de las *mypes*, como se puede apreciar más adelante, en la caracterización del sujeto de estudio. A continuación, se ahonda en algunas de las complicaciones usuales en este tipo de emprendimientos, como sus características, ventajas y desventajas, y problemáticas.

Por último, en la tabla 1, se comparan las tres categorías de emprendimientos, considerando las variables: tecnología, innovación, escalabilidad y capital.

**Tabla 1: Diferencias entre emprendimiento tradicional, dinámico y startup**

<b>Tipos</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Innovación</b>	<b>Escalabilidad</b>	<b>Capital</b>
<b>Emprendimiento dinámico</b>	No necesariamente de base tecnológica	Alto nivel de innovación	Entre 20-30% anual	Externo
<b>Startup</b>	Generalmente avanzada	Organizaciones innovadoras	Exponencial	Externo
<b>Emprendimiento tradicional</b>	No necesariamente avanzada	No necesariamente innovan	Relativa al producto	Propio

Adaptado de Montoro et al. (2017); Hidalgo et al. (2014); Yáñez (2013) y; Westhead y Wright (2013)

Considerando las diferencias entre aquellos tipos de emprendimiento, y para usos del presente proyecto profesional, se cataloga al sujeto de estudio como un emprendimiento tradicional nuevo, dentro de su primer año de vida, calzando en la categoría de mype por sus características específicas, las cuales son desarrolladas más detalladamente en el capítulo cinco.

### ***1.3.1. Las MYPES y sus problemáticas***

En esta sección, se desarrolla una radiografía sucinta de las mypes y se presenta teoría relacionada con su funcionamiento en los diversos aspectos de la gestión. Asimismo, se describen las características y, finalmente, el estilo de comercialización de las mismas. Okpara y Wynn (2007) identificaron ciertas variables que restringen el desarrollo óptimo de las pequeñas empresas (ver figura 1), categorizando los problemas de las mypes en administrativos, operativos, estratégicos y externos, los cuales son desarrollados a continuación.

En primer lugar, generalmente, la administración de las mypes está supeditada al entorno familiar, por lo que no se cuenta con una preparación y capacitación adecuada de la alta dirección. Asimismo, su visión suele ser cortoplacista, siendo el objetivo común la obtención de beneficios en el menor tiempo posible (Avolio et al., 2011). Asimismo, los registros deficientes, y la falta de experiencia y habilidades básicas de gestión empresarial son las principales causas de una gestión deficiente (Tushabomwe-Kazooba, 2006). De ahí que los problemas administrativos son uno de los motivos principales del fracaso de las empresas pequeñas. Por otro lado, con respecto a los aspectos financieros y contables, las mypes usualmente no los gestionan diligentemente, lo cual constituye una de sus principales deficiencias. La ausencia de preparación en dichos aspectos, sumado a los altos niveles de informalidad de sus operaciones, ocasiona que no gocen del respaldo financiero necesario (Avolio et al., 2011). En dicho sentido, la deficiente gestión de los recursos financieros socava la eficiencia y, por ende, merma la generación de utilidades o beneficios de las mypes.

En segundo lugar, las variables limitantes identificadas en el desarrollo adecuado de las micro y pequeñas empresas se relacionan con los siguientes aspectos: el marketing, política de precios, gestión de operaciones y gestión logística. Con respecto al mercadeo, no se suele segmentar al público objetivo y las decisiones del precio se basan en lo que ocurre con la competencia. Con respecto a la gestión de operaciones y logística, las MYPES poseen conocimientos muy básicos, gestionándolas empíricamente, lo cual genera ineficiencias y, por lo tanto, mayores costos (Avolio et al., 2011). Otro aspecto crítico para la evolución de las mypes es la mejora de sus competencias en la gestión operativa, logística y comercial.

En tercer lugar, las problemáticas en el ámbito estratégico involucran la capacidad de los dueños de las pequeñas empresas para calzar sus productos con la demanda externa generada (Harris y Gibson, 2006). Los factores más destacados se encuentran el limitado acceso al financiamiento bancario, debido a temas relacionados con la formalización, cobros de altas tasas de interés y la ausencia del desarrollo de un plan de negocios estratégico (Avolio et al., 2011). En otras palabras, las problemáticas de las mypes se relacionan con la creación y gestión estratégica de sus planes, partiendo desde la definición de su misión, visión, objetivos de corto y largo plazo, hasta la planificación financiera, incluyendo el acceso a financiamiento bancario. Asimismo, dentro de la alta dirección, se identifica falta de conocimiento técnico, habilidades administrativas inadecuadas, ausencia de planificación y de investigación de mercado (Van Eeden, Viviers y Venter, 2004; Mahadea, 1996; Lussier, 1996; Murphy, 1996). Es por ello que las decisiones tomadas por la dirección de las mypes, generalmente, suelen ser ineficientes.

Finalmente, Okpara y Wynn (2007), con respecto a las problemáticas externas, mencionan que estas implican temas relacionados a la tecnología, corrupción, nivel de demanda e infraestructura. Por el lado de la corrupción e informalidad, muchas de las mypes operan sin pagar impuestos, lo cual incentiva la competencia desleal entre los empresarios formales e informales. Ello genera que las mypes informales no puedan generar un historial crediticio favorable, demostrando ante las entidades financieras sus movimientos financieros distorsionados, lo cual limita el acceso a mejores términos y beneficios crediticios en cuestión de menores tasas de interés y mayores montos a financiar (Avolio et al., 2011). Por otro lado, el acceso a la tecnología es muy limitado con relación a su core business o con la gestión administrativa de la organización, tal como lo es el comercio electrónico como canal de venta.

En tal sentido las medianas y pequeñas empresas, podrían acudir a las fuentes externas al no encontrar una solución a sus problemas mediante sus propios medios. De tal manera que, la probabilidad de que adopten una orientación externa podría ser mayor (Oerlemans, Meeus y Boekema, 2000). Sin embargo, para que exista una contribución significativa de los recursos

externos, es necesario que estas cuenten con la capacidad de adoptar nuevas tecnologías (Dosi, 1988). Es decir, para que una mype adopte nuevas tecnologías, es necesario una predisposición favorable a las variaciones; la resistencia al cambio socava cualquier tipo de contribución.

### 1.3.2. Características de las mypes

Es necesario que las mypes redefinan sus estrategias comerciales e identifiquen las variables que les proporcionen algún tipo de ventaja competitiva. En la literatura encontrada, se ha demostrado que dichas organizaciones poseen ciertas ventajas y desventajas: los recursos limitados, la baja capacidad de absorción del conocimiento, la débil cultura organizacional y el estancamiento diario (Seclen y Barrutia, 2019; Recklies, 2014), como se aprecia en la tabla 2.

**Tabla 2: Ventajas y desventajas de las mypes**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Su estructura permite mayor versatilidad para adaptarse rápido a los cambios del entorno.</li> <li>● Mayor cercanía al mercado</li> <li>● Menos canales de comunicación interna</li> <li>● Relaciones cercanas con clientes y socios comerciales</li> <li>● Menos propensas a tener problemas de agencia</li> <li>● Capacidad para cooperar para ventaja mutua</li> <li>● Disposición para formar asociaciones</li> <li>● Base para la especialización, a menudo exitosa con estrategias de nicho</li> <li>● Alta identificación con el negocio</li> <li>● Capacidad de absorción del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso limitado al mercado financiero</li> <li>● Dependencia tecnológica</li> <li>● Baja capacidad de absorción del conocimiento</li> <li>● Poco personal calificado</li> <li>● Escasa planificación estratégica</li> <li>● Limitada a las experiencias y el conocimiento del propietario</li> <li>● Conflictos entre empresa y objetivos personales</li> <li>● Fondos limitados para financiar inversiones y pérdidas operativas iniciales</li> <li>● Número limitado de personal para tareas extra</li> <li>● Falta de empleados con experiencia internacional</li> </ul>

Adaptado de Seclen y Barrutia (2019) y Recklies (2014)

En tal sentido, tomando en cuenta las ventajas y desventajas mostradas en la tabla 2, es posible que las potenciales desventajas de las mypes se compensen con algunos puntos fuertes y la flexibilidad que poseen, de forma que el éxito se relacione con una adecuada gestión que sepa complementar los aspectos negativos con los positivos, minimizando los primeros y apoyándose en los segundos (Camisón, 2001; Fernández y Nieto, 2001).

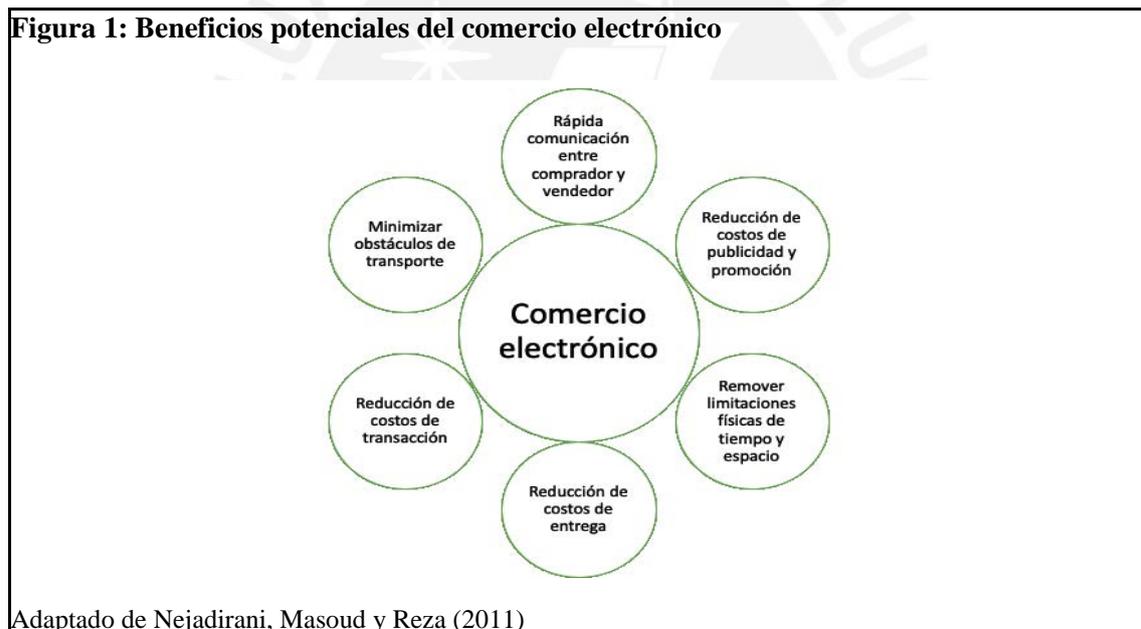
Por ejemplo, con respecto a la capacidad de asimilación del conocimiento, de acuerdo a Cohen y Levinthal (1990), esta permite distinguir, comprender y examinar el conocimiento del entorno. Las mypes podrían acudir a las fuentes externas al no encontrar una solución a sus problemas mediante sus propios medios.

De tal manera que, al encontrarse con mayores problemas en parte de sus procesos, la probabilidad de que adopten una orientación externa podría ser mayor (Oerlemans, Meeus y

Boekema, 2000). Sin embargo, para que exista una contribución significativa de los recursos externos, es necesario que estas cuenten con la capacidad de adoptar nuevas tecnologías (Dosi, 1988). Es decir, para que una mype adopte nuevas tecnologías, es necesario una predisposición favorable a las variaciones; la resistencia al cambio, socava cualquier tipo de contribución.

### 1.3.3. Comercio electrónico en la microempresa

El potencial del *e-commerce* para las mype en un entorno empresarial globalizado puede generar importantes ganancias de productividad a nivel organizacional. Especialmente, cuando son aplicadas a las relaciones entre organizaciones, las tecnologías electrónicas pueden conducir a la racionalización de los procesos comerciales y al ahorro de costos. Como impacto inmediato, dicha tecnología permite la automatización de procesos comunes, como distribución, ventas, servicio postventa y gestión de inventarios (OCDE, 2000). Existe una variedad de formas en las que el *e-commerce* es útil para las mype, como se puede apreciar en la figura 1.



La evidencia de los estudios de casos muestra que las formas en que las mype utilizan el *e-commerce* varían. Las *startups* inventan formas de crear nuevos servicios con valor agregado y nuevos modelos comerciales vía internet, mientras que las pequeñas empresas utilizan internet para desarrollar estrategias de *e-commerce* orientadas a expandir sus negocios y aumentar su efectividad (OCDE, 2000a). En otras palabras, las empresas usan el *e-commerce* como una herramienta para expandir su alcance; es decir, ampliar su cartera de clientes.

El *e-commerce* brinda oportunidades para que las mype superen los desafíos logísticos y geográficos en términos de acceso a los mercados. Al vender productos en línea, desaparece la

necesidad de intermediarios, lo cual reduce los costos de transacción, haciéndolos más competitivos. Para muchas mypes de países en desarrollo, el apoyo gubernamental es fundamental para aprovechar los beneficios que ofrece el *e-commerce*, ya sea para acceder a una clientela más grande, mercados nuevos y a menudo distantes o cadenas de valor mundiales. Todo el potencial de sus beneficios solo puede realizarse cuando los gobiernos crean entornos comerciales que aprovechan el poder de internet (International Trade Centre, 2013). En dicho sentido, el *e-commerce* es una herramienta con un gran potencial. Sin embargo, resulta fundamental que este sea apoyado por el gobierno, generando un entorno comercial óptimo.

Un estudio de la conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) evidencia que las pymes, aunque estén rezagadas en tecnologías de la información y comunicación (TIC), son las más beneficiadas con el aumento de productividad gracias al *e-commerce*. Sin embargo, corren el riesgo de perder oportunidades tanto en productividad como en rentabilidad al no participar en el mismo. El grado de utilización de TIC por las pymes depende tanto del sector como del tamaño de la empresa (World Trade Organization, 2013). De ahí que el *e-commerce* representa una buena oportunidad de crecimiento para las pymes.

## **2. La Covid-19**

La Covid-19 ha impactado negativamente a la mayoría de economías mundiales. De acuerdo al World Economic Forum (2020), esta “será la primera recesión en siglo y medio desatada íntegramente por una pandemia; la más sincronizada (nueve de cada diez países decrecerán este año); la que más ha movilizado a gobiernos (estímulos fiscales) y bancos centrales (compras masivas de deuda; tipos de interés por los suelos); la más profunda para un solo ejercicio en más de ocho décadas y la cuarta más grave, atención, desde 1870” (p.1). Se proyecta que el PBI global sufra un impacto tres veces mayor que en el 2009, año de la gran recesión provocada por una crisis financiera en el mercado hipotecario (Banco Mundial, 2020).

De acuerdo al informe sobre las perspectivas económicas mundiales de junio del Banco Mundial (2020b), (ver anexo F): A nivel regional ha existido un fuerte impacto tanto en los negocios como en las organizaciones, pues el retroceso en las economías de los países está directamente relacionado con el desarrollo de estos. Sobre esto, Richard Smith-Bingham, director ejecutivo de *Insights*, y Kavitha Hariharan, directora de *Insights* de Marsh (2020), líder global en corretaje de seguros y administración de riesgos, devela hasta tres impactos en los negocios globales. En primer lugar, las restricciones de viajes y la cuarentena, las cuales han generado que cientos de millones de personas pierdan sus trabajos, perjudicando la cadena de suministro. En segundo lugar, los precios de los productos básicos disminuyeron a raíz de la caída del consumo

de materias primas de China, obligando a los productores a reducir su producción. Por último, la movilidad e interrupciones en el trabajo ocasionaron un descenso en el consumo chino, perjudicando a empresas multinacionales de los diferentes sectores, como educación, construcción, turismo, entretenimiento, salud, electrónica y bienes de consumo.

Por otro lado, todos estos problemas económicos desencadenan una serie de obstáculos dentro de las organizaciones al momento de desarrollar sus actividades correspondientes a su giro de negocio. A modo de ejemplo, Guzman, Prema, Sood y Wilkes, en un artículo de la consultora McKinsey, mencionaron lo siguiente: “algunas empresas están reevaluando en profundidad sus operaciones, cuestionando posturas de larga data acerca de qué interacciones presenciales verdaderamente agregan valor en comparación con las alternativas remotas” (2020, p. 1). En adición, hubo compañías que invirtieron fuertemente en movilidad (con *laptops*, VPN, videoconferencia y herramientas de virtualización) con la finalidad de dar soporte a la empresa ante los límites que están enfrentando (Guzman et al., 2020). De igual manera, la consultora KPMG (2020) mencionó lo siguiente: “La pandemia por Covid-19 ha transformado de forma imprevista y radical el escenario económico global. Gobiernos y empresas de todos los países afectados han puesto en marcha medidas para frenar, por un lado, la rápida expansión del virus entre la población y, por otro, disminuir las consecuencias económicas y empresariales de la crisis que está alterando ya el funcionamiento cotidiano de las empresas” (p. 1).

## **2.1. La Covid-19 y el teletrabajo**

La Covid-19 genera cambios organizacionales en las empresas, las cuales mejoran sus procesos para ser competitivos en un mercado incierto como el actual. Un cambio al cual se está migrando es el del teletrabajo. Este es definido como el trabajo a distancia prestado mediante el uso de las telecomunicaciones por una persona sin la presencia física del teletrabajador (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015). Sobre esto, Carlos de la Torre (2020), *Counsel* de Baker & McKenzie, aseveró que: “la entrada en vigor de la futura Ley del teletrabajo obligará a las empresas adaptar sus políticas corporativas de trabajo a distancia y teletrabajo y reformular sus acuerdos individuales con los trabajadores a la vez que da lugar a un campo nuevo para la negociación colectiva tanto a nivel de convenios de sector y empresa como a nivel de acuerdos de empresa” (p.151). De ahí que las políticas referentes al teletrabajo serán fundamentales para que los trabajadores ejerzan sus labores sin comprometer las operaciones.

En dicho sentido, el CEO del BCP, Giancarlo Ferrari, expresó que, desde hace dos años había la discusión para que la gente trabaje desde sus casas o que los viernes no trabajen en oficina, pero cuando se ejecutaron algunas pruebas, estas funcionaban y otras no. Sin embargo,

cuando llegó la cuarentena 6,400 colaboradores ya trabajaban desde casa y se tenían 28,000 sesiones al día. En consecuencia, ahora se están explorando alternativas como: personas que se queden trabajando remoto o de manera híbrida (Ferrari, G., Rincón, S., Vargas, V. y Muck, J., 2020). Del mismo modo, José Muck, CEO de Culqi, manifestó que: “hicimos una encuesta hace poco y el 85% de nuestro equipo no quiere regresar a una oficina hasta que por lo menos exista una vacuna para el coronavirus [...] Estamos en una posición en la que podemos asegurar su tranquilidad mental manteniendo el trabajo de manera remota” (Ferrari et al., 2020). En ese sentido, la opción del teletrabajo busca que exista una cultura de confianza entre la empresa y sus colaboradores ya que, ante la posibilidad de pérdidas económicas y recortes laborales, esta modalidad está tomando valor para ambas partes (Chávez, Martínez y Dávila, 2020).

## **2.2. La Covid-19 y los *marketplace***

Otra tendencia durante la pandemia es el uso de los *marketplace*, plataforma mediante la cual se ofertan productos de varios vendedores (Kawa & Wałęsiak, 2019). De acuerdo a ello, grandes empresas optaron por el uso del *marketplace* para mejorar su cadena de valor. Este es el caso de AB InBev, propietario de Backus Perú, la cual seleccionó a VTEX, multinacional de tecnología especializada en comercio en la nube y desarrolladora de la plataforma VTEX *cloud commerce*, para admitir pedidos y entregas sin contacto. Sobre esto, Amit Shah, director de estrategia y director general de VTEX para EE.UU, revela que: “la pandemia ha desafiado a las empresas a repensar cómo pueden ayudar a sus clientes, y nos complace ayudar a AB InBev a satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes aprovechando las capacidades del comercio electrónico y el mercado en línea” (VTEX, 2020a, p.1).

De igual manera, María del Carmen López; gerente senior de aseguramiento y, Omar Condor; gerente de auditoría de EY Perú mencionaron lo siguiente: “Durante la coyuntura actual, hemos podido apreciar – a escala mundial- las grandes ventajas que implica contar con un canal de venta electrónico, ya que permite llevar la oferta de diversos negocios a mercados más amplios. Además, hoy en día es una de las alternativas de comercio más utilizadas para mitigar la posibilidad de contagio de Covid-19” (Ernst & Young Perú, 2020, p.1). Según Ernst & Young Perú (2020), el uso del *marketplace* presenta las siguientes ventajas y desventajas:

**Tabla 3: Ventajas y desventajas del *marketplace***

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Flexibilidad de formas de pago	Preocupación por la seguridad
Acceso a nuevos mercados sin barreras geográficas	Mayor competencia
Disponibilidad 24/7	Ausencia de contacto humano
Menores costes operativos y menor inversión	Tiempos de espera y gasto de envío

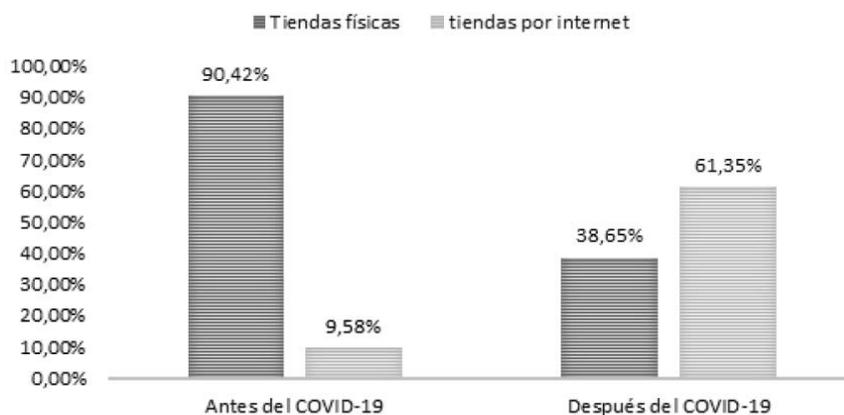
Adaptado de Ernst & Young Perú (2020)

### **2.3. La Covid-19 y el *e-commerce***

Otra tendencia importante que ha tomado más importancia entre las diversas empresas es el *e-commerce*. La coyuntura ha motivado a que las organizaciones redefinan sus procesos comerciales para seguir generando ingresos, considerando las nuevas restricciones y políticas de acuerdo al giro de negocio en el que se encuentren. De ahí que no muchas de ellas han sido ajenas al *e-commerce*, por el contrario, se ha acelerado el proceso de adopción de este con la finalidad de continuar operando. Sobre esto, Adrienne (2020), directora general y analista de investigación en Barclays, mencionó lo siguiente: “Lo que ha hecho la Covid-19 es claramente acelerar esta noción de crecimiento del comercio electrónico. Entonces, lo que probablemente hubiera ocurrido al cambiar a estos minoristas del 25% de penetración de comercio electrónico a 40% de penetración de comercio electrónico durante los próximos cinco años ahora ocurrió prácticamente de la noche a la mañana, o a más tardar durante los próximos dos años” (pp. 1-5). En ese sentido, la Covid-19 ha alterado la manera en cómo las empresas manejan sus operaciones. Este es el caso de las Mipymes, que revaluaron sus modelos de negocios, considerando la transformación digital (Rodríguez, Ortiz, Quiroz & Parrales, 2020).

Por otro lado, de acuerdo a Palomino, Mendoza & Oblitas (2020), a raíz de la pandemia, se generaron grandes cambios con respecto a la preferencia de compras *online*. Según una encuesta realizada en el 2020 a un total de 3,193 personas, se obtuvo que existió un gran cambio en la preferencia de compra de los consumidores, como se puede apreciar en la siguiente figura:

**Figura 2: Preferencia de lugar para comprar**



Fuente: Palomino, Mendoza & Oblitas (2020)

Cabe resaltar que dicha encuesta evidenció que las personas acostumbraban comprar por internet mayormente ropa (45.32%), entradas al cine/concierto/estadio (42.61%) y artefactos electrónicos (42.12%), mientras que después de la Covid-19 los consumidores cambiaron sus elecciones: comida/alimentos (47.72%), cursos virtuales (41.12%) y medicamentos (35.28%).

De esta manera, se evidencia el crecimiento acelerado, el cual está comprendido por los siguientes consumos fundamentales: alimentos, gastos médicos y compras en supermercados (Palomino et al., 2020). Por lo tanto, la aceleración en la adopción del *e-commerce*, la priorización de compras de productos esenciales, cada día está incrementando en el número de transacciones *online* mediante el *e-commerce* (Saphores & Xu citado en Palomino et al., 2020).

### 3. El comercio electrónico

#### 3.1. Definición del *e-commerce*

Según Turban, Outland, King, Lee, Lian y Turban (2018), el uso del *e-commerce* se remonta a comienzos del año 1970 cuando el dinero era transferido electrónicamente entre instituciones financieras. Sin embargo, no fue hasta comienzos del año 1990 en que dicho término fue más utilizado, debido a la expansión de Internet en dicha época, lo que permitió el desarrollo de nuevos canales de negocio (B2C al B2B y B2B al B2E). Por otro lado, también aparecieron nuevos términos como el *c-commerce*, *e-government*, *e-learning* y *m-commerce*.

Muchos negocios crecen rápidamente y, por lo tanto, también sus operaciones de marketing crecen. Ante esto, se busca que el negocio crezca de tal manera que pueda cumplir con las demandas del consumidor o cliente a fin de hacerse sostenible en el tiempo. Es por esto que una manera de cubrir esa necesidad es mediante el uso del *e-commerce*, el cual según Turban et

al. (2018) es definido como el “uso de Internet y otras redes (por ejemplo, intranet) para comprar, vender, transportar o datos comerciales, bienes o servicios” (p. 9).

Para Wienclaw (2020), el *e-commerce* es “el proceso de realizar negocios en línea mediante transacciones de ventas e intercambio de información. Hay una serie de aplicaciones del comercio electrónico, incluida la venta minorista en línea y los mercados electrónicos, y las subastas en línea” (p. 2). En estas definiciones, se encuentran dos puntos que caracterizan al *e-commerce* como herramienta. Uno de estos es el uso de la tecnología como un medio de transacción entre los involucrados y el otro es la misma acción de comercializar un producto mediante el uso de dicha tecnología a través de páginas web, redes sociales o *marketplaces*.

Por lo anteriormente expuesto, una definición acertada sería la que emplea el INEI (2018): “El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, es la venta o compra de bienes o servicios a través de redes informáticas y medios electrónicos específicamente diseñados para la recepción o compra de estas órdenes” (p. 57).

### **3.2. Características del *e-commerce***

El *e-commerce* presenta características que lo hacen esencial para el desarrollo de las organizaciones. Con respecto a ello, una de las características que destaca al *e-commerce* es el crecimiento exponencial de información legible por máquinas o datos digitales a través de internet. Además, a esto se le añade el análisis de macrodatos, la inteligencia artificial, *cloud computing* y las diferentes plataformas digitales (PROMPERÚ, 2020).

Según Turban et al. (2018) en el *e-commerce* se identifican dos perspectivas; una referida al productor (organización) y la otra al consumidor. En la primera, se hace referencia a la disminución de costos y la maximización de la inversión, pero sin dejar de lado la mejora en la satisfacción del cliente a través de sus canales. En la segunda, se hace referencia a la expectativa de una mejor experiencia de compra mientras que usa nuevos canales en línea y nuevas herramientas de comunicación. Para una mejor visión de las ventajas y desventajas del *e-commerce* en y sus involucrados, se puede apreciar la siguiente tabla:

**Tabla 4: Ventajas y desventajas de e-commerce**

E-commerce	Ventajas	Desventajas
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posibilidad de comercializar bienes o servicios globalmente y sin restricciones horarias.</li> <li>● Posibilidad de customizar los productos y acceder a una amplia oferta</li> <li>● Mayor acceso a información sobre productos: comparación de precios, opiniones de compradores, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Riesgo de insatisfacción, ya que los productos no pueden ser probados</li> <li>● Ausencia de claridad en métodos y garantías de devolución.</li> <li>● Riesgo en métodos de pago disponibles, debido a la desconfianza.</li> <li>● Dificultad en la comunicación para difundir una queja o incidencia.</li> </ul>
Productores (empresas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disminución de costos logísticos, de difusión y precio final</li> <li>● Nueva forma de negociar con bajos niveles de inversión y costos de apertura menores al del comercio tradicional.</li> <li>● Posibilidad de prospectar a consumidores de manera global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se requiere un equipo técnico (programar, diseñar y controlar plataforma) para mejorar continuamente el <i>user experience</i> y el posicionamiento web.</li> <li>● Mayor competencia existente, lo que implica una diferenciación en el producto para destacar, además de bajar los precios.</li> <li>● Gastos altos de envío.</li> </ul>

Adaptado de INEI (2018)

### 3.3. Modelos de adopción de tecnologías

Existen distintos modelos que exploran la adopción de tecnologías en MYPES, siendo uno de ellos el de aceptación de tecnologías o TAM (Technology Acceptance Model). Este fue creado por Davis en 1989 y ha sido utilizado en diversos estudios, debido a que propone una forma de medir la predictibilidad de uso de una tecnología nueva, al definir dos factores clave para la adopción de tecnologías: la utilidad percibida y la percepción de facilidad de uso.

De acuerdo a Thorbjørnsen et al. (2007), el valor asignado por el cliente al bien es determinado por diversos atributos, como la practicidad de uso y la percepción de utilidad generada. En otras palabras, qué tan práctico y conveniente es usarlo. En ese sentido, cabe resaltar que la previa interacción directa con la nueva tecnología, antes de realizar su adquisición, favorece su adopción (Agrebi y Jallais, 2015; Khraim, H, Younes y Khraim, A., 2011; Chen, 2008). De ahí que las condiciones que simplifican el proceso son mucho más valoradas por el cliente (Chemingui & Ben Lallouna, 2013; Lu, 2005). La practicidad de uso y la percepción de utilidad mejoran directamente la calidad percibida del producto (Thakur & Srivastava, 2013; Turel, et al., 2007). Ello representa una ventaja comparada con otros canales transaccionales alternativos para el cliente (Groß, 2015; Mallat, 2007), como es el caso del comercio tradicional (uso de dinero en efectivo) comparado con el *e-commerce*.

Otros modelos plantean diferentes aspectos basados en modelos teóricos como el TOE (*Technology Organization Environment*). Este explora tres variables que afectan la adopción de tecnologías. La primera es el desarrollo de las tecnologías, que consiste principalmente en que la adopción esté definida por las opciones de tecnologías disponibles fuera de la organización, la

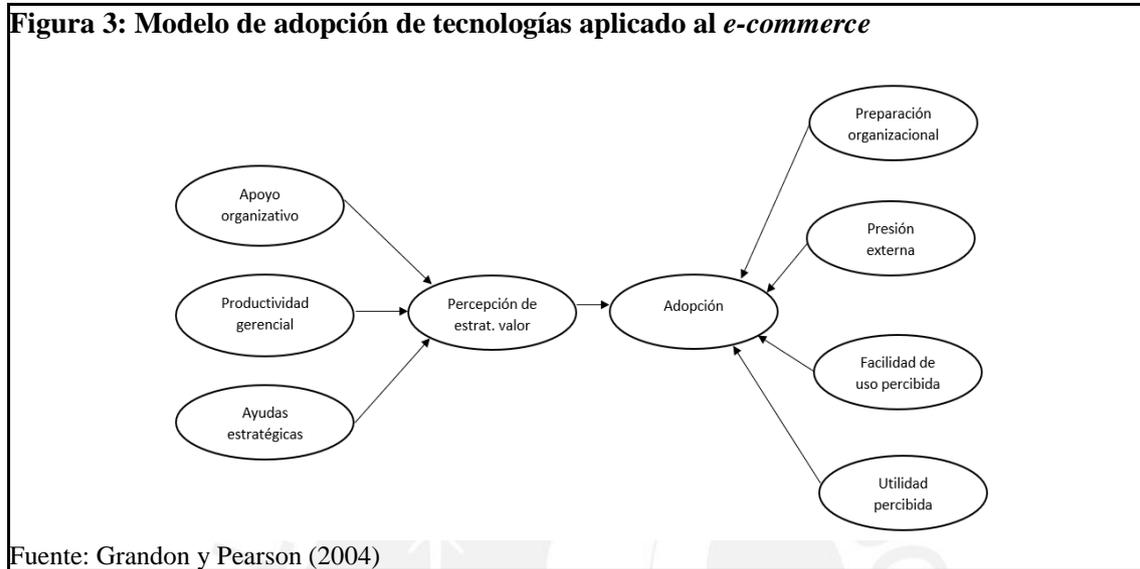
percepción de beneficios basados en tecnologías, su compatibilidad con el negocio y la complejidad de uso. La segunda variable es la organización, que está definida por el apoyo de la gerencia, la cultura dentro de la organización y la complejidad del negocio de acuerdo con su estructura y procesos. Finalmente, se considera al entorno como una variable importante, ya que según esta teoría la presión competitiva, los factores socioculturales y la estructura externa que favorezca la adopción de la tecnología simplifica esta (Awa, Ojiabo & Emecheta, 2015).

Un modelo que busca integrar el TAM de Davis con otros factores tanto internos como externos es el desarrollado por Grandon y Pearson. Este modelo integra las variables mencionadas previamente, relacionando la percepción de valor estratégico de la tecnología con tres variables: soporte organizacional, productividad gerencial y soporte de decisiones estratégicas. La primera se refiere a cómo la tecnología del *e-commerce* puede implicar una reducción de costos, mejor relación con los clientes e incluso mejorar la competitividad de la empresa. La segunda hace referencia a cómo la nueva herramienta puede brindar acceso a nueva información, dando la posibilidad de tomar decisiones rápidamente y así mejorar la productividad gerencial. La tercera variable es similar a la segunda, debido a que menciona cómo, en el caso del *e-commerce*, este funciona como soporte de decisiones estratégicas y a su vez permite realizar alianzas en la industria y proveer información para decisiones estratégicas (Grandon & Pearson, 2004). Es por ello que se optó por elegir el modelo de Grandon y Pearson.

### **3.3.1. Modelo de adopción de comercio electrónico**

Este modelo desarrolla los factores que inciden directamente en la adopción de tecnología y que se relacionan con los factores ya descritos. El primero es la preparación de la organización, que está relacionado con la compatibilidad del negocio, así como con los recursos financieros y tecnológicos que permiten adoptar la tecnología. El segundo es la presión externa, que depende principalmente de la competencia de la industria y qué tanto esta presiona al uso de la tecnología, así como factores sociales y la influencia del gobierno. Los dos últimos factores son los mismos que propone Davis en el modelo de adopción de tecnologías, que es la percepción de utilidad y la percepción de facilidad de uso, el cual en el estudio de Grandon y Pearson fue adaptado al comercio electrónico (Grandon & Pearson, 2004). Considerando los modelos previos, el de Grandon y Pearson, el cual se muestra en la figura 3, engloba todos los factores mencionados, ya que permite explorar aspectos relacionados al empresario que no se podría si solo se utilizara el TAM, porque este modelo se centra principalmente en la adopción general de tecnologías, mientras el modelo seleccionado aborda aspectos de competencia y otros factores. Cabe resaltar que el modelo también ha sido aplicado a un contexto latinoamericano en un estudio realizado por los mismos autores en el 2004, en el cual se estudió la adopción de *e-commerce* en pequeñas

y medianas empresas en Chile. Los resultados indicaron que los principales factores discriminadores en la adopción fueron la preparación de la organización, productividad gerencial, presión externa y la percepción de utilidad fueron los factores relevantes para que se diera el comportamiento deseado de adopción.



A continuación, se desarrolla cada uno de los factores del modelo para determinar la relación existente entre ellos y el sujeto de estudio del presente proyecto profesional.

#### a. *Percepción del valor estratégico*

Subramanian y Nosek (2001), en su estudio empírico de la medición y validación de instrumentos de valor de la estrategia percibida de los sistemas de información, proporcionaron una base para determinar los factores diferenciadores entre los *adopters* y los *non-adopters* del *e-commerce*. Dichos autores cocrearon un instrumento para validar las percepciones del valor estratégico proporcionando un sistema de información. Mediante dicho estudio empírico de 73 empresas, probaron tres factores que creían que creaban valor estratégico en los sistemas de información: soporte organizacional, productividad empresarial y ayuda en la mejor toma de decisiones estratégicas. En cada una de estas construcciones, utilizaron elementos con alta validez convergente y confiabilidad. Los tres factores anteriormente mencionados fueron aplicados al modelo de percepción de valor estratégico para el *e-commerce* y se logró validar su utilidad con dicho estudio. Descubrieron que las percepciones del valor estratégico del *e-commerce* estaban altamente asociadas con factores que influyeron en la decisión de adopción por parte de los gerentes o propietarios de las pyme (Grandon & Pearson, 2004). De ahí que, al desarrollar el

presente proyecto se consideraron dichos factores como determinantes. A continuación, en los siguientes acápite, estos son desarrollados.

### *a.1. Soporte organizacional*

En primer lugar, el soporte organizacional analiza la relación entre la influencia del *e-commerce* en la reducción de costos, servicios mejorados para el cliente (canal de venta o distribución), vínculos con proveedores y las actividades de soporte de las operaciones, así como también en la variación de la competitividad de la organización (Grandon & Pearson, 2004). Asimismo, los sistemas de gestión de la información son de utilidad para la estrategia operativa al disminuir costos, desarrollar un mejor servicio al cliente e integrar áreas de la organización (Subramanian & Nosek, 2001). Es así que la organización puede ser apreciada o valorada mejor tanto por sus clientes, proveedores y entorno.

La adopción de TICs es un medio que facilita e impulsa la implementación de mejoras dentro de la organización, brindando un soporte a la gestión realizada en la empresa (Peirano & Suárez, 2006). De ahí que dicha nueva forma de comercio representa un apoyo o soporte a las diversas áreas y actividades, lo cual genera mejoras en la empresa. Por ejemplo, al implementar el *e-commerce*, se brinda una mayor satisfacción al usuario, ya que le permite realizar compras de una manera rápida, libre de efectivo y desde cualquier lugar. Todo ello representa un soporte para la organización, y, además, así se genera un nuevo canal de ventas sin uso de efectivo de una manera tangible, sino un uso de efectivo intangible o electrónico.

### *a.2. Productividad empresarial*

En segundo lugar, se define esta variable como la percepción de los gerentes de que el *e-commerce* proporciona un mejor flujo y acceso a la información, ayuda en la gestión del tiempo, mejora la comunicación entre gerentes, etc. Asimismo, este factor contribuye a una mejor toma de decisiones gerenciales y un mayor flujo de información que beneficia la productividad de la gerencia y organización (Subramanian & Nosek, 2001). Entonces, si la alta gerencia o dueño tiende a utilizar sistemas de información actualizados, la empresa y su relación con estos también agrega valor a la organización, lo cual incrementa su nivel de productividad.

### *a.3. Ayuda en las decisiones estratégicas*

Finalmente, la ayuda en las decisiones estratégicas mide cómo el *e-commerce* representa un soporte para tomar mejores decisiones estratégicas por parte de la alta dirección.

Para este factor, se busca redefinir las relaciones existentes del sector con los consumidores y proveedores (Subramanian & Nosek, 2001). Las decisiones estratégicas son poco habituales en las mypes, comprometen recursos considerables, construyen precedentes para acciones futuras y demandan esfuerzo y compromiso de cada uno de los colaboradores de la empresa. Todo ello, a través del tiempo, induce a la organización a seguir una determinada dirección (Wheelen & Hunger, 2013). Asimismo, este tipo de decisiones son complejas de tomar, más aún en situaciones de incertidumbre, ya que implican cambios considerables e inciertos con respecto de los resultados, porque ello marca el rumbo de la organización, así como la constitución de ciertas ventajas competitivas. Es relevante apoyar este tipo de decisiones con tecnologías que faciliten el flujo de información efectivo y así permita a la organización tomar decisiones más acertadas con respecto de sus competidores (Johnson, Scholes & Whittington, 2006). Por todo lo anteriormente expuesto, lo más valorado dentro de este factor es el flujo de información brindado por una nueva forma de comercialización que recoge datos fundamentales y brinda información continua que facilita la toma de decisiones estratégicas empresariales.

### *b. Adopción*

Grandon y Pearson en el año 2004, mediante una investigación relacionada al *e-commerce*, realizaron un análisis del constructo “adopción”, el cual inicialmente fue desagregado en 23 factores obtenidos de estudios pasados. Posteriormente, luego de realizar el respectivo análisis factorial confirmatorio, se determinó que solo cinco factores son altamente relevantes en la adopción. Estos son los siguientes: La preparación organizacional, la presión externa, la compatibilidad, la cual está incluida en la primera variable, la facilidad de uso y, finalmente, la utilidad percibida. Estos factores son desarrollados de la siguiente manera:

#### *b.1 Preparación de la organización*

Según el estudio de Grandon y Pearson, este aspecto aborda los recursos tecnológicos y financieros con los que cuenta la organización para implementar *e-commerce*. Además, también se incluyen factores relacionados a la cultura y valores como el entusiasmo de la dirección de la empresa para la adopción de la tecnología (2004). Esto también es desarrollado por Mehrrens, quien lo define en función del conocimiento de los empleados y si bien hace una distinción entre profesionales con conocimientos en TIC y los que no; se menciona el personaje del “*innovation champion*”, el cual es una persona con conocimiento razonable de una tecnología específica motivados por un interés en esta sin que su especialización sea necesariamente en tecnología (Mehrtens, Cragg & Mills, 2001). Considerando la revisión de este aspecto, se define la variable como la actitud del dueño de la organización a implementar este nuevo método de

cobro en su negocio y ser el “innovation champion” que considere la iniciativa. Esto concuerda con lo que menciona Sundstrom respecto a la relación entre la actitud del dueño y una mayor posibilidad de adoptar una innovación y lograba percibir sus beneficios económicos y estratégicos (Sundström, 2006).

### *b.2. Presión externa*

La presión externa está relacionada con las influencias del entorno empresarial y evalúa los siguientes elementos: amenaza de la competencia, factores sociales, socios comerciales, la industria y el gobierno que influyen y presionan a la organización para ir adoptando el nuevo uso de las tecnologías para el comercio (Grandon & Pearson, 2004). Cabe resaltar que el entorno organizacional puede influenciar al ciclo de vida de la empresa de manera positiva o negativa. Esto dependiendo de diversos factores del entorno general y específico; es decir, para el primer caso, variables que afectan por igual a todas las empresas, como el entorno económico, político, legal, social, tecnológico, ambiental, cultural, etc. Y, para el segundo caso, variables que influyen directamente a la industria, las cuales repercuten en el desarrollo de las actividades operativas de la empresa; por ejemplo, en la forma de relacionarse con los proveedores, clientes, competidores y otros (Huamán & Ríos, 2011). De ahí que las organizaciones pueden ser presionadas a adoptar nuevas formas de comercio debido a los cambios del entorno general; es decir, de las actitudes, costumbres y maneras de relacionarse socialmente. Asimismo, en el entorno específico, si un competidor directo ya ha adoptado este nuevo tipo de comercialización y está realizando ventas mediante *e-commerce*, ello puede ejercer cierto nivel de presión en las empresas de dicho sector para también adoptarla y no perder ventas o clientes; en otras palabras, mantener su competitividad en el mercado.

Según Senge (2010), esta forma de interrelacionar tanto el entorno específico y general y demás factores representa un pensamiento sistémico. Es decir, una disciplina para analizar totalidades, un marco para apreciar interrelaciones en vez de factores aislados, para observar patrones en lugar de fotos instantáneas estáticas. En dicho sentido, reforzando lo planteado anteriormente, para Michael Porter (1991), las ventajas competitivas logradas por las empresas en un cierto periodo de tiempo, ya sea mediante una innovación o mejora continua, solo puede ser mantenida mediante la adaptación al cambio; es decir, a las variaciones tanto del entorno interno y externo (específico y general). De lo contrario, y de mantenerse en un *status quo*, las demás empresas del sector probablemente superarán a las organizaciones que se inhiban de mejorar, innovar o adaptarse al cambio. Suele ocurrir que la ventaja obtenida al inicio – mejor interacción con los usuarios/clientes, economías de escala, fidelización por parte de los canales de distribución, entre otros – es suficiente para que una empresa que se encuentra en su *status quo*

pueda mantener su posición a lo largo de años o décadas, pero, en algún momento, los competidores más proactivos o dinámicos hallarán el camino hacia la innovación y mejora, más allá de aquellas ventajas o de crear una forma de realizar las actividades u operaciones mejor o disminuyendo costos. Dichos autores relatan lo fundamental que es la adaptación al entorno organizacional, ya que unas variables pueden ser favorables o desfavorables dependiendo de la reacción de la organización ante ello; es decir, de su adaptabilidad. En otras palabras, tomando en cuenta el pensamiento sistémico de Senge y la perspectiva de adaptación al cambio, innovación y mejora continua mostrada por Porter, los competidores y demás agentes internos y externos influyen en las decisiones que las empresas toman, ya que pueden alterar los planes y proyectos de la organización. Por todo ello, se concluye que la presión externa puede ser considerada positiva o negativa dependiendo del nivel de adaptabilidad de la organización y su percepción de la presión externa como una oportunidad o amenaza.

### *b.3. Facilidad de uso percibida*

La facilidad de uso es un aspecto desarrollado anteriormente al citar el modelo de Davis, es así que se considerará para el presente estudio como el balance costo-beneficio que menciona el autor al justificar esta variable en su modelo. Este paradigma de costo beneficio se refiere al esfuerzo que implica realizar una actividad en comparación con los beneficios obtenidos (Davis, 1989). Complementamos esta aproximación con lo mencionado por Wazoel y Semlambo, quienes definen en un estudio similar la variable al relacionarla con la comodidad de los pasos para realizar las transacciones (2017). Es así que se define estos dos elementos que serán los que se considerarán al momento de evaluar las variables.

### *b.4. Percepción de utilidad*

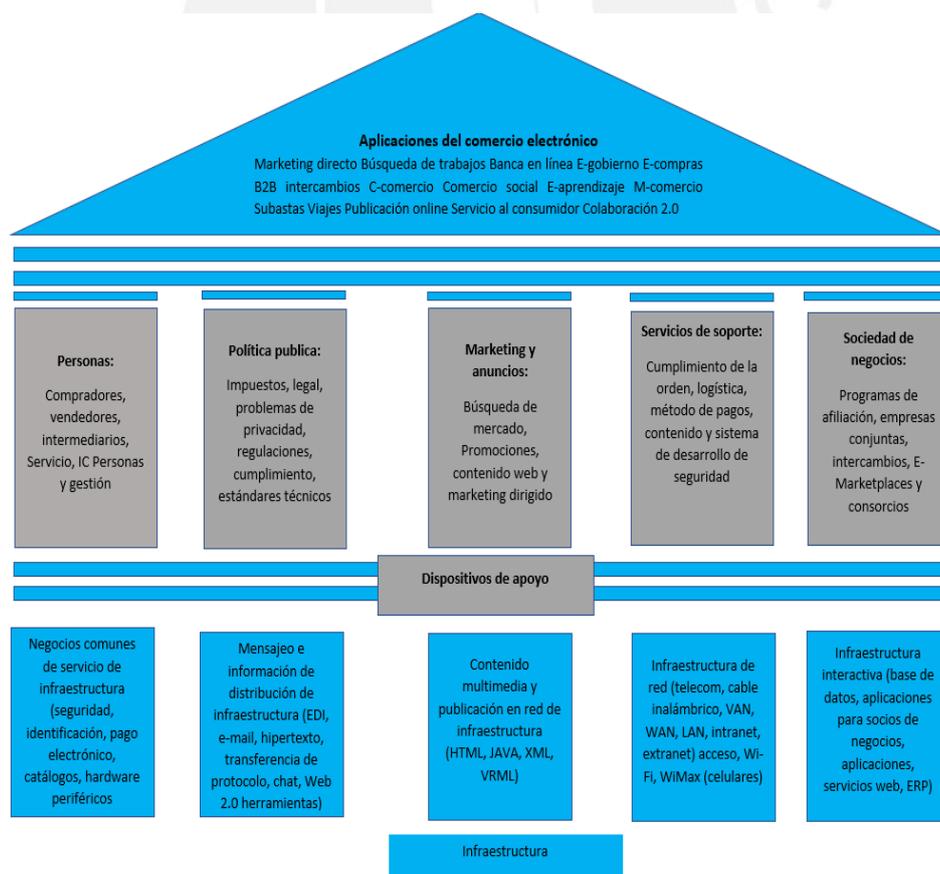
La percepción de utilidad, como ya se mencionó antes, es definida por Davis como la captación de beneficios asociada a la adopción de una nueva tecnología. Esto es explicado mediante la teoría de la efectividad personal, ya que la decisión de adopción está acompañada de las creencias sobre el resultado a obtener (Davis, 1989). Wazoel y Semlambo (2017), utilizan el modelo de Davis y lo adaptan para su estudio de medios de pago y es así como definen esta variable a través del ahorro en costos y la expectativa de utilidades. Esto está relacionado con lo mencionado por Ooi respecto al elevado costo de las opciones tradicionales como POS como impedimento para su uso por pequeñas empresas (Ooi, 2016). En ese sentido, se optó por elegir el modelo de Grandon y Pearson, debido a que considera diversas variables importantes, como, por ejemplo, la presión externa, que en este caso es relevante en la coyuntura actual de incertidumbre social ocasionada por la Covid-19, no solo para la adopción del comercio

electrónico, sino también sobre el contexto organizacional y valor estratégico percibido por el empresario que adoptará la nueva tecnología para su organización.

### 3.4. Aplicaciones de *e-commerce*

La aplicación del *e-commerce* es diversa e involucra varias actividades, unidades de organización y tecnologías. Sobre esto, Turban et al. (2018) mencionan que para poder desarrollar estas aplicaciones se debe de tener en cuenta la información, los servicios de apoyo y la infraestructura. Con respecto a esta última, entendiéndose como la fundamental al momento de darle apoyo al *e-commerce*, el autor la describe como “la infraestructura describe el *hardware*, el *software* y las redes utilizadas en EC [E-Commerce]. Todos estos componentes requieren buenas prácticas de gestión. Esto significa que las empresas deben planificar, organizar, motivar, diseñar estrategias y reestructurar procesos, según sea necesario, para optimizar el uso comercial de los modelos y estrategias de EC” (p. 10). Para entender mejor cómo se articulan, se muestra la figura 4, en la cual se puede observar desde la infraestructura hasta las aplicaciones del *e-commerce*.

**Figura 4: Clasificación de *e-commerce* según la naturaleza de sus transacciones y las relaciones entre los participantes**



Fuente: Turban et al., (2018)

Según la figura 4, se puede entender que el *e-commerce* se basa en una infraestructura que se encuentra apoyada por personas, políticas públicas, marketing y propaganda, servicios de apoyo (logística, métodos de pago) y socios comerciales. En ese sentido, el *e-commerce* también busca seguir revolucionando tanto el aspecto digital como el tecnológico, dicha búsqueda permite habilitar la digitalización de los productos, servicios e información. Finalmente, luego de la relación entre las transacciones y los participantes (consumidores), el *e-commerce* llega a ser útil no sólo para el comprador, sino que también es beneficioso para las organizaciones que lo aplican. A modo de ejemplo, las organizaciones pueden llegar a un mercado global, comprar y vender con mejores precios, y mejorar la cadena interna y externa de suministro con la finalidad de mejorar la experiencia del consumidor (Turban et al., 2018).

Acorde con Turban et al. (2018), el *e-commerce* puede ser aplicado y desarrollado bajo diversos enfoques, los cuales son explicados a mayor detalle en la siguiente tabla:

**Tabla 5: El *e-commerce* y sus aplicaciones**

<i>Business to Business (B2B)</i>	Transacciones entre empresas. Ejemplo: Dell compra los componentes a otras empresas (B2B) mediante <i>e-commerce</i> y vende sus productos de manera (B2C)
<i>Business to Consumer (B2C)</i>	Incluye transacciones minoristas de productos o servicios de empresas a compradores individuales.
<i>Consumer to Business (C2B)</i>	La gente usa Internet para vender productos a organizaciones. Alternativamente, los individuos utilizan C2B para solicitar ofertas por productos o servicios.
<i>Intrabusiness</i>	Transacciones entre departamentos organizativos e individuos en una empresa
<i>Business to Employees (B2E)</i>	Se refiere a la entrega de servicios, información o productos de organizaciones para sus empleados.
<i>Dropshipping</i>	Un vendedor anuncia y vende un producto a un comprador y cobra el pago. Luego, el vendedor transfiere los pedidos a un proveedor y paga el precio al por mayor.
<i>Consumer to Consumer (C2C)</i>	Los consumidores individuales venden o compran a otros consumidores. Este es el caso de Ebay, plataforma en la cual las ventas y subastas se hacen en C2C.
<i>Collaborative Commerce</i>	Actividades <i>online</i> realizadas por las partes que trabajan para lograr el mismo objetivo. Ejemplo: socios comerciales que podrían diseñar un nuevo producto.
<i>E-Government</i>	Una agencia gubernamental compra o proporciona bienes, servicios o información de o para empresas (G2B) o desde o hacia ciudadanos.

Adaptado de Turban et al (2018)

### **3.4.1. Modelo de e-commerce B2B**

Según Kotler y Laner (2012), las plataformas B2B cambiaron drásticamente las relaciones entre proveedores y clientes. Anteriormente, los compradores se esforzaban más para procesar información sobre los proveedores. Los espacios virtuales B2B generan eficiencias en el mercado, proporcionando a los usuarios un acceso práctico a una gran cantidad de información desde sitios web de proveedores; infomediarios; es decir, terceros que añaden valor mediante información sobre las diversas alternativas; creadores de mercados, en otras palabras, terceros o intermediarios que vinculan a compradores con vendedores y, finalmente, comunidades de compradores, que son sitios web, en los cuales varios compradores intercambian opiniones sobre los productos adquiridos de los proveedores.

Por un lado, entre las definiciones más resaltantes del e-B2B, se refiere al comercio electrónico, cuya finalidad es potenciar la ventaja competitiva con respecto al canal de compra venta, intercambio de productos y flujo de información entre empresas (Hamad, et al., 2015). A su vez, para los autores Hague y Harrison (2013), el objetivo es captar a otros negocios, identificando sus necesidades con la finalidad de utilizar dicha información para potenciar su estrategia de mercadotecnia. También es definido por Claycomb, Iyer y Germain (2005) como una transacción electrónica de una empresa con otra para adquirir un determinado producto que genera una mayor eficiencia en la gestión de recursos entre las organizaciones.

Por otro lado, según Turban, Outland, King, Lee, Lian y Turban (2018), el *e-commerce* de organización a organización (B2B electrónico) es el conjunto de transacciones realizadas electrónicamente entre organizaciones mediante Internet. Tales transacciones pueden realizarse entre una compañía y sus socios de la cadena de suministro, así como entre una compañía y un gobierno o cualquier otra organización. En dicho sentido, una organización se refiere a cualquier empresa, privada, pública, lucrativa o sin fines de lucro. En B2B, el objetivo de las compañías es digitalizar las transacciones comerciales, los procesos de comunicación y colaboración con el fin de aumentar la eficiencia y efectividad.

Además, los mismos autores mencionan que los principales impulsores empresariales del B2B son la necesidad de asegurar la disponibilidad de una plataforma segura de Internet y las B2B *e-marketplaces*. Además, existe la necesidad de colaboración entre socios comerciales y disminuir las transacciones de tiempo y retrasos a lo largo de la cadena. En otras palabras, una adecuada gestión del *e-commerce* acarrea una serie de beneficios para una organización. Sin embargo, también se identifican riesgos para compradores y vendedores (ver anexo G).

Asimismo, el comercio B2B se puede desarrollar directamente entre una organización y un fabricante o intermediario, que es una entidad de terceros que sirve como agente transaccional entre el comprador y vendedor. Algunos de los intermediarios electrónicos para consumidores individuales también pueden ser mediadores B2B, reemplazando a los consumidores individuales por clientes empresariales. Las agregaciones de compradores o vendedores son actividades típicas de B2B realizadas por intermediarios (Turban et al., 2018).

#### *a. Participantes en el proceso de compra B2B*

Los agentes de compras influyen en las situaciones de recompra directa y recompra modificada, mientras que el personal de otros departamentos incide en las situaciones de compra nuevas. El personal de ingeniería suele ingerir más en la selección de componentes de productos, mientras que los agentes de compra son expertos en temas de selección de proveedores (Kotler & Laner, 2012). En ese sentido, Webster y Wind definen como “centro de compras” a la unidad de toma de decisiones de compra en una organización. Esta está constituida por los individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisiones de compra, y que comparten ciertos objetivos comunes y riesgos derivados de dichas decisiones. El centro de compras está conformado por todos los integrantes de la empresa que desempeñan uno de los siguientes siete roles en el proceso de toma de decisiones de compra, como se puede apreciar en el anexo H (Webster & Wind citado en Kotler & Laner 2012).

Cabe resaltar que es posible que varias personas ocupen un rol determinado como usuarios o influenciadores, así como también que una sola persona desempeñe varios roles. Los gerentes de compras suelen desempeñar los roles de comprador, influenciador y guardián, ya que son capaces de determinar qué representantes de ventas llaman a otros dentro de la empresa, qué presupuesto y demás restricciones tendrá la compra, y qué empresa cerrará el negocio, incluso aunque otros miembros del centro de compras (los decisores) podrían elegir dos o más vendedores potenciales con las condiciones para cumplir los requisitos de la organización (Kotler & Laner, 2012). En ese sentido, es relevante conocer cada parte del proceso de compra de las empresas con las que se planea negociar con el fin de cerrar la venta de manera eficiente. Es por ello que el *e-commerce* B2B es diferente y más complejo que el B2C. De ahí que resulta mucho más difícil venderle a una organización que a las personas naturales. Para una mejor comparación, a continuación, presentamos el modelo de *e-commerce* de empresa a clientes.

#### **3.4.2. Modelo de *e-commerce* B2C**

Por un lado, en el comercio electrónico B2C, desde la perspectiva de un minorista o un fabricante que vende a consumidores individuales, el vendedor posee su propia organización

y compra materiales, bienes y servicios de otros, generalmente empresas B2B. Ello con el fin de crear un producto final para comercializarlo. En el caso de B2C, este se realiza entre el vendedor (un minorista o un fabricante) y un comprador individual (Turban et al., 2018).

Es preciso señalar que entre las principales ventajas para el cliente en el B2C *e-commerce* es que cuenta con información adecuada, en tiempo real del estado de la compra, puede comparar precios de manera rápida y consultar información de manera detallada. Ello sin la necesidad de presencialidad. Por otro lado, para las empresas, esto representa menores costos en infraestructura, mejoras en la gestión de inventarios, disminuyendo los niveles, ya que aprovecha con mayor eficiencia los recursos en el área de compras. Asimismo, puede expandirse geográficamente y mejorar los procesos de compras y ventas (Salazar, 2018). Estos beneficios otorgan un valor agregado en la compra y mayor satisfacción para el cliente.

Esto quiere decir que el proceso de intercambio B2C, según los autores antes mencionados, es la venta entre una organización y un comprador individual, que presenta algunos beneficios del modelo. Un modelo de negocio es una descripción de cómo una empresa planea generar ingresos a través de sus operaciones y transacciones. En la siguiente sección, se explican algunos modelos B2C y sus clasificaciones, desarrollados por Turban et al. (2018).

#### *a. B2C Social Shopping*

Las actividades de compras sociales son suministradas por modelos de negocio nuevos o mejorados. Por ejemplo, los sitios B2C como Amazon.com y Netflix.com facilitan a los consumidores oportunidades de participación, mediante las calificaciones de los productos. Usando diferentes canales como blogs, grupos de discusión y redes sociales, los minoristas ayudan a los clientes a encontrar y recomendar oportunidades de compra. Los modelos nuevos o mejorados potenciados por herramientas de redes sociales se resumen a continuación.

Asimismo, las herramientas de los nuevos modelos creados por las redes sociales se resumen en ofertas flash, compra de grupos en línea, comercio electrónico basado en la ubicación y compras de eventos personalizados, las cuales son de gran ayuda al momento de implementar este modelo a un emprendimiento para la eficiencia en las compras por la clasificación de los productos (ver Anexo I).

#### *b. Modelo de venta al por menor en centros comerciales en línea*

Existen dos tipos de centros comerciales *online*: directorios de referencia y centros comerciales con servicios de compras compartidas. Por un lado, los primeros contienen un directorio organizado por tipo de producto. Los *banners* en el sitio del centro comercial anuncian

los productos o vendedores. Cuando los usuarios hacen clic en el producto o tienda específica, son transferidos a la tienda web del vendedor, donde completan la transacción. Cabe resaltar que las tiendas que figuran en el directorio son propietarias del mismo colectivamente, pagan una tarifa de suscripción o una comisión al tercero organizador por mantener el sitio y publicitar sus productos. Este tipo de *e-commerce* es una especie de marketing de afiliación.

Por otro lado, en los centros comerciales *online* con servicios compartidos, un consumidor puede encontrar un producto, pedir y pagar por él, y organizar el envío. El anfitrión ofrece dichos servicios. Generalmente, el cliente prefiere visitar diferentes tiendas en el mismo centro comercial, usar un carrito de compras y pagar solo una vez. Esta disposición es posible con la disponibilidad del software de *e-commerce* y servicios de logística subcontratados.

### *c. Modelo de dropshipping*

El *dropshipping* es un modelo de *e-commerce* que es muy usado en el B2C, en el que un *e-tailer* (el vendedor intermediario) vende un producto y, posteriormente, lo compra a un proveedor que empaca y envía directamente el producto al comprador. Algunos de los principales beneficios de este modelo es que se requiere menos capital que en otros, es rápido y fácil de iniciar, ya que se necesitan pocos recursos y espacio, ubicación flexible y no hay necesidad de mantener un inventario. Permite la expansión a nuevos mercados.

Sin embargo, este modelo presenta también algunas desventajas, como, por ejemplo, no controlar lo que el proveedor envía, altos niveles de competencia, debido a que muchas personas fácilmente realizan lo mismo, las devoluciones de los clientes pueden ser complejas, se pierde el control sobre la calidad y la velocidad de los envíos, la diferencia entre el precio que cobra y paga al proveedor puede ser demasiado pequeña, entre otros. A continuación, en el anexo J, se detalla a mayor profundidad dicho modelo.

En dicho anexo, apreciamos siete pasos. Estos son detallados, en base a su numeral, de la siguiente manera: (1) El *e-tailer* (vendedor) encuentra un producto y un proveedor para comprarlo, (2) anuncia el producto en su propio sitio web o en plataformas digitales populares, (3) un comprador busca un producto en línea, (4) el comprador encuentra el producto realizando una búsqueda *online*, el comprador solicita el producto y lo paga al *e-tailer* o vendedor, (6) el minorista electrónico transfiere el pedido a un mayorista, fabricante o proveedor de envío directo (el proveedor) y lo paga, (7) el proveedor adquiere, empaca y envía el producto al comprador.

### 3.5. Marketplace en línea

El mercado electrónico es el principal lugar para realizar transacciones de *e-commerce*. Un mercado electrónico (también llamado *e-market*, mercado virtual) es un espacio electrónico, en el cual vendedores y compradores se reúnen y realizan transacciones. Los clientes reciben productos a cambio de dinero. En ese sentido, los mercados electrónicos presentan cuatro funciones principales: permitir que las transacciones ocurran proporcionando un lugar de encuentro para compradores y vendedores, permitir el flujo de información relevante, proporcionar servicios asociados con transacciones de mercado, tales como pagos y fideicomiso y prestación de servicios auxiliares tales como legales, auditoría y seguridad. En otras palabras, las funciones de un *marketplace* son las mismas que las de un mercado físico; sin embargo, los sistemas computarizados generan eficiencias en los mercados electrónicos al proporcionar información en tiempo real, más actualizada, junto con diversos servicios de apoyo, como la integración de pagos en línea. El surgimiento de los mercados electrónicos ha cambiado varios de los procesos de las cadenas comerciales y de suministro (Turban et al., 2018).

Cabe resaltar que la definición básica de *e-commerce* es similar a la de *marketplace*. Sin embargo, existen diferencias entre ellos. Por un lado, según Víctor Vargas, gerente general de Lumingo, el *e-commerce* es entendido como una tienda virtual propia, en la cual, generalmente, se encuentran productos de la misma marca; mientras que el *marketplace* es un mercado más grande y variado, en el cual convergen diversos productos de diferentes marcas. Aunque los términos guarden similitud, ejemplificando lo que ocurre en el mundo físico, el *e-commerce* representaría una tienda independiente; mientras que el *marketplace*, un centro comercial (Gil, 2019). Por otro lado, según la plataforma *EmpresaActual*, algunas de las diferencias están ligadas al tema de posesión de dominio web, variación de inversión inicial, visibilidad, competencia y comisiones, como apreciamos en el anexo K.

Asimismo, esta evolución en la comercialización, impulsada por la tecnología, genera ciertos beneficios, como, por ejemplo, según explican Turban et al. (2018), un menor tiempo de búsqueda de información y costo para los compradores; reducción de la información entre vendedores y compradores; posible reducción del intervalo de tiempo entre compra y posesión de productos físicos comprados en línea (especialmente si el producto puede ser digitalizado); la capacidad de los participantes del mercado para estar en diferentes lugares mientras se negocia en línea y la capacidad de realizar transacciones en cualquier momento desde cualquier lugar.

### **3.5.1. Componentes y participantes en los e-marketplace**

Los principales componentes y actores de un espacio de mercado son los clientes, vendedores, productos y servicios (físicos o digitales), infraestructura, un mecanismo *front-end* y *back-end*, intermediarios y otros socios comerciales, y servicios de apoyo como seguridad y pagos (Turban et al., 2018), como apreciamos a mayor detalle en el anexo L:

### **3.5.2. Beneficios de los marketplace**

Por un lado, el retorno de inversión (ROI) en el *marketplace* con respecto al *e-commerce* tradicional propio, es mayor. Esto debido a que, en el primero, el crecimiento es exponencial; mientras que, en el segundo, el crecimiento es lineal. Esto se debe a que, en el *marketplace*, es posible poder comercializar productos de otros negocios o vendedores, realizando ventas cruzadas, ganando una comisión, subiendo el *ticket* promedio, aumentando las ventas y trasladando los aspectos logísticos al vendedor del producto con un menor riesgo. Para el vendedor, aparte de incrementar su alcance, ello representa un canal extra de venta, distribución, promoción y marketing. Además, el costo es mucho menor al de implementar un *e-commerce* propio (VTEX, 2020). De ahí que la cantidad de ventas que genera un *marketplace* es mayor a la de un *e-commerce* tradicional que solo vende productos propios.

Algunos datos relacionados al comercio electrónico mediante el *marketplace* son los siguientes: el 50% de las compras en línea a nivel mundial se realizan a través de dicha plataforma. Asimismo, el crecimiento en las ventas, durante el año 2019, fue de 22% con respecto al año anterior, representando un total de dos billones de dólares transados en el mercado global, considerando solo el comercio realizado en los cien principales *marketplace* del mundo (VTEX, 2020). Esto representa una gran oportunidad para los vendedores que aún no se encuentran realizando ventas mediante el canal digital.

#### **a. Tipos de Marketplaces**

Se distinguen dos tipos de mercados electrónicos o Marketplaces: el privado y el público. (Turban et al., 2018). Estos son definidos de la siguiente manera:

##### **a.1. Mercados electrónicos privados**

Los mercados electrónicos privados son propiedad de una sola compañía; es decir, los únicos dueños o propietarios son los accionistas de la misma. Asimismo, estos mercados electrónicos son operados exclusivamente por dichas empresas.

Por un lado, los mercados privados son apreciados desde la perspectiva de venta o desde la misión de la compra. En un mercado electrónico de venta, una organización comercializa productos estándar o personalizados a particulares (B2C) o a empresas (B2B). Este tipo de venta se considera de uno a varios, porque parte de la empresa hacia los consumidores, ya sean estas personas naturales o personas jurídicas.

Por otro lado, en un mercado electrónico por el lado de la compra, una empresa demanda y adquiere productos de diversos proveedores; este tipo de compras se considera de varios a uno, ya que parte de varios proveedores hacia una organización (cliente). Esta actividad es considerada B2B. Cabe resaltar que, los mercados privados pueden estar abiertos solo para miembros seleccionados y no están regulados públicamente.

Finalmente, cabe resaltar que, en este tipo de *marketplaces*, para poder comercializar productos es necesario cumplir ciertos requisitos estipulados generalmente por el dueño o propietario del mismo, ya que dicha plataforma no es de acceso abierto (VTEX, 2020).

#### *a.2. Mercados electrónicos públicos*

En el caso de los mercados electrónicos públicos, a menudo son propiedad de un tercero (no un vendedor o un comprador) o de un pequeño grupo de empresas de compra o venta, y sirven a varios vendedores y compradores. Además, estos están abiertos al público en general y, a veces, son regulados por el gobierno. Cabe resaltar que, en este tipo de *marketplaces*, generalmente, existen cientos o miles de *sellers* o vendedores externos que ingresan y comercializan diversos productos y compiten entre sí. Estas plataformas son de acceso libre; es decir, cualquier vendedor puede ingresar a la misma (VTEX, 2020).

## **4. Marketing digital**

### **4.1. Definición de marketing digital**

Actualmente, se encuentra información académica variada sobre definiciones de lo que significa “marketing digital”. A continuación, se presentan algunas de ellas, citando a diversos autores conocedores y expertos en el tema.

Por un lado, de acuerdo a la *American Marketing Association*, “el marketing digital es el uso de canales digitales o sociales para promover una marca o llegar a los consumidores. Este tipo de marketing se puede ejecutar en Internet, redes sociales, motores de búsqueda, dispositivos móviles y otros canales. Esta nueva forma de marketing nos reta constantemente a comprender a los consumidores y su comportamiento” (2021, p. 1).

Por otro lado, según Chaffey y Ellis-Chadwick, el marketing digital es definido como “lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales” (2014, p. 10). Por ejemplo, mediante una plataforma digital, *e-commerce*, *email marketing*, redes sociales, etc.

Además, para Hernán Chaparro (2018), Gerente General de GfK *Consumer Experiences* Perú, un *influencer* es alguien que “ha construido vínculos alrededor de ciertos intereses y desde la fuerza de esos vínculos puede influir en otras personas” (p. 4).

Asimismo, el marketing digital puede ser definido como la agrupación de estrategias de marketing empleadas en la web para llegar a los usuarios (Selman, 2017). Esto implica lograr un posicionamiento en los buscadores *online*, campañas publicitarias, utilización de sistemas CRM para mejorar la relación con el cliente, entre otros (Del Olmo & Fondevila, 2014). Cabe resaltar que dicho canal no sería relevante si no existieran comunidades virtuales (Somalo, 2011). En otras palabras, dichas comunidades representan el “alma” de aquel espacio digital.

Finalmente, según Del Olmo y Fondevila (2014), una de las características del marketing digital es la personalización, ya que este puede ser diseñado de acuerdo a las necesidades del usuario. Además de ser masivo y requerir una baja inversión, puede llegar a una gran cantidad de usuarios utilizando diversas herramientas digitales, generando interacción entre los consumidores y la organización (2014). Esto evidencia el gran poder que posee el marketing digital como una herramienta para llegar al cliente transformando la manera de relacionarse.

## **4.2. Relevancia del marketing digital**

Según Chaffey y Smith (2017), por un lado, la relevancia del marketing digital radica en que este genera mayor cercanía con el usuario con la finalidad de comprenderlo mejor. Por otro lado, agrega valor al portafolio de productos, ampliando los canales de promoción e incrementando las ventas mediante campañas de marketing digital.

Asimismo, implica el uso de la web para simplificar el proceso de ventas y la gestión de servicio postventa a los clientes. Del mismo modo que el marketing tradicional, el marketing digital es una nueva forma de llegar al cliente, haciéndolo el centro de las campañas online. En ese sentido, dicho canal requiere de proactividad; es decir, no solo la creación de una web, sino también generar interacción con potenciales clientes (Bishop, 2000). Siguiendo dicha línea, el marketing digital es apoyado por una base de datos de clientes actuales y potenciales, con lo cual, por un lado, se crea un flujo de comunicación constante entre el usuario y la organización y, por otro lado, dentro de la plataforma digital, entre los mismos usuarios. Esta interacción es descrita por los autores como una dinámica; es decir, no solo se trata de la creación de una web estática, sino de una comunicación bidireccional constante (Chaffey & Smith, 2017).

Cabe destacar que la era digital fomenta el desarrollo de un mercado, en el cual el usuario se encuentra más informado. Ello, ya que dispone de variadas fuentes de información *online*. Hoy en día, los *smartphones* y *social media* son herramientas mediante las cuales los clientes pueden difundir información, brindando *feedback* sobre sus experiencias personales con diversos productos (Brown & Fiorella, 2013). Esto representa un riesgo para las organizaciones, debido a que un cliente insatisfecho puede dañar su reputación a través del mundo digital, el cual cuenta con un mayor alcance, ya que los clientes actuales y potenciales pueden acceder fácilmente a las referencias de los demás. En dicho sentido, internet ha facilitado el surgimiento de aquellos espacios digitales “para poder interactuar con otras personas y empresas. Se pueden definir como el intercambio dinámico y activo entre personas, grupos o instituciones dentro de un sistema abierto y en evolución permanente que involucra a diferentes miembros, con unas necesidades concretas para potenciar sus recursos y ganar así protagonismo y posicionamiento” (Muñiz, 2018, p. 3). Cabe resaltar que, actualmente, las redes sociales más utilizadas son Whatsapp, Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter y Google (Muñiz, 2018). Por ende, allí se genera mayor interacción entre usuarios y organizaciones.

De ahí que la incursión de las empresas en el mundo digital cobra mayor relevancia, porque contribuye a una gestión comercial más eficiente, mediante una comunicación fluida con el cliente, haciendo a un lado la barrera física y comunicándose con el mismo en tiempo real de manera interactiva y masiva (Somalo, 2011). En otras palabras, el marketing tradicional ha dado un salto al mundo digital, lo cual amplía el alcance para con una mayor cantidad de clientes.

### **4.3. Estrategias de marketing digital**

#### **4.3.1. Marketing de afiliados**

Valdivieso (2011), consejero delegado de Matomy Latam, define el marketing de afiliados como una disciplina caracterizada por la ausencia de riesgos y por el pago de resultados según el desempeño del afiliado, lo cual se impone ante la necesidad de los anunciantes con respecto al interés en optimizar sus inversiones y medir su tráfico en la red. Por otro lado, Rodríguez, C. y Rodríguez, M. (2012) señalan que ello representa una forma de promocionar, comercializar y distribuir productos por Internet mediante el afiliado, quien recibe una comisión por sus esfuerzos. En otras palabras, el afiliado promociona el producto de la empresa o emprendedor a cambio de una comisión de las ventas o por la publicidad realizada.

Asimismo, es importante comprender quién es un afiliado y cuál es su perfil. En primer lugar, “un afiliado es una persona o empresa que decide trabajar con un anunciante a través de una plataforma de afiliación, siempre bajo el modelo de pago por resultados. De esta manera, se

convierte en su *partner* ayudándole a conseguir los objetivos marcados” (Valdivieso, 2011, p.37). Del mismo modo, Bittencourt y Guimaraes (2020) indican que el afiliado es una persona que cuenta con una gran llegada al público y que, a su vez, cuenta con la capacidad de generar ventas por internet mediante anuncios pagados. En segundo lugar, es importante determinar cuáles son las principales funciones del afiliado para ayudarlo a cumplir sus objetivos. Sobre esto, Bittencourt y Guimaraes (2020) mencionan que se debería hacer lo siguiente:

- Conocer herramientas para campañas pagadas como Facebook y Google Adwords.
- Saber segmentar su audiencia.
- Prestar atención al mercado y las actualizaciones de las distintas herramientas.
- Crear contenido continuo para generar más tráfico en sus redes.

Según Rodríguez & Rodríguez (2012), el marketing de afiliados presenta las ventajas y desventajas que se muestran en el anexo M. Si bien existen grandes beneficios para el anunciante y afiliado, es importante considerar que deben existir reglas para que el modelo sea exitoso. De acuerdo a ello, Valdivieso (2011) indica que se debe considerar lo siguiente:

- Plazos de pago: Para los afiliados, es importante reducir los plazos de pago por parte de los anunciantes. Algunos de estos van hasta los 120 días, lo cual reduce dicho tiempo y hará que dichos anunciantes se diferencien de la competencia.
- Creatividad: Será fundamental que los afiliados proporcionen contenido novedoso y directo para seguir captando la atención del público.
- *Road map*: Para obtener buenos resultados a mediano y largo plazo, es esencial definir con anterioridad el comienzo, líneas maestras, promociones e incentivos.
- Socios: Es vital que el anunciante y afiliado mantengan una buena relación en la que ambos tengan una comunicación asertiva y predomine la lealtad y el compromiso.
- Transparencia: Es importante mantener los procesos claros y la forma en la que se trabajará con el afiliado. A mayor transparencia, mayor credibilidad y seguridad.
- Feedback: Existen anunciantes que no dan buena información para que los afiliados puedan optimizar las campañas o promociones que se manejan del producto ofrecido.
- Restricciones: Los mismos anunciantes limitan a los afiliados al momento de los pagos. Esto los desincentiva y pueden optar por otros anunciantes u otro modelo de pagos.

De acuerdo con Noelia Couto, master en marketing digital y gestión comercial, la afiliación no es un modelo que puede ser adaptado a cualquier tipo de negocio y tampoco se le puede imponer cualquier tipo de afiliado (Couto, sf). En relación con eso, el artículo escrito por

DigitalMenta (2020) hace mención a ocho tipos de afiliados que pueden ser utilizados de acuerdo a la necesidad del anunciante, los cuales son mostrados en el anexo N.

### **4.3.2. Marketing de influencer**

La revolución digital – junto con la aparición de la web 2.0 – se relaciona con el surgimiento del marketing de *influencer*. Internet evolucionó de ser una herramienta para acceder a una infinidad de información a ser un espacio de interacción entre usuarios mediante variadas plataformas (Carricajo, 2015). Ello representó una oportunidad para los usuarios, ya que cada uno de ellos es libre de generar contenido en ellas y compartirlo con su red de contactos, ganando mayor protagonismo. Es así como surge esta nueva representación: los *influencers*, quienes usualmente son considerados conocedores o expertos en un segmento determinado y con un gran poder de influencia en su comunidad virtual (Newlands, 2017). Un *influencer* es como un amigo en común, que conecta a la marca con sus clientes objetivo. Este confía en la recomendación de una personalidad reputada (un tercero) con más frecuencia que en la propia marca. Los consumidores de hoy en día son ciegos a las vallas publicitarias y sordos a los comerciales, ya que se consideran autosuficientes e investigan a la marca por su cuenta y solo escuchan a las personas en quienes confían (Stubb, Nyström & Colliander, 2019).

En dicho sentido, ello representa todo un reto para las marcas, ya que el *influencer* debe ser escogido con base en valores y audiencia en común; es decir, que compartan el mismo público objetivo de la organización y se relacionen con su imagen y concepto de marca. De ahí que existe el riesgo potencial asociado a una deficiente implementación de esta estrategia de marketing. Esto debido a que podría resultar contraproducente para el *influencer* y anunciante. Por un lado, el *influencer* podría perder credibilidad, arriesgando la relación con su comunidad y, por otro lado, el anunciante podría ser desprestigiado (Carricajo, 2015). Con su aparición, emergieron nuevas estrategias planificadas por las organizaciones. Bajo el enfoque de las compañías, el marketing de *influencer* radica en que estas seleccionen un portavoz que transmita el mensaje de la organización a su audiencia. Dicho representante debe ser alguien medianamente popular y con carisma, ya que la finalidad de la estrategia es apalancarse del poder de convencimiento del *influencer* en los usuarios y sus elecciones (Newlands, 2017).

#### **a. Definición de marketing de influencer**

Por un lado, el marketing de *influencer*, según Newlands (2017), es el proceso de integración de personas influyentes – individuos con el poder de afectar en la decisión de compra de otros, debido a su autoridad, conocimiento, posición o relación (real o percibida). También son defensores de la marca y promotores de nichos (Stubb, Nyström & Colliander, 2019) – en la

estrategia de marketing de las organizaciones. Ello con el fin de aumentar la cantidad de tráfico en un sitio web, la cantidad de "me gusta", "compartidos" y "seguidores" en las redes sociales, el número de ventas en una plataforma de *e-commerce*, la cantidad de tráfico a una página de destino específica de un sitio web, etc. En pocas palabras, el marketing de *influencers* utiliza la voz de un líder de la industria para transmitir el mensaje de la marca a su audiencia en nombre de la empresa. Es una forma sencilla de utilizar el *status* o reconocimiento del *influencer* para animar a su audiencia a escuchar el mensaje de la marca.

Por otro lado, de acuerdo a Carricajo, el marketing de *influencer* es una herramienta empleada por las empresas para conectar con su público objetivo mediante el vínculo generado con los usuarios más influyentes de la red que comparten los valores y estilo de la marca. Ello con el fin de que estos difundan determinados mensajes propuestos por la marca, transmitiendo de manera más efectiva el mensaje, ya que el *influencer* es más cercano a su comunidad digital (2015). En ese sentido, cabe resaltar que el 92% de los compradores cree en las recomendaciones de amigos y familiares por encima de otras maneras de publicidad (Whitler, 2014). Esto reafirma la relevancia y potencial de dicha estrategia de marketing.

Asimismo, para Stubb, Nyström y Colliander, el marketing de *influencers* es una de las herramientas más poderosas de marketing para promocionar productos o servicios. Dependiendo del mercado, sector o producto, se puede interactuar con los *influencers* en diversos canales digitales (2019). En otras palabras, su hábitat digital (red social en la que habita), depende de dónde se encuentre su público objetivo y del producto a promocionar.

Finalmente, según Brown (2016), al incorporar a los *influencers* en la estrategia de marketing de las organizaciones, estos forman parte de la propuesta comercial. En dicho sentido, cada acción que ellos realizan, repercute directamente en la reputación de la marca. Es por ello que las organizaciones que implementan campañas de marketing con *influencers* deben efectuar un diagnóstico, basado en el análisis del público objetivo al cual se planea llegar y una planificación estratégica efectiva con la finalidad de lograr el objetivo meta esperado.

#### *b. Tipos de influencers*

De acuerdo a Gerardo Sordo, experto y pionero en temas sobre marketing de *influencer* y fundador de "BrandMe", la organización tecnológica más grande que facilita herramientas y recursos para el ecosistema de *influence marketing*, existen seis tipos de *influencers*. Estos son categorizados por su número de seguidores. Dichos tipos se dividen de la siguiente manera: Celebridad top, celebridad, *top influencer*, *influencer*, *Microinfluencer* y *Nanoinfluencer* (2020), los cuales son desarrollados a mayor detalle en el anexo O.

Asimismo, para el inicio de un proyecto nuevo, como, por ejemplo, un emprendimiento, se recomienda el uso de nano o microinfluencers; esto debido a que el producto debe ser dirigido a cierto nicho. En caso contrario, si al inicio se dirige a las masas, el canal de distribución sería más complejo, lo cual generaría ineficiencias (Sordo, 2020). En otras palabras, delimitar el público objetivo es fundamental para identificar y satisfacer las necesidades de determinado nicho, más aún cuando se trata de un nuevo emprendimiento.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Industria cervecera en el Perú

La primera organización que ingresó al mercado peruano fue la *Compañía Nacional de Cerveza* (CNC), la cual fue fundada en 1863. Años más tarde, en 1886, la *Cervecería Backus & Johnston* fue creada. Cuatro décadas después, en 1926 la *Compañía Cervecera del Sur* (Cervesur) también ingresó al mercado peruano, como consecuencia de la fusión de la *Cervecería Alemana de Arequipa* y una empresa de similares características en la ciudad del Cusco (Fernández-Baca, 2012). De ahí que, durante los años noventa, existieron tres grandes fabricantes de cerveza en el Perú. Posteriormente, *Backus* fundó dos empresas subsidiarias fuera de la ciudad de Lima: *Cervecería San Juan*, en Pucallpa; y *Cervecería del Norte*, en Chiclayo, mientras que la *CNC* creó la *Sociedad Cervecera de Trujillo*. Dichas subsidiarias producían cerveza a nivel regional. Por otro lado, *Backus* agregó a su portafolio de organizaciones a *Maltería Lima S.A* para abastecerse de malta (Fernández-Baca, 2012). De este modo, optó por una estrategia de integración vertical hacia atrás.

#### 1.1. El mercado de cervecería industrial

A continuación, se revisará la historia de la cervecería industrial tomando como base el libro de Fernández Baca: *Experiencias de política antimonopólica en el Perú*. Hasta comienzos de la década de los noventa, existía un acuerdo implícito a través del cual cada empresa cervecera evitaba invadir el territorio de las demás. Es por ello que el área de influencia de *Cervesur* estaba concentrada en la región sur del país, mientras que *Backus* y *CNC* se focalizaron en Lima; *San Juan*, en la selva; y la *Cervecería del Norte* y la *Sociedad Cervecera de Trujillo*, en la región del norte. Sin embargo, al iniciar la crisis económica, se modificó la estructura oligopólica del mercado. La primera afectada fue la *CNC* que, en 1994, enajenó el 62% de sus acciones, cediéndolas a *Backus*. Dos años más tarde se fusionaron las empresas formando la *Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.* (2012). Es así como *Backus* fue ganando territorio, apoderándose de sus competidores.

Por otro lado, *Cervesur* ingresó al mercado limeño, mientras que *Backus* lo hizo en el sur, generando una alta competencia insostenible para *Cervesur*. En consecuencia, durante el año 2000, *Cervesur* fue adquirida por *Backus*, por lo que esta obtuvo el control absoluto del mercado peruano de cerveza. De tal manera su única competencia estaba conformada por las importaciones, que ni siquiera representaban el 1% del mercado. Posteriormente, durante el año 2002, el grupo colombiano *Bavaria* tomó el control del grupo *Backus*. Luego, en el año 2005, *Bavaria* se integró al consorcio *SABMiller*, el cual adquirió el control total de la compañía.

El mismo año, ingresó al mercado Ambev Perú, subsidiaria de AB Inbev, con la marca Brahma y Zenda para competir contra *Backus*. Dos años después, lo hizo *Ajegrup* con las marcas Caral y Club (Fernández-Baca, 2012). Desde octubre del 2016, *Backus* pasó a formar parte del *Grupo AB Inbev* – que absorbió a *SABMiller* – empresa cervecera líder a nivel mundial con presencia en cinco continentes. Cabe resaltar que *AB Inbev* es el grupo líder en el mercado cervecero a nivel mundial; tiene operaciones en más de 50 países por medio de más de 500 marcas (Apoyo & Asociados, 2017). Es así como la industria adoptó varios cambios, fusiones y adquisiciones, que concentran la oferta en un único grupo empresarial (Indecopi, 2015). De ahí que el escenario de oligopolio inicial se convirtió en un monopolio dominado por *Backus* en el Perú. Prueba de ello es que Indecopi (2015), entre el año 2004 y 2013, realizó la prueba HHI, la cual reveló índices superiores a los 2500 puntos: un mercado con altos niveles de concentración.

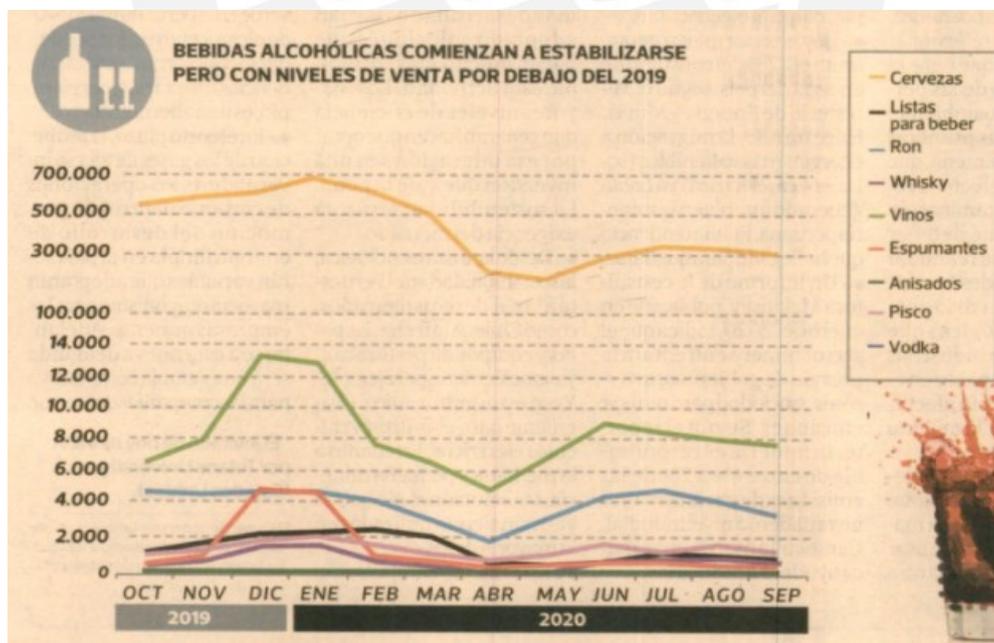
Asimismo, *el grupo Backus*, durante las últimas décadas, ha liderado el mercado en su principal producto: la cerveza, con una participación de mercado promedio, durante el año 2019 de 99% (Euromonitor, 2020). Asimismo, las barreras de entrada en dicha industria son elevadas, debido a la alta concentración y dominio de *Backus*, más aún si se toma en cuenta el desempeño a nivel consolidado del grupo y las sinergias con empresas relacionadas (Apoyo & Asociados, 2017). Existen cuatro factores críticos, según el reporte financiero CENTRUM Burkenroad Latinoamérica-Perú, en este sector. El primero está relacionado con las altas cargas tributarias y los elevados costos operativos implícitos para entrar a competir; el segundo, la fidelización del consumidor peruano a marcas tradicionales ya consolidadas en el mercado; el tercero, la integración vertical alta para con los canales de distribución, lo cual representa una barrera para la entrada de nuevos competidores. Finalmente, el cuarto, está relacionado con la volatilidad de los insumos principales para la fabricación de la cerveza, debido a los cambios climáticos (2013). Cabe resaltar que, en Perú, según la memoria anual del 2019 de *Backus*, su portafolio de productos se extiende a las marcas Cristal y Pilsen (marcas *core*); Cusqueña, Corona, Budweiser, Stella Artois y Michelob Ultra (marcas *premium*) y Pilsen Trujillo, San Juan, Arequipeña (marcas regionales). Este portafolio de marcas evolucionó, debido a la inclusión de cervezas *premium*. Esto debido a la inclinación por consumir más productos *premium*.

Por otro lado, AB Inbev no solo está presente en el mercado de cervezas industriales. Esto debido a que durante el año 2019 adquirió la cervecería artesanal Barbarian, a través de su aceleradora de negocios: Zx Ventures, encargada de potenciar los productos del grupo mediante la innovación y crecimiento sostenido (AB Inbev, 2019). Es así como AB Inbev ingresó al mercado peruano de cervezas artesanales, posicionándose como el líder de mercado.

Asimismo, cabe resaltar que, durante el año 2020, Heineken, mediante la adquisición de la marca “Tres Cruces” del grupo AJE, ingresó al mercado de cervezas industriales (Perú Retail, 2020a), marcando un hito histórico, ya que ingresó a competir con AB Inbev, dueña de Backus, empresa que posee el liderazgo casi monopolístico en la industria de cervezas industriales nacionales, así como también el liderazgo global con una participación de mercado de 27% del volumen mundial en 2016. AB InBev consolidó su posición de liderazgo mundial en 2015-2016 cuando adquirió SABMiller. El número dos es la holandesa Heineken, con una cuota de mercado del 9,7% (SelfBank, 2019). Esto es beneficioso para el cliente, ya que dinamiza el mercado, genera competencia y, por lo tanto, una mayor oferta y lucha por la eficiencia.

Finalmente, contextualizando los resultados obtenidos en el año 2020, en contraste con el 2019, el rubro de bebidas alcohólicas comenzó a estabilizarse luego de la caída estrepitosa de las ventas como resultado del confinamiento obligatorio por el arribo de la Covid-19 y por el paro en la producción durante el segundo trimestre del mismo año. En la figura 5, es posible apreciar cómo ello repercutió en el nivel de ventas (Inga, 2020a). Especialmente, en la categoría de cervezas, la cual decreció en un cincuenta por ciento durante el segundo trimestre del año 2020, alcanzando su pico más bajo en el mes de mayo y recuperándose quince por ciento, aproximadamente, en el tercer trimestre con respecto del segundo.

**Figura 5: Evolución de las ventas en el rubro bebidas alcohólicas (periodo 2019-2020)**



Fuente: Inga (2020a)

## 1.2. El mercado de cervecería artesanal

La cervecera artesanal se originó a finales de la década de los setenta en Reino Unido. Esta era característica de la primera generación de *brewpubs* o microcervecerías, las cuales se centraban en producir tradicionalmente cervezas de tipo *ale* (de alta fermentación). Aunque el término microcervecería ha sido empleado para describir el tamaño de la cervecería, gradualmente, proyectó una actitud y enfoque alternativo a la flexibilidad en la producción, adaptabilidad y atención al cliente. La industria cervecera artesanal a nivel mundial se ciñe a la ley de pureza alemana para producir. De acuerdo a la *Brewers Association*, para que una cerveza sea considerada artesanal, debe estar compuesta por agua, malta de cebada, lúpulo y levadura. Además, otros requisitos son que su producción total individual debe estar por debajo de los siete millones de barriles al año, deben ser dirigidas con independencia y no ser parte de una organización transnacional. Actualmente, las microcervecerías se han inclinado por adoptar estrategias de mercadotecnia diferenciadas, ofertando productos que compiten por su calidad y variedad, en vez de precios bajos y publicidad (Deloitte, 2017). El tamaño del mercado cervecero artesanal a nivel global, en el año 2015, fue valorado en \$85 mil millones y para antes del año 2025 se estima que su valor sea de \$502.9 mil millones a una tasa de crecimiento anual de 19.9%, debido a factores como el crecimiento de la demanda, su gran variedad de estilos y sabores, y la penetración en nuevos mercados (Deloitte, 2017).

En Perú, la industria cervecera artesanal no es un sector nuevo, ya que, en años anteriores, destacaron algunos emprendedores en aquel mercado. Poco más de dos décadas atrás, existió un movimiento cervecero artesanal peruano, como se menciona a continuación: “en los 90 hubo una primera camada de cerveceros en el país, pero el contexto no los favoreció. Después renació este arte entre el 2005 y 2007, pero no con la fuerza suficiente. Y hoy las nuevas marcas están en camino a consolidar un movimiento artesanal, encima de la cresta del crecimiento económico y el boom gastronómico” (Manrique & Rivas, 2014, p. 1). Esto evidencia que este mercado es atractivo y está en auge con relación a sus inicios.

Según el último informe de Technavio (2017), empresa líder en *market research*, el mercado global de cerveza artesanal ha crecido considerablemente en los últimos años y se espera que continúe dicha tendencia a una tasa compuesta anual superior al 11% durante el periodo 2017-2021. Asimismo, con respecto al mercado latinoamericano de cerveza artesanal, este aún se encuentra en la fase de crecimiento; se prevé que crezca en el rango de 20-40%, dependiendo de los países de la región. Por ejemplo, según un reporte de Semana Económica (2019), en Perú Barbarian, líder de mercado, representa el 20% de la participación de mercado, y ha

experimentado un crecimiento del 80% en facturación en el 2018. Sin embargo, aún el mercado de cervezas artesanales en el Perú representa el 0.01% del consumo de cervezas.

Si bien es cierto que el mercado de cervezas industriales está dominado por *Backus*, cabe resaltar que también existe un mercado diferenciado: la cervecería artesanal. Ahora bien, ¿por qué dicho mercado es considerado como uno diferenciado? ¿Qué ocasiona que la cerveza artesanal sea "artesanal"? Algunos sostienen que el diferencial radica en que forma parte de un proceso creativo diferente, el cual implica el uso de ingredientes locales y la participación en una ecología de producción local; otros argumentan que es debido a que los lotes de producción son pequeños (Paxson, 2013). Asimismo, consideran que su trabajo no consiste en competir contra los gigantes cerveceros corporativos, sino en educar a los consumidores locales sobre por qué su cerveza es una mejor opción (Clark, 2014). En dicho sentido, por un lado, según Víctor Cuzcano – cofundador de la cervecería artesanal Tierra Grande – el valor agregado de las cervezas artesanales está en el proceso productivo; es decir, en el qué (ingredientes usados), cómo (formas) y cuándo (tiempos), lo cual determina el sabor, aroma y consistencia del producto final. Además, sostiene que el diferencial radica en la variedad de sabores y experiencia de consumo, siendo esta más sensorial. Finalmente, argumenta que el tema cultural e idiosincrático representa una barrera. Esto debido a que primero se necesita educar al consumidor, ya que este está acostumbrado a consumir mayoritariamente cerveza industrial y no conoce mucho sobre cervezas artesanales (V. Cuzcano, comunicación personal, 03 de diciembre de 2020).

Según Diego Aste, cofundador de la cervecería Cumbres, “La cerveza industrial es muy plana, mientras que la artesanal te da matices impresionantes. Hay más de 3000 estilos diferentes de cerveza, y a eso hay que añadirle la peruanidad, la fusión que creamos con la marca Cumbres, una cerveza europea con toques de lo nuestro” (Manrique & Rivas, 2014, p. 1).

Por otro lado, dicha diferenciación radica, según Piero Bautista, fundador de Lux Legatum, en lo siguiente: “Si bien es cierto que las cervezas industriales y artesanales comparten los cuatro ingredientes básicos para una cerveza que son agua, malta, lúpulo y levadura. Las empresas industriales los usan en menor proporción. Por ejemplo, menos maltas y más granos de maíz o arroz. La diferencia de una cerveza artesanal es la calidad, debido a la mayor concentración de estos insumos y que no utilizan aditivos ni conservantes” (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Además, según Luis Samamé, socio fundador de cervecería Hops, la cerveza artesanal es cien por ciento malta sin ningún aditivo, preservante o conservantes y sin filtrar, porque ahí están algunos antioxidantes, los cuales son beneficiosos para la salud, mientras que una cerveza industrial lleva arroz y maíz. Ahí se baja la calidad y el precio. Además, se filtra, se le agrega

preservantes, aditivos y conservantes (L. Samamé, comunicación personal, 03 de diciembre de 2020).

Asimismo, para Rodrigo Tapia, socio fundador de la cervecería Jack Vled, la cerveza artesanal, en cuestión de producción, es limitada de escala, ya que no se deben producir volúmenes muy grandes, porque cada tanda de cocción es desarrollada por un maestro cervecero. Entonces, el proceso necesita mucha atención. Además, las cervezas industriales son de fermentación más baja. Por ejemplo, en una receta para una lager o pilsener pueden usarse dos maltas, mientras que una artesanal es de fermentación alta y puede tener cinco maltas, tres tipos de lúpulo y diferentes tipos de levadura. Entonces, son más complejas. De ahí que ese nicho ha sido tomado por las cervezas artesanales (R. Tapia, comunicación personal, 20 de enero de 2021).

Finalmente, según entrevistas realizadas a cerveceros artesanales en el siguiente estudio: *“Untapped: exploring the cultural dimensions of craft beer”* (2017), se evidenció que los cerveceros más grandes (industriales) no están en el radar de los cerveceros artesanales, ya que lo que producen está en una categoría completamente diferente. Un símil sería como intentar comparar la comida rápida con un buen restaurante local, como lo ratifica Ben Roesch, maestro cervecero en Wormtown Brewery: “Lo aprecio de una manera similar a como se podría mirar a una cadena de restaurantes nacional versus alguien que lo hace localmente. Son cosas diferentes. Una de las características implícitas en las cervezas industriales es que la persona que la bebe se asegura de que esté disponible y tenga el mismo sabor, como lo que se puede conseguir en la cadena McDonald 's” (Chapman, Lellock & Lippard, 2017, p. 5).

Por todo lo anteriormente mencionado, se puede concluir que, a pesar de que la cerveza industrial sea un producto próximo a la cerveza artesanal, la diferencia radica en que la segunda pasa por un proceso de elaboración más acotado a lo local, utilizando insumos propios, variados y de mayor calidad, lo cual genera que resalte en la categoría, siendo una de nicho.

### ***1.2.1. Las cervecerías artesanales en el Perú***

En Perú, los productores de cerveza artesanal, generalmente llamados microcerveceros, fabrican y comercializan localmente pequeños lotes de cerveza artesanal, en diversos sabores y grados de alcohol. Aunque no se evidencia una tradición de productores cerveceros artesanales peruanos, la tendencia global es la aparición de microcervecías artesanales, lo cual también ocurre en Perú. Estos emprendimientos cerveceros son categorizados en el sector de mipyme (micro, pequeñas y medianas empresas), que contribuyen considerablemente en el empleo nacional (Quintanilla & Quispe, 2018). En dicho sentido, cabe resaltar que “la micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona

natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (El Peruano, 2003, p. 1). Según la legislación vigente del 02 de julio del 2013, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056, la cual modifica la “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. y criterios para impulsar la inversión y el desarrollo productivo, así como también el crecimiento empresarial. Entre las principales modificaciones está el cambio de criterios para el establecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, el cual es el siguiente: Las mypes deben ser ubicadas en alguna de las siguientes categorías empresariales establecidas en función de sus niveles de ventas anuales (El Peruano, 2013), como se presenta a continuación.

**Tabla 6: Características de las MYPES en el Perú, según la Ley N° 30056.**

Tipo de empresa	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña empresa	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites

Adaptado de la Ley N° 30056 (2013)

Por otro lado, según Víctor Cuzcano, cofundador de la cervecería artesanal Tierra Grande, hoy en día existen, aproximadamente, 350 microcervecerías artesanales en el mercado peruano, lo cual enriquece mucho la cultura, porque se utilizan diversos insumos propios de cada localidad (V. Cuzcano, comunicación personal, 03 de diciembre de 2020). De acuerdo a lo mencionado por Piero Bautista, fundador de Lux Legatum, “la empresa que tiene mayor tiempo en el mercado es 7 *vidas* con 11 años; sin embargo, la marca que tiene mayor recordación es *Barbarian* que tiene 8 años” (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Cabe resaltar que se estima que el mercado de cervezas artesanales representa el 0.1% del mercado cervecero. Sin embargo, podría llegar a ser el 1% de la industria en el mediano plazo, según revela Juan Diego, socio fundador de la cervecería Barbarian, empresa líder de mercado con una participación de mercado entre 20% y 30% (no existen mediciones oficiales), aproximadamente, de acuerdo a cálculos realizados por la misma cervecería. Seguido de la cervecería Candelaria con alrededor de 8% de *market share*. Asimismo, según Bernal, especialista de la consultora Arellano, las cervezas artesanales ya superaron la curva de introducción, por lo que se espera una etapa de crecimiento (Inga, 2019a & Inga, 2020). De ahí que el potencial del mercado cervecero artesanal es alentador para los próximos años. Sin embargo, no todos los casos en este sector son exitosos, ya que la mayoría de los empresarios del rubro enfrentan diversas problemáticas

características de los emprendimientos microempresariales tradicionales, como revela el siguiente estudio:

Actualmente, existen algunas barreras por las que la industria de cerveza artesanal no despega en el Perú. Según un estudio publicado por la UNMSM, estos son los siguientes: por un lado, un porcentaje significativo de emprendedores orientan sus productos a un amplio segmento de mercado. En otras palabras, no segmentan adecuadamente a su público objetivo. Por otro lado, la preferencia de los emprendedores de realizar promoción y publicidad en redes sociales es ineficiente. Asimismo, el impuesto selectivo al consumo (ISC) es visto por el emprendedor como injusto y considerado un elemento que eleva el precio de sus productos (Quintanilla & Quispe, 2018). En dicho sentido, cabe resaltar que – según lo revelado en la memoria anual del 2019 de Backus – se volvió a modificar el ISC, variando el método con el que se gravaba a la cerveza a un monto fijo de S/ 2,25 por litro, lo cual se tradujo en un incremento del 60% en términos de tasa. Esto forzó a un alza del 10% en el precio, lo cual devino en un incremento de 30% en la carga tributaria de la cerveza (2020).

Finalmente, con respecto a la plaza, los emprendedores no identificaron adecuadamente dónde ofertar su producto, ya que, según el estudio, se evidencia una contradicción con lo obtenido en las entrevistas a los emprendedores de cerveza artesanal y los consumidores. Los primeros prefieren ofertar sus productos en restaurantes (92.3%) y supermercados (73.1%); mientras que la muestra de los consumidores evidencia que solo en un 20% consumen la cerveza en el restaurant; el consumidor prefiere (47%) consumir la cerveza artesanal en el pub/bar (Quintanilla & Quispe, 2018). Dichas inconsistencias son un limitante para los emprendedores, lo cual constituye una barrera para el desarrollo de los mismos por falta de conocimiento en temas de estrategias de marketing. Dicha problemática se centra en el factor operacional, específicamente, en el área de marketing: segmentación del público objetivo y mercadeo (Avolio et al., 2011). De ahí que las microcervecías competidoras que más destacan son las que desarrollan efectivamente aquel aspecto, junto con un buen posicionamiento e identidad de marca, como se puede apreciar en el anexo P.

### ***1.2.2. Posicionamiento y recordación de marca***

Según Quintanilla y Quispe (2018), son muy pocas las marcas de cerveza artesanal posicionadas en la mente del consumidor; es decir, no existe una fuerte recordación de marca. Cerca del 50% de consumidores no recuerda el nombre de la marca, el 19% recuerda la cerveza Barbarian, 8.5% Candelaria, 4.5% Barranco Beer Company (BBC) y 4% Nuevo Mundo. Otras

marcas poseen una recordación mucho más baja. Esto, debido a que la mayoría de emprendedores no invierte en promocionar y publicitar su marca, como apreciamos en la siguiente tabla:

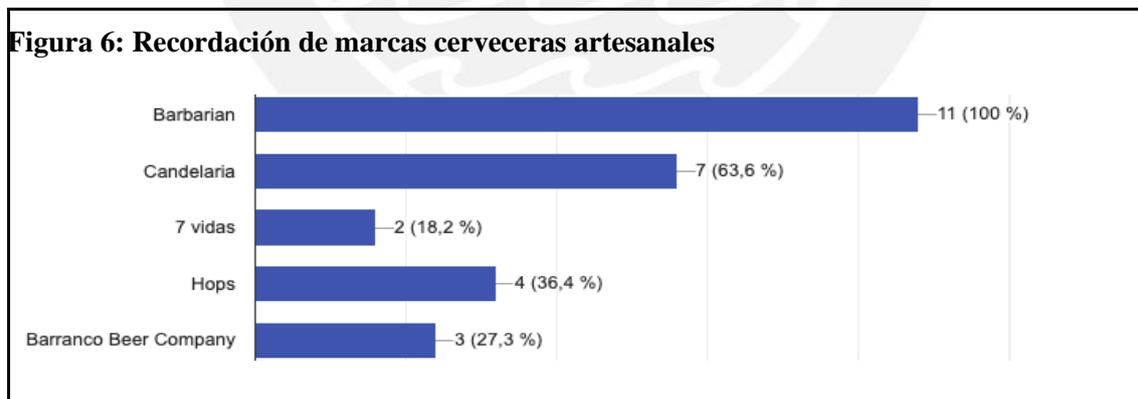
**Tabla 7: Inversión de emprendedores cerveceros artesanales en publicidad**

Inversión en soles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nada	2	7.7%	7.7%
No precisa	4	15.4%	23.1%
No invierte	1	3.8%	26.9%
1 a 500	7	26.9%	53.8%
501 a 1000	3	11.5%	65.3%
1,001 a 2,000	2	7%	72.3%
2,001 a 3,000	3	11.5%	83.8%
3,001 a 4,000	3	11.5%	95.3%
4,001 a 5,000	1	3.8%	100%
<b>Total</b>	26	100%	

Fuente: Quintanilla y Quispe (2018)

De ahí que se evidencia la poca asignación de recursos financieros para promoción y publicidad. El 11.5% no invierte o invierte casi nada y la mayoría (53.8%) invierte por debajo de los quinientos soles, lo cual disminuye el alcance para con su público objetivo.

Asimismo, los resultados obtenidos en los dos *focus groups* realizados, con un total de once participantes, para fines del presente proyecto profesional confirman lo revelado anteriormente, ya que el cien por ciento de los participantes menciona conocer la marca Barbarian, seguida de Candelaria con 63.6%, como es posible apreciar en la siguiente figura:



## 2. La Covid-19

### 2.1. Coyuntura nacional

Según Cárdenas, Levy-Yeyati y Velasco (2020), la recesión que enfrenta América Latina, debido a la Covid-19, no es una típica recesión económica. Con respecto a la producción en la región, se estima una baja del 10% con respecto a lo proyectado a fines del 2019. Además, el desempleo es de dos dígitos y casi 15 millones de personas entrarán a la pobreza extrema. De igual manera, según el IEDEP (2020), “en el corto plazo los afectados serán tanto empresas como trabajadores, estimándose que alrededor de 441,000 empleos formales se encuentran en riesgo, los que corresponden a las actividades más vulnerables y los trabajadores de menor productividad” (p.15). En la misma línea, Cárdenas et al. (2020) manifiestan que la pandemia ha puesto en evidencia dos grandes realidades que debilitan a los países Latinoamericanos. La primera son las deficiencias crónicas y generalizadas de la capacidad estatal, que tienen que ver con la falta de apoyo gubernamental a la población, ocasionando una cifra elevada de muertos por Covid-19. La segunda hace referencia al mercado laboral dual, típico de la región, de la cual existen dos grupos marcados: los asalariados estables con los beneficios que la ley corresponde y una gran mayoría que trabaja en condiciones precarias, con sueldos bajos y alta rotación. Por ello el Perú es uno de los países que se ha visto más afectado por la pandemia, lo cual demuestra y reafirma que no sólo es un problema por la falta de recursos sino también de gestión.

Por otro lado, con respecto al sector salud, el Perú llegó a presentar la mortalidad más alta de todo el mundo. Según el Worldometers (2020), hasta el mes de diciembre se contaba con un total de 1,015,137 casos y 37,680 fallecidos por el coronavirus con 2,523 nuevos casos diarios, 24,282 casos activos y 59 muertes diarias. Esto sucedió a pesar de que fue el primer país latinoamericano en decretar cuarentena general y obligatoria.

La crisis sanitaria y la alta mortalidad que vive el Perú debido a la Covid-19 se deben principalmente a cinco factores. El primero de estos se relaciona con la baja inversión en salud. Para el año 2020, según el Ministerio de Salud (2019a), mediante la Resolución Ministerial N° 1168-2019-MINSA, solo se destinaron S/ 18,495 millones, lo cual equivale al 2.2% del PBI. La OMS (Organización Mundial de la Salud, 2020) y la OPS (Organización Panamericana de la Salud, 2014), consideran que se debería de invertir por lo menos un 6% del PBI para cumplir la Estrategia para el Acceso Universal de la Salud y la Cobertura Universal de la Salud. En segundo lugar, está el sistema de salud fragmentado del país. La sanidad pública se divide en dos grandes entes y otros más pequeños con sus propias redes hospitalarias que hasta antes de la pandemia operaban de manera separada. Acorde a la Organización Internacional del Trabajo (2013), por un

lado, se encuentra ESSALUD, a cargo del Ministerio del Trabajo y el SIS (Seguro Integral de Salud), administrado por el Ministerio de Salud.

En tercer lugar, se encuentran los pocos médicos y escasas camas UCI que existen en el Perú. Sobre esto, el Ministerio de Salud (2019) a través de su compendio estadístico de los recursos humanos del sector salud (2013-2018), menciona que el país contaba con 13.6 médicos por cada diez mil habitantes, mientras que la OMS recomienda 23 por cada diez mil habitantes. Además, con respecto a las camas UCI, se debería tener un mínimo de seis por cada cien mil habitantes, mientras que antes del Covid-19 eran 0.90 por cada cien mil habitantes.

En cuarto lugar, se encuentra la rebeldía de la población al no acatar la disposición de toque de queda que impartió el gobierno al comienzo de la cuarentena, lo cual resultó, según el diario Gestión (2020) hasta el mes de abril, en más de 52,000 personas detenidas.

En quinto lugar, se encuentra como factor la obesidad y otros problemas de salud prevalente. De acuerdo al Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad (2020), “el 80% de los pacientes que tuvieron formas graves de la infección por Covid-19, que precisaron intubación, ventilación mecánica en la UVI y/o fallecieron eran obesos” (p. 1).

## **2.2. Política sanitaria**

“El Perú adoptó políticas sanitarias recomendadas por la Organización Mundial de Salud OMS, la cual es reconocida como autoridad rectora internacional en sanidad pública con competencias amplias y técnicas, además, tiene la responsabilidad de recomendar propuestas de mitigación y eliminación contra la propagación de enfermedades infecciosas” (Meza, Condori & Encalada, 2020, p. 126).

Para tratar de reducir los casos de contagios se empezaron a tomar varias medidas como: cuarentas focalizadas por regiones más afectadas, decretos y prórrogas de Estado de Emergencia, el uso obligatorio de mascarilla para poder circular, toque de queda tanto en la capital como en las diferentes provincias del país con un horario acorde a la realidad que vivía cada una de estas, entre otras restricciones. Con dichas medidas se esperaba reducir el número de infectados por el confinamiento, aplanar la curva de infectados, evitar el contagio e implementar la capacidad del sistema de salud a medida que crece la pandemia.

Si bien el Estado tomó diversas medidas para disminuir los casos, mucha de la población hizo caso omiso a estas, lo cual generó un agravante no solo en materia de salud, sino también económica. Sobre esto, Meza et al. (2020) realizaron una encuesta a 214 personas: 16 funcionarios del Estado, 91 profesionales con trabajo remoto, 5 amas de casa, 44 desempleados por la

circunstancia del Covid-19, 47 pequeños y microempresarios, y 11 estudiantes universitarios. De la cual, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 52% de la población considera que las medidas de distanciamiento social se informaron a medias, lo cual refleja inseguridad en su comportamiento, traducido en riesgo.
- El 43% de los encuestados consideran que el subsidio económico no ha llegado a las personas vulnerables, lo que ha contribuido a que el aislamiento no haya sido efectivo.
- La mitigación de la pandemia reside en el hecho de aislar a las personas contagiadas, el 54 % cree que ha sido a medias y el 32% no ha sido efectiva.
- La actividad informal al ignorar los protocolos de sanidad se constituye en un foco de contagio, al respecto el 43% lo percibe, a ello se sumó el transporte informal que ha seguido operando en plena pandemia ante la incapacidad del Estado por controlarla.

Por otro lado, el Estado promulgó el Decreto Supremo N°194-2020-PCM (2020), correspondiente a la restricción del uso de vehículos particulares a nivel nacional durante fechas festivas y algunos domingos y feriados con el objetivo de prevenir el incremento de contagios ante la posibilidad de aglomeraciones por fechas festivas. De igual manera, para fines de diciembre del 2020, se logró identificar una serie de variantes de la Covid-19 encontradas en tres países, los cuales fueron: Reino Unido, Brasil y Sudáfrica. En ese sentido, ante el inminente avance del virus y sus variantes en el país, se promulgó la Resolución Ministerial N° 968-2020-MTC/01, la cual suspendió por quince días calendario los vuelos provenientes de los sitios con duración mayor a ocho horas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2020).

### **2.3. Impacto en las organizaciones**

Carlos Brito, director ejecutivo de Anheuser-Busch InBev, mencionó en un artículo del World Economic Forum (2020) en el mes de septiembre, que la pandemia se intensificó en América Latina, de tal manera que ha debilitado a los pequeños minoristas por su falta de capacidades digitales. Sin embargo, también hizo referencia a que existen empresas globales que pueden ayudar a acelerar la transformación digital para estos mismos. De igual manera, en un artículo de Boston Consulting Group en el mes de abril del 2020 se manifestó lo siguiente:

El sector de las pequeñas y medianas empresas de América Latina también se verá muy afectado por las restricciones económicas y la recesión resultante, con importantes consecuencias a largo plazo, ya que estas empresas luchan por mantenerse solventes. Esto es especialmente preocupante porque las pymes desempeñan un papel vital en la vida de

las personas en el continente y son una gran fuente de empleo e ingresos formales e informales para millones de personas (Boston Consulting Group, 2020, p. 1).

Otro dato importante que se mencionó en el informe del Boston Consulting Group es que se estima que en América Latina las pequeñas y medianas empresas locales como bares y restaurantes junto con las tiendas tradicionales representan más del 95% de los puntos de venta y más del 50% de las ventas de alimentos y bebidas (2020). Quiere decir que, si se tomase alguna medida que perjudique a este tipo de empresas, sumado el factor de la Covid-19, seguiría trayendo grandes dificultades a los propietarios no sólo para seguir comercializando sus productos sino también para sobrevivir como organización. De acuerdo a esto, de una encuesta realizada a nueve empresas peruanas, se obtuvo que cuatro de ellas tuvieron que cesar sus actividades debido a la pandemia. Además, con lo que respecta a las ventas o ingresos, también en cinco casos hubo un decrecimiento de las ventas, lo cual llevó a tomar decisiones como: fortalecer la red de contactos, necesitar de ampliar la cartera de activos, cambiar la estrategia de enfoque, y modificar el giro del negocio (Ramirez & Campos, 2020).

Varias empresas han sido fuertemente afectadas debido al Covid-19 en el país, ya que muchas de ellas cesaron sus actividades por la falta de ingresos, lo cual ha paralizado el pago a sus trabajadores y proveedores. Sobre esto, la ESAN (2020) menciona que: “la falta de liquidez conlleva a que las empresas no puedan adquirir insumos debidamente y que tengan problemas para realizar sus pagos. Además de afectar a corto plazo, esta situación puede incluso obligar a una organización a cerrar sus puertas” (p. 1). De igual modo, el especialista Ricardo Herrera manifestó que “una pyme en promedio tiene una capacidad económica máxima de un mes o mes y medio sin ventas para poder sobrevivir” (Perú 21, 2020, p. 1).

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, hasta el 12 de mayo del 2020, 23,088 empresas solicitaron acogerse a esta medida excepcional [suspensión perfecta de labores], lo que significa la afectación de unos 212,762 puestos de trabajo (Perú21, 2020). Esto evidencia la falta de ingresos por parte de las mypes para afrontar sus obligaciones. Una encuesta realizada por el INEI (2020) a las empresas acerca de los problemas relacionados con el impacto de la Covid-19 arrojó los siguientes resultados:

**Figura 7: Empresas operativas, según principales problemas que enfrentaron debido al impacto del Covid-19, Lima Metropolitana, segundo trimestre del 2020 (porcentaje)**



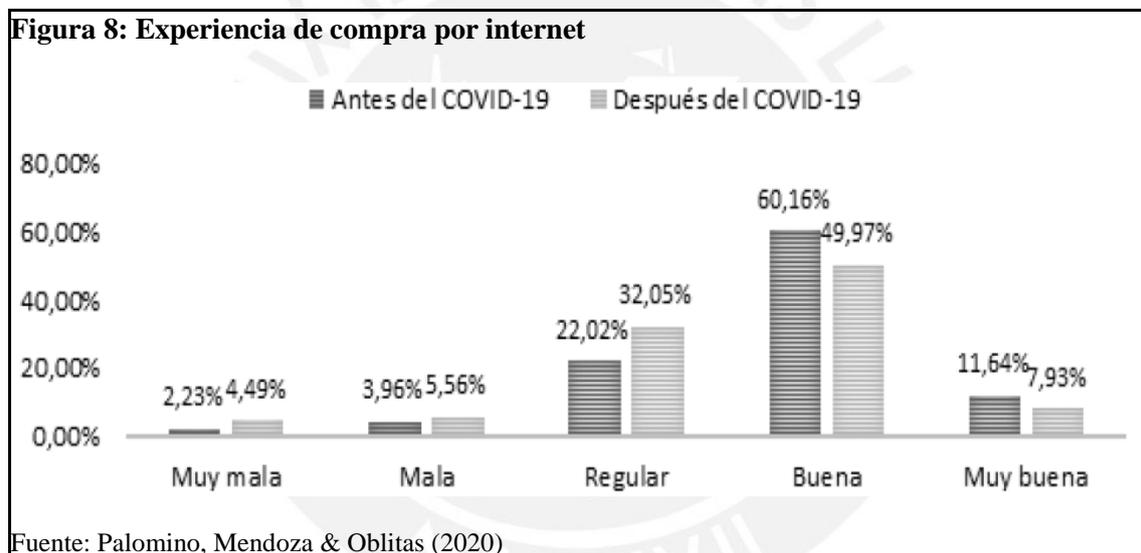
A pesar de ello, el gobierno brindó ayuda a las pymes para afrontar la crisis actual con programas y fondos. Uno de estos es el programa “Reactiva Perú” creado mediante el Decreto Legislativo 1455, y modificado mediante Decreto Legislativo 1457, el cual tenía como objetivo dar una respuesta rápida y efectiva en temas de liquidez para las empresas ante el impacto del covid-19 (MEF, 2020). Con esto, el programa buscaba asegurar la continuidad de pagos a través de garantías otorgadas a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que cumplan sus obligaciones financieras y accedan a créditos que impulsen su capital de trabajo operativo.

Por otro lado, también se encuentra el FAE-Pyme, “el cual es un fondo estatal que tiene como fin garantizar créditos de capital de trabajo para las micro y pequeñas empresas (Mypes) de todos los sectores productivos, con plazos de 3 años y un período de gracia de hasta 12 meses, canalizados a través de las entidades del sistema financiero y las cooperativas de ahorro y crédito” (MEF, 2020, p. 1). También hubo casos en que algunas empresas, a raíz de la Covid-19, cambiaron de giro de negocio y además utilizaron el *e-commerce* para continuar sus operaciones. Este es el caso de la Pastelería San Antonio, la cual, según Perú Retail (2020c), se transformó en un minimarket.

Por otro lado, cabe resaltar que, de acuerdo a una encuesta realizada por IPSOS (2020) entre el 15 y 25 de junio a un total de cuatrocientos encuestados, se obtuvieron dos grandes resultados. Uno de estos fue sobre los productos más adquiridos como compra habitual; el 70% correspondió a alimentos y bebidas, seguido de moda (ropa, calzado y accesorios) con un 54% y equipamiento del hogar (electrodomésticos, TV, Pcs) con un 41%. Asimismo, como medio de pago usado se obtuvo que: el 57% usó tarjeta de débito, el 49% efectivo, el 36% tarjeta de crédito y el 17% pagos con el número de celular. El otro resultado, correspondió a las compras durante

la pandemia. Sobre esto, se obtuvo que el 73% de los encuestados realizó compras por internet y que de los principales productos se compraron: 65% alimentos y bebidas, 36% moda y 34% equipamiento para el hogar. De dicha encuesta se puede concluir que, si bien ha existido un decrecimiento en la intención de compra de los productos anteriormente mencionados por la pandemia, los canales digitales han ganado gran protagonismo a raíz de dicho acontecimiento histórico.

En ese sentido, a pesar del aumento de las compras por internet, las empresas presentaron algunos inconvenientes, ya que existen consumidores que no han gozado una buena experiencia de compra, lo cual evidencia la poca preparación con respecto a las ventas masivas por parte de las empresas (Palomino et al.,2020). De acuerdo a la encuesta realizada por Palomino et al. (2020), también da a conocer que los consumidores percibieron un déficit en la satisfacción con respecto a su experiencia de compra. Sobre esto, se obtuvo los siguientes resultados:



Si bien las empresas adoptaron el *e-commerce* para mejorar sus ventas, también presentaron problemas logísticos al momento de entregar su producto, vía *delivery* y establecimientos propios. Según INDECOPI (2020), hasta septiembre, hubo una considerable cantidad de reclamos presentados por los consumidores en pandemia (ver anexo Q). En varios casos, esta explosión de demanda no calzaba con la infraestructura digital de las compañías. En junio del año 2020, una encuesta del gremio de retail de la Cámara del Comercio de Lima reveló que solo veinte por ciento de las empresas del sector contaban con un *e-commerce*; dos meses después esa cifra fue de ochenta por ciento. El *e-commerce* ha sido el auge salvador para el mundo retail y también el catalizador para demostrarle a las organizaciones la importancia del mundo *online*. Sin embargo, este cambio repentino acarreó imprevistos y deficiencias en el ámbito

logístico y de atención al cliente que dañaron la reputación de las marcas y generaron reacciones negativas, debido a la mala experiencia de compra *online* (Villar, 2020).

Del mismo modo, este tipo de problemas no solo han ocurrido desde el plano logístico, sino también desde lo publicitario. Sobre esto, Dessiree Ramos, directora general de la agencia de marketing digital “Wando”, mencionó que las empresas han tratado al cliente como un punto aparte de toda la cadena comercial, lo cual ha afectado tanto al cliente como a la empresa. A modo de ejemplo, se explicó que se le plasma al cliente una idea errónea con respecto a lo ofrecido y lo recibido, lo cual origina problemas al poner en juego la reputación y confianza en la marca (D. Ramos, comunicación personal, 20 de diciembre de 2020). Por ejemplo, ello se evidencia con lo ocurrido a inicios de la pandemia en el caso de Saga Falabella, que generó una gran cantidad de ventas online, mediante una promoción efectiva, pero no cumplió con las entregas programadas, lo cual terminó dañando su reputación y confianza. A raíz de esto, Saga Falabella (2020) emitió un comunicado mediante su cuenta de Twitter el 21 de julio, en el cual se comprometían a entregar los pedidos atrasados al 19 de julio en los próximos 10 días y, de no ser posible, se procedería a la devolución del dinero. Dicha medida se acató, ya que INDECOPI (2020) publicó una medida cautelar por medio de la Secretaría Técnica de la Comisión de Protección al Consumidor N° 3 (ST de la CC3), la cual comprometía a otras 12 empresas.

Según Leslie Passalacqua, presidenta del gremio de retail de la Cámara de Comercio de Lima, muchos de los retailers contaban con un *e-commerce* como un canal alternativo sin mucha importancia y con recursos básicos que representaba menos del dos por ciento de sus ventas. Es por ello que, con la llegada del Covid-19, sus canales digitales y logísticos no estuvieron preparados para cubrir la demanda creciente y se generaron muchas ventas sin capacidad de respuesta, lo cual generó gran incomodidad por parte del consumidor. Asimismo, resalta que un setenta por ciento de la compra en línea está en realizar el despacho del producto en las condiciones y plazos indicados. Si bien es cierto que se puede llegar a varias personas por redes sociales o *marketplaces*, si se entrega mal y la reputación de la marca sufre las consecuencias. Es por ello que las marcas se deben concentrar en la entrega y postventa (Villar, 2020).

En relación a lo anteriormente expuesto, según Carlos Escaffi (2020), las marcas deberían mejorar las experiencias de consumo y no generar ansiedad, como, por ejemplo, en los tiempos de entrega de sus productos. Cabe resaltar que la reputación de la marca será recordada en función a su desempeño durante la crisis.

### **3. El *e-commerce* en tiempo de pandemia**

Esta modalidad transaccional, actualmente, es de gran ayuda, debido a la coyuntura mundial y nacional del distanciamiento social para mitigar el riesgo de contagio de coronavirus. El poseer una herramienta sin contacto globaliza la frontera de posibilidades comerciales y permite que la digitalización evolucione de manera acelerada en Latinoamérica, lo cual hubiera tomado años en adoptarse, como se afirma en la “Revista Empresarial” (2020).

Esta pandemia evidenció que el ser humano posee una capacidad de adaptabilidad y resiliencia grande, y que dicha característica le permite adoptar nuevas costumbres, aunque aquellas se hayan establecido abruptamente, como lo menciona la “Revista Empresarial” (2020). Es decir, las personas demostraron adaptabilidad con relación a su estilo de vida y hábitos de consumo, a pesar de las dificultades encontradas durante la pandemia y la cuarentena.

De igual manera, otras opciones por parte de las mismas pymes se manifiestan para seguir con su funcionamiento. Este es el caso de la digitalización, puesto que, debido a las restricciones que el gobierno impuso, se cerraron los centros comerciales, tiendas y *malls* en todo el país. Según el diario Gestión, a diferencia de las grandes empresas, las pymes avizoran un mayor reto (u oportunidad) para incursionar en el *e-commerce*, comprendiendo que las compras virtuales son la mejor opción para que los consumidores continúen adquiriendo productos y servicios sin exponer su salud y respetando las medidas restrictivas implementadas; los pequeños y medianos negocios peruanos se vieron obligados a mejorar, veloz e ingeniosamente, sus procesos de transformación digital para continuar operando (Rincón, 2020).

De ahí que, si bien es cierto que ello generó un efecto negativo al comienzo, dicha transformación ha permitido que las pymes sigan activas, adaptándose a las tendencias globales. En dicho sentido, Rodrigo Tapia, socio fundador de la cervecería artesanal Jack Vled & Co., mencionó que hoy en día es importante mantenerse informado sobre las nuevas tendencias que existen en el mercado para mejorar la experiencia de compra del cliente, especialmente, cuando está enfocada en agilizar dicho proceso y generar la mayor cantidad de tráfico en los canales digitales para concretar mayores ventas (R. Tapia, comunicación personal, 20 de enero de 2021).

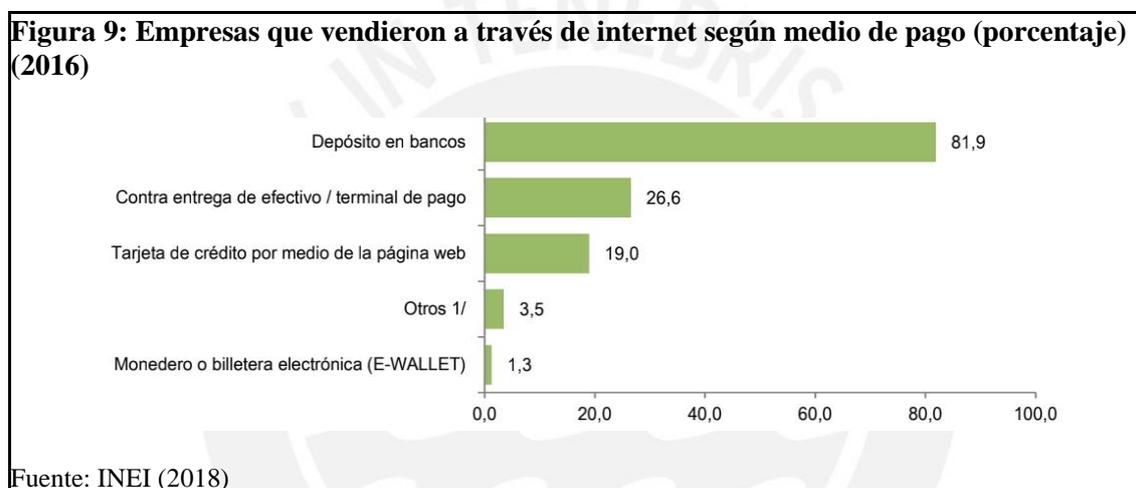
#### **3.1. Crecimiento del *e-commerce* en el mercado peruano**

##### **3.1.1. El comercio electrónico prepandemia**

Las TIC potenciaron el desarrollo del *e-commerce* con variaciones según la actividad económica de cada organización, como lo revela el informe de *tecnologías de información y comunicación en las empresas* presentado por el INEI. Sin embargo, son pocas las pymes que se

adaptaron a él. Por un lado, en dicho informe, con respecto a las ventas realizadas por internet para el año 2016, se reporta que solo el 7.8% de las empresas medianas y 6.6% de las pequeñas vendieron sus productos o servicios a través de internet (2018). Esto muestra que, en el Perú, el *e-commerce* aún no es una práctica común por parte de las empresas.

Por otro lado, con respecto a los métodos de pago usados, el 81.9% de las empresas utilizaron los depósitos bancarios como medio transaccional para concretar sus ventas por internet. Este fue el medio de pago más utilizado. El segundo medio más utilizado fue contra entrega; es decir, pago en efectivo (26.6%) al momento preciso de la entrega del producto. Finalmente, la tercera forma más utilizada para concretar la venta fue tarjeta de crédito (19%) por medio de la página web, como se puede apreciar en la figura 9 (INEI, 2018).



### 3.1.2. El comercio electrónico durante la pandemia

En la actualidad, en el marco de la pandemia y el aislamiento social – condiciones que generaron dificultades y pérdidas comerciales a nivel nacional – el canal digital se desarrolló y consiguió mayor protagonismo entre los pequeños y medianos emprendedores. En dicho sentido, “el comercio electrónico ha tenido un crecimiento explosivo. El aislamiento social y las restricciones por temor al contagio de Covid-19 fueron los motores que impulsaron este canal, que hasta junio ya anotaba un crecimiento de 44% frente al año pasado, según reporta el estudio *Compras por Internet*, elaborado por Ipsos Perú (2020a).

En el caso de Perú, los peruanos, forzosamente, perdieron el miedo de realizar transacciones electrónicas. Debido a ello, el *e-commerce* creció 300% en el 2020 con respecto al 2019, según el portal “El Economista América”. Además, dicha revista, mediante una entrevista realizada a Karen Munayco, directora comercial de DHL Express, revela que durante pandemia las compras *online* se incrementaron en poco más de 220% con respecto a las ventas previas a la

pandemia, representando más del 80% de facturación. Para el 2021, se proyecta que dicha tendencia siga siendo creciente, aumentando el nivel de facturación entre 30 y 40% (2020).

Asimismo, a partir de la entrevista realizada a Dessiree Ramos, directora general de la agencia de marketing digital “Wando”, (D. Ramos, comunicación personal, 20 de diciembre de 2020) se pudo conocer que este año hubo un mayor desarrollo en términos de marketing digital, a pesar de que Perú es un país que quedó relegado en comparación con otros países de la región. Este año, a raíz de la pandemia, lo que se debió avanzar en diez años se hizo en uno. A nivel *e-commerce* se ha crecido un 240%, aproximadamente. Sin embargo, a los empresarios les resultó difícil adaptarse, porque no contaban con una base digital previa.

Cabe mencionar que, a raíz de toda esta transformación y aceleración digital, las empresas se han visto obligadas a reestructurar parte de sus procesos comerciales para poder continuar con sus ventas, así “tenemos dos casos que ilustran esta aceleración. El primero es Yape, del BCP, que pasó de un millón de usuarios, a finales de 2019, a 2.7 millones de “yaperos”, con nuevos clientes y servicios en el sector bancario. Reforzando ello, el CEO del BCP, Gianfranco Ferrari, revela que, en dicho banco, el volumen transaccional, en casi todos los canales, decreció de manera importante, pero en los canales digitales se recuperaron muy rápido (Ferrari, Rincón, Vargas & Muck, 2020). De ahí que sus clientes, personas naturales y jurídicas, que continuaron operando se vieron obligados a utilizar los canales digitales. Por su parte, algunas clínicas de la red Auna han implementado “clínicas virtuales” y aplicaciones de “telemedicina” para atender las necesidades de sus pacientes (Cámara de Comercio de Lima, 2020). En resumen, el incremento de usuarios de Yape fue de 170% con respecto al año 2019, lo cual refleja, por un lado, una tendencia hacia la digitalización en los pagos y, por otro lado, una digitalización en los procesos de atención médica en clínicas.

Por todo lo mencionado, la digitalización de procesos, junto con el comercio electrónico, se han vuelto aliados estratégicos para el consumidor actual, mitigando la posibilidad de propagación y contagio del coronavirus al no requerir presencialidad para realizar dichas actividades. Asimismo, en el Perú, se ha registrado un incremento en las ventas mediante plataformas digitales, con proyecciones crecientes y empresas que cada vez integran más, reestructurando sus procesos e ingresando a un mundo competitivo digital.

Este fenómeno refleja en un estudio realizado por IPSOS, en el mes de junio, sobre compradores por internet en Perú, el cual revela que el 73% realizó compras por internet durante la cuarentena, siendo sus compras más habituales: alimentos y bebidas (65%), ropa y calzado (36%) y equipamiento electrónico para el hogar (34%). Se estima que existen 6.6 millones de compradores en línea, quienes representan el 44% de la población conectada en el Perú urbano

(2020). De ahí que se infiere la existencia de un público cautivo en espera de nuevas ofertas por internet. Es por ello que muchas empresas, como es el caso de Lux Legatum, buscan posicionar su marca y vender por internet, debido a las restricciones ocasionadas por la pandemia.

Asimismo, el estudio indica que el 91% comprará por internet en el segundo semestre del año 2020, siendo las siguientes plataformas de *e-commerce* las más solicitadas por dicha demanda:



Por un lado, con el objetivo de realizar compras sin arriesgar la integridad física y salud de los compradores, prefieren realizar sus compras de manera electrónica, inclinándose por el uso de las plataformas presentadas en la figura 10. Por otro lado, algunas empresas podrán apalancarse a dichos marketplace, como, por ejemplo, Mercadolibre, Linio o Rappi, para así incrementar ventas, estructurando mejor sus estrategias comerciales. Además, el aumento en las ventas a través de los diferentes canales digitales fuerza a las empresas a mejorar todo su sistema comercial y logístico, de modo que la experiencia del cliente sea mejor.

En ese sentido, Dessiree Ramos, directora general de la agencia de marketing digital “Wando”, nos revela que, actualmente, existe oferta para todos. Los microempresarios con menor presupuesto pueden acudir a algún *marketplace*, como Mercadolibre o *fanpages*. Los que cuentan con mayor presupuesto podrían desarrollar uno propio. Esto con un costo promedio de 4,000-10,000 soles. Asimismo, sugiere, bajo su experiencia, la planeación de una estrategia de *social media* potente y apalancarse de algunos *marketplace* existentes, ya que considera posible realizar una muy buena estrategia sin necesidad de desarrollar un *e-commerce* propio. Todo va a depender del tipo de público al cual se apunta (D. Ramos, comunicación personal, 20 de diciembre de 2020).

A modo de resumen, según un estudio elaborado por Niubiz, algunos rubros como moda, mejoramiento del hogar, electrodomésticos y equipos electrónicos representaban como máximo el cinco por ciento de participación de mercado en el *e-commerce*. A raíz de la cuarentena, dicho porcentaje estuvo por encima del sesenta por ciento para aquellos rubros, como es posible apreciar en el anexo R. Asimismo, en la “nueva normalidad”, dichos niveles han disminuido. Sin embargo, ya existe un porcentaje ganado de clientes que apuntan a comprar aquellos productos en línea (Villar, 2020). En otras palabras, el confinamiento obligatorio ha impulsado dicha tendencia que ha experimentado un crecimiento sin precedentes.

### **3.2. Adaptación de las empresas al *e-commerce* en el Perú**

La pandemia y sus consecuencias, como es el distanciamiento social, cambió y transformó lo que conocíamos como “normalidad”. En el caso de algunas empresas, la supervivencia es el único objetivo en el corto plazo; mientras que otras, gracias a su madurez digital, pueden mirar más allá y proyectar un horizonte en el mediano plazo. Dicho informe explica cómo las organizaciones adquieren mayor inclinación en el ámbito digital para proyectar sus metas en el tiempo. En dicho sentido, “la rápida migración y adopción digital continuará una vez que se supere la pandemia. Estudios, realizados por Boston Consulting Group, KPMG y Aeva, revelan que la adopción digital de consumidores, ciudadanos y organizaciones que iba a tomar diez años, se aceleró en los últimos meses” (Cámara de Comercio de Lima, 2020, p. 1). Es por ello que la creciente demanda que existe en el consumidor por comprar en línea ha motivado a que otras empresas de corte tradicional ingresen al mundo digital.

Más allá de las grandes marcas, surge también la necesidad de las micro, pequeñas y medianas empresas por ingresar al canal de venta *online* a fin de resurgir (Cámara de Comercio, 2020). Esto quiere decir que este nuevo enfoque de digitalizar las empresas para llegar a un público existente con mayor oferta. Según la nota de prensa emitida por el Ministerio de la Producción nos menciona que la organización *Tu empresa* ha implementado plataformas como el Kit Digital 2.0, con la finalidad de impulsar la digitalización en las mypes peruanas. Desde el relanzamiento del Kit Digital el 01 de junio hasta la fecha, cuenta con más de 2,900 registros totales entre mypes y personas naturales, las cuales tendrán acceso a servicios digitales y cursos virtuales empresariales en colaboración con instituciones privadas y públicas (2020). Para lo cual, se cuenta con 18 alianzas con empresas como Google, (Garaje Digital), Facebook (Blueprint), Banco Interamericano de Desarrollo (Connectamericas) Grupo Romero (Campus Virtual Romero), MercadoLibre Perú, Juntoz Perú entre otros (Ministerio de la Producción, 2020). Esto

demuestra que cada vez hay más apoyo para los emprendimientos para impulsarlos en temas de marketing digital y así se beneficien y obtengan mayor margen de utilidad.

Asimismo, según José Muck, CEO de Culqi, empresa que implementa pasarela de pago para facilitar la comercialización tanto físico como en tiendas virtuales, comenta que dichas soluciones de pago permiten que el vendedor y consumidor final puedan procesar de manera segura sus compras. Esto se visualizó y tangibilizó mucho en esta pandemia. Previo a la cuarentena, el canal digital estaba probablemente dentro de los planes de todos: la digitalización, la penetración de celulares, el incremento del ancho de banda, el acceso a internet al nivel del país, que estaba aperturando el comercio digital como un canal bastante interesante sobre el cual había que enfocarse en el mediano plazo; sin embargo, la cuarentena logró acelerar dramáticamente el ingreso de múltiples jugadores a este mercado y, al mismo tiempo, por el lado del consumidor, restringió sus capacidades de consumo. Entonces, los hábitos de compra, temores y barreras se levantaron de manera impensada y no planificada (Ferrari, et al., 2020).

Por último, en un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se vieron obligadas a innovar, reevaluar su forma en la que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con dichos cambios (Cepal, 2020). En ese sentido, cabe mencionar que existe un gran porcentaje de empresas que, como consecuencia de la pandemia, contexto dinámico y retador, cambiaron de giro de negocio y otras modificaron su estructura para continuar operando (Perú Retail, 2020). En dicho sentido, según Carlos Escaffi, experto en temas de marketing, esta nueva forma de comercialización fue una consecuencia reactiva de la actual contingencia que se vive, ya que no quedaba de otra. No hubo una capacidad de análisis previo para la implementación en la mayoría de los casos. Muchas de las decisiones de utilizar el *e-commerce* o de estar presentes en un *marketplace* fueron consecuencia de la propia subsistencia; es decir, decisiones reactivas. Esto se evidencia con las conversiones que hemos visto (cambio de core business) (C. Escaffi, comunicación personal, 11 de febrero de 2021).

### **3.3. Adaptación de las empresas cerveceras peruanas al *e-commerce***

De acuerdo con lo expresado por el CEO de Backus, Sergio Rincón, el confinamiento cambió radicalmente el panorama, porque lo que está amenazando el Covid-19 es la socialización y la cerveza vive de la socialización. Entonces, entender esa nueva forma de socializar para ellos es clave para tomar acción (Ferrari, et al., 2020).

A raíz de la pandemia, según la información revelada en la carta enviada al entonces Sr. ministro de la producción, José Salardi, por la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (ver anexo S), las empresas cerveceras artesanales peruanas, durante los primeros meses de pandemia, incurrieron en una pérdida de más del 50% de sus ventas. Asimismo, más del 20% de las cervecerías artesanales cerraron, obligadas por la coyuntura nacional. Las que continuaron operando redujeron su personal en 40% (más de doscientos empleos directos y dos mil indirectos se han perdido) (Quispe, 2020). Esta disminución drástica en las ventas es explicada básicamente por la caída del consumo en los canales *on-trade* (restaurantes, bares, clubes nocturnos y lugares similares), debido en gran parte al confinamiento obligatorio. Sin embargo, se espera que la caída en el volumen de ventas de cerveza registrada en 2020 sea seguida por una recuperación gradual y se recupere en 2022, como resultado de que los peruanos regresen a los restaurantes, bares y otros lugares comerciales donde sirven cerveza (Euromonitor, 2020).

Como consecuencia de dicha caída en el volumen de ventas, el negocio cambió sus canales de venta principales. Ahora, los cerveceros se enfocan en la venta directa (B2C) a través de canales *online* y tiendas especializadas (RPP, 2020). Ante esta situación, los emprendedores se vieron obligados a buscar nuevas alternativas comerciales, inclinándose por los canales digitales. Por ello, según Cuervo, el canal digital dejó de representar tan solo una oportunidad y se convirtió en la mayor fortaleza de las empresas (2020). De ahí que algunos emprendedores cerveceros utilizan estas herramientas para publicitar y vender sus productos. En el anexo T, se presenta el detalle de los *e-commerce* de cervecerías disponibles actualmente en el mercado.

Cabe resaltar que la mayoría de dichas plataformas de *e-commerce* fueron desarrolladas como consecuencia del confinamiento debido a la llegada del Covid-19. Ello resultó un reto para las cervecerías, que se adaptaron rápidamente al cambio. Por ejemplo, en el caso de Backus, según su CEO, Sergio Rincón, contaban con una estrategia digital muy basada en el canal B2B (Tienda Cerca), sobre todo bodegas y tiendas, ya que los canales en Perú tienen una capilaridad muy grande para llegar a todos los consumidores. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, también digitalizaron su relación con el canal B2C, mediante la creación de la plataforma de *e-commerce* BackusYa. Siguiendo un poco más de cerca al consumidor, este está muy afectado por la “nueva normalidad”: comprar hoy cualquier producto es una experiencia estresante. Entonces, exploramos cómo llegar directo al consumidor, mediante el canal B2C. La reacción fue impresionante. El ticket promedio en digital fue seis veces más que en el canal físico y el *mix* de productos *premium* se duplicó en la plataforma BackusYa.

En ese sentido se ha ido puliendo la experiencia, reduciendo el tiempo de entrega, y dicho canal se convertirá en uno que representará de dos a cuatro por ciento de las ventas, lo cual dinamizará muchísimo más esa relación directa con el consumidor. Asimismo, la data recolectada

es muy interesante para poder diseñar el nuevo futuro, pero ello se irá puliendo, ya que ahora (en un contexto de incertidumbre) ya no se consideran los meses o trimestres, sino las semanas y los días. Obtener la data rápido, analizarla rápido y tomar decisiones hábilmente de qué ofrecerle al consumidor será clave (Ferrari, et al., 2020). Lo anteriormente expuesto, les permitió, en medio de la crisis, no detenerse y seguir operando.

Por el lado de Lumingo, según su CEO Víctor Vargas, su Pareto de ventas estaba concentrado en la venta de celulares, computadoras y artículos deportivos. Sin embargo, dichas categorías fueron afectadas por la pandemia. Para Lumingo es importante la escalabilidad del negocio e identificar rápidamente oportunidades para tomar acción. Estos nuevos escenarios y modelos deben ser analizados diariamente para tomar decisiones. Hoy en día, Lumingo ha crecido por cuatro con respecto a febrero, que fue un mes histórico, superado por abril y mayo, mes en el cual se creció por cuatro con respecto a febrero. La composición de Lumingo varió totalmente, porque incursionó en la categoría supermercados. De hecho, fue aperturada en abril del 2020, con la etapa de cuarentena. Se redistribuyeron los recursos y las categorías comenzaron a activarse. Lo ocurrido representó una gran oportunidad. Por ejemplo, Lumingo tenía 750 empresas aliadas en el 2019. Antes de la cuarentena, tenía mil doscientos. A inicios de la cuarentena, en dos semanas, recibieron mil doscientos *leads* de empresas que querían trabajar conjuntamente. De hecho, como un ejemplo, Backus tiene aproximadamente entre dos y tres semanas de creado en Lumingo. Viene con una tasa de crecimiento de 7% diario. Luego de la primera campaña virtual con Backus, se posicionó en el top tres de vendedores. Ha multiplicado la venta por diez versus la venta diaria que estaba realizando. Entonces, ello demuestra la gran potencia que tiene todo el mundo digital cuando alguien realmente le da foco, busca la promoción adecuada, busca que llegue a la audiencia adecuada y, sobre todo, que se cumpla íntegramente con el proceso y experiencia de compra (Ferrari, et al., 2020).

En dicho sentido, según la opinión de Carlos Escaffi, experto en temas de marketing, esta nueva forma de comercialización fue una consecuencia reactiva de la actual contingencia que se vive, ya que no quedaba de otra. No hubo una capacidad de análisis previo para la implementación en la mayoría de los casos. La llegada del Covid-19 generó todo ello. De ahí que el empresario fue reactivo para poder continuar con sus ventas. Existe un componente social importante de análisis y ese comportamiento social, además, obedece a una realidad local como la peruana que tiene un alto porcentaje de informalidad (7 de cada 10 peruanos viven en la informalidad). Recogiendo esa data y entendiendo que Perú es un país de emprendedores, muchas de estas decisiones de utilizar el *e-commerce* o de estar presentes en un *marketplace* fueron consecuencia de la propia subsistencia; es decir, decisiones reactivas. Esto se evidencia con las conversiones que hemos visto (cambio de core business). Por ejemplo, dejar de ser una pastelería

para convertirse en una bodega. Sin embargo, no solo se trata de cambiar de giro de negocio o ingresar a algún *marketplace*, ya que ello sería insuficiente sin una buena estrategia de marketing (C. Escaffi, comunicación personal, 11 de febrero de 2021).

#### 4. Marketing digital en Perú

Por un lado, según un estudio realizado por Statista (2019) y Worldometers (2019), la penetración de Internet en el Perú era de 72.9%. Por otro lado, de acuerdo con una encuesta realizada por IPSOS (2021), el perfil del peruano digital es el siguiente: Se conecta frecuentemente a internet (siete veces o más a la semana) desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar. Ello representa la cifra de 9.1 millones de peruanos digitales o, en otras palabras, el 54% de la población urbana de 18-70 años. Asimismo, su uso habitual de Internet es para buscar información (77%), chatear (75%), socializar (75%), leer noticias (68%) y escuchar música o radio (67%). Estos datos estadísticos evidencian la oportunidad existente en términos de marketing digital como estrategia de las empresas para posicionarse en el mercado.

Por otro lado, con respecto al uso de redes sociales, el perfil de consumo de los peruanos se muestra en la figura 11. De tal manera, las estrategias de marketing digital deberían estar enfocadas en las más representativas, siempre y cuando exista una afinidad del público objetivo para con determinada red social.

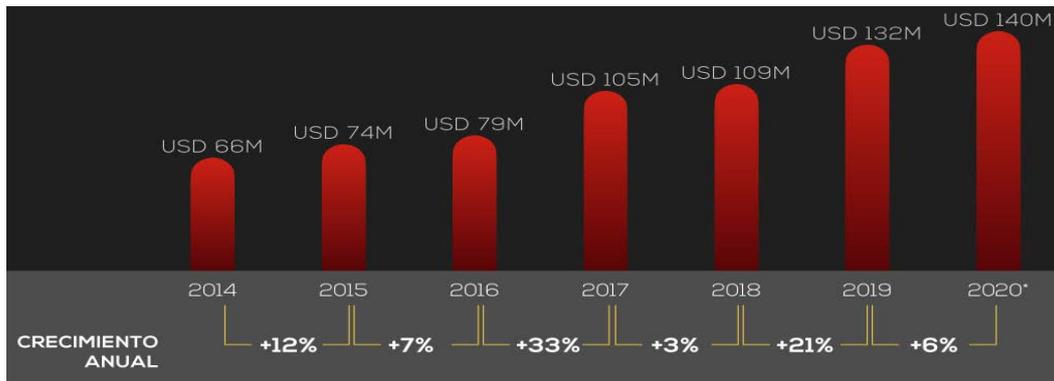
**Figura 11: Uso de redes sociales entre peruanos conectados**



Fuente: IPSOS (2020a)

Asimismo, según la agencia de marketing digital IAB Perú, la inversión en publicidad digital ha crecido durante los últimos años en el Perú. El 2020 no fue la excepción. A pesar del escenario adverso, debido a la situación de crisis sanitaria, se alcanzaron 140 millones de dólares en inversión publicitaria digital, de los cuales el 48% representó la inversión en *social ads*, categoría que creció en un 7% con respecto del año 2019. A continuación, en la siguiente figura, se presenta la evolución de dicha inversión a lo largo de los últimos siete años.

**Figura 12: Evolución de la inversión anual en publicidad digital (en millones de dólares)**

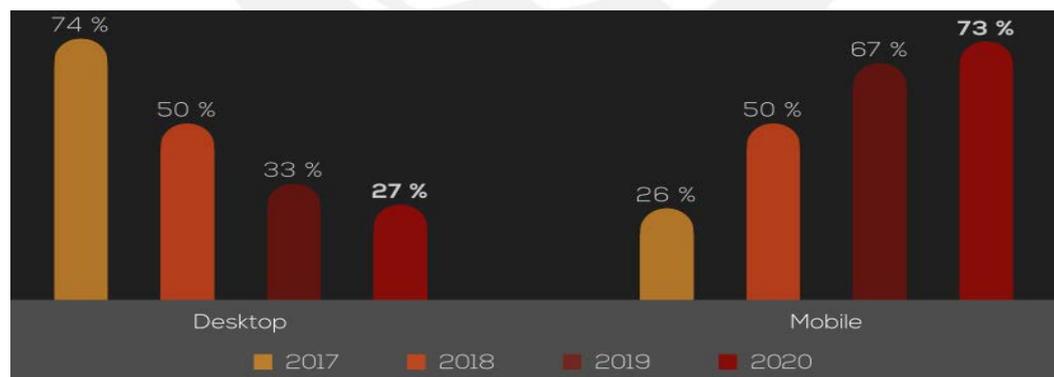


Fuente: IAB (2020)

Con respecto al crecimiento del 6% que se obtuvo en el 2020 con respecto al 2019, cabe precisar que, aunque el resultado fue positivo, pudo haber crecido más, si es que las empresas no hubieran sido tan afectadas por la crisis sanitaria, que las llevó a recortar sus presupuestos de marketing según la directora ejecutiva del *Interactive Advertising Bureau Perú* (Salas, 2021).

Finalmente, cabe resaltar que dicha inversión no solo aumentó, sino también hubo una variación en el medio de acceso o canal por el cual se llega al usuario, ya que desde el 2017, el canal *Mobile* (smartphone) incrementó su participación todos los años, alcanzando tres cuartos de la inversión publicitaria el 2020, remontando las proporciones del 2017, en el que el desktop (computador de escritorio) era el líder (IAB, 2020), tal y como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 13: Inversión según medio de acceso**



Fuente: IAB (2020).

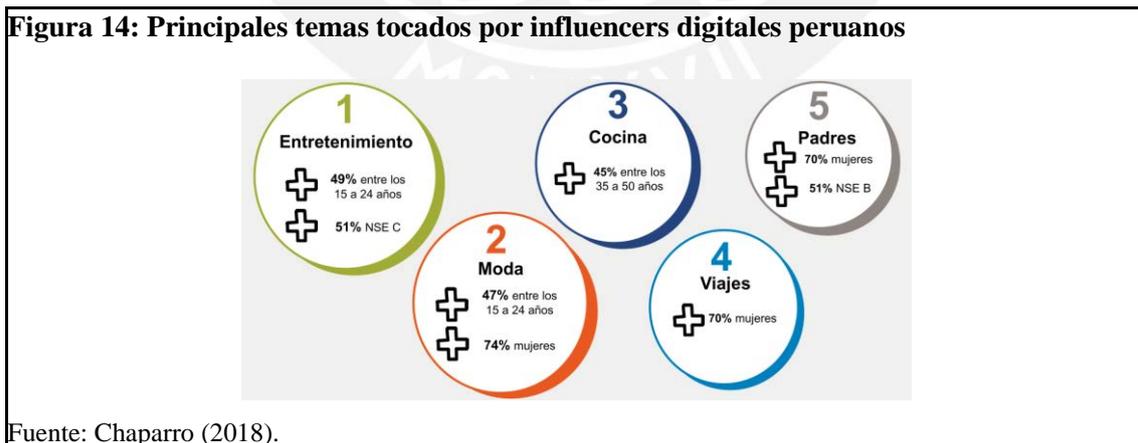
Esto ratifica el interés y la tendencia de las organizaciones a destinar cada vez un mayor presupuesto para invertir en dicha industria. Asimismo, para el 2021, la proyección de inversión publicitaria digital retomará la expansión a doble dígito, aproximadamente, de 10%. Este incremento estaría gatillado por la aparición de nuevas categorías y formatos que forman parte de

las nuevas tendencias, como, por ejemplo, los *podcast* – mediante los cuales se puede introducir publicidad por audio –, la tv conectada a internet, Tiktok, el canal de WhatsApp empresarial, herramienta para el comercio electrónico de empresas, y los *influencers*. La compra programática (que es automática y sin la intervención de las personas) también cobrará mayor participación. Durante el 2020 representó un tercio de las compras. Todos estos productos digitales serán tendencia y generarán crecimiento en el sector de la inversión publicitaria digital, según indica Beatriz Hernández, directora ejecutiva de IAB Perú (Salas, 2021).

#### 4.1. Marketing de *influencer* en Perú

De acuerdo al estudio “Seguimiento del ritmo del cambio y evolución del comportamiento del consumidor”, desarrollado por Nielsen – organización mundial de información, data y medición – el 83% de los encuestados revela que, cuando toman una decisión de compra, confían mayoritariamente en las referencias de sus amigos o familiares, y el 65% basa su confianza en las calificaciones sobre la experiencia de compra de clientes previos (Nielsen, 2018). Asimismo, reforzando dicha argumentación, Whitler señala que el 92% de los compradores cree en las recomendaciones de amigos y familiares por encima de otras variantes de publicidad (2014). Ello da cabida al surgimiento o aparición de nuevas tendencias en el mundo del marketing y publicidad, como, por ejemplo, los *influencers*.

Por un lado, según el estudio “*Influencers*”, realizado por GfK Perú en el 18° Congreso Anual de Marketing Perú (Chaparro, 2018) los principales temas tocados por los *influencers* digitales peruanos y su público objetivo son los que se muestran en la siguiente figura:



Cabe resaltar que, por cada uno de dichos rubros, existen diversos *influencers* con una audiencia en particular, como se puede observar en la figura presentada, pero ¿quiénes son ellos en el contexto peruano? En el anexo U, se presentan a los más representativos por categoría:

Por otro lado, durante el 2020, se desarrolló la premiación a los mejores *influencers* peruanos, organizado por “Mercado Negro” y la agencia “Influmedia”. Dicha premiación reconoció a los líderes peruanos de la comunidad digital y marcas con el mejor contenido creativo y estrategia para llegar a su público objetivo. Se premiaron dos grandes categorías: “*Influencers*” y “Marcas”, ambas contaron a su vez con 26 y 11 subcategorías.

## **4.2. Marketing de afiliados en Perú**

El marketing de afiliación en el Perú se basa en que se le remite a alguien cualquier producto en línea y cuando una persona compra dicho producto por recomendación, el afiliado recibe una comisión (AVENDANO DESIGN, sf). Por ejemplo, empresas como Amazon, Apple y Google tienen un programa de afiliación, al que pueden afiliarse en todo el mundo.

De acuerdo con American Marketing (sf), una de las grandes ventajas del marketing de afiliados en Perú es que la inversión que requiere este tipo de estrategias de marketing se hace únicamente cuando se registra la acción por parte del usuario en la publicación promocionada. Es decir, es un modelo de negocio de riesgo reducido el cual podría ser beneficioso para todos. Por ello se le denomina a esta estrategia como triple win, ya que los involucrados salen beneficiados; es decir, el dueño del blog, plataforma web o red social, el consumidor y la marca.

En ese sentido, American Marketing (sf) menciona que el marketing de afiliados resulta un método orgánico y no tan invasivo, lo cual es percibido positivamente por los usuarios puesto que las promociones intrusivas son algo que no son bien vistas por estos. Además, dependiendo de cuántos seguidores tengan, pueden beneficiar en la difusión de su marca a un público mayor, dándose de esta manera un efecto de bola de nieve. Mientras más afiliados tenga una marca podrá ir abarcando cada vez más y más clientes potenciales. De igual manera, es importante mencionar que el marketing de afiliados en Perú puede hallar su origen, a través de los influencers peruanos, desde hace aproximadamente seis años. Usualmente estos utilizan plataformas de redes sociales como Instagram o Facebook, aunque también hay afiliados quienes se mueven a través de otros medios como páginas web o blogs, cuya popularidad en nuestro país se remonta hace más de dos décadas.

Asimismo, otro beneficio radica en que existe una ayuda para ambas partes para su respectivo crecimiento. Es que el método del uso de influencers como afiliados hace que ellos ya no interfieran mucho en la parte logística del producto, teniendo como única función promocionar el producto.

Muchas empresas han decidido no solo incursionar con el comercio electrónico sino también han buscado abrir un programa de afiliados en sus plataformas. Este es el caso de Linio,

uno de los principales *marketplace* de América Latina, el cual ofrece la posibilidad de empezar a ganar dinero con ellos por medio de este programa. A modo de ejemplo, Linio (sf) ofrece a sus afiliados dos grandes razones para ser parte de ellos. En primer lugar, cuentan con una gran gama de opciones en material publicitario, el cual podrá ser utilizado para optimizar las campañas del afiliado. En segundo lugar, el afiliado tiene la posibilidad de controlar y obtener actualizaciones automáticas de los mejores y más recientes banners publicitarios.

De igual manera, actualmente, existen muchas plataformas que permiten ganar dinero mediante sus programas de afiliación. A modo de ejemplo, está la empresa Rose Hosting, empresa estadounidense de alojamiento web de propiedad privada, la cual ofrece una comisión del cincuenta por ciento durante el primer mes junto con una comisión recurrente en Perú del diez por ciento de los clientes referidos. Además, si se tiene éxito en referir a más de veinte clientes, la comisión que obtiene es del cien por ciento durante el primer mes. Obtiene una comisión del 150% en el primer mes si recomienda más de cuarenta clientes. Asimismo, esta comisión también puede recibir bonos de Rose Hosting. Los afiliados obtienen un bono de \$50 si refieren a diez clientes en un mes determinado. También es elegible para recibir un bono de \$300 si recomienda más de 30 clientes en un mes determinado (RoseHosting, sf).

Por otro lado, también está la empresa AWeber, un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico bien establecido y confiable. Pagan un treinta por ciento de comisión recurrente en Perú a sus afiliados y los pagos se realizan mensualmente (AWeber, sf).

También se encuentra SEMRush, una herramienta que ofrece a los vendedores muchas capacidades diferentes de SEO, PPC y redes sociales, así como la capacidad de realizar una investigación competitiva exhaustiva. Se puede ganar una comisión recurrente en Perú del 40% a través de su programa de afiliados (BERUSH, sf).

## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

### 1. Alcance

El libro “Metodología de la Investigación” de Hernández, Fernández y Baptista (2010) distingue cuatro tipos de alcances: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. El presente proyecto profesional tiene dos tipos de alcance, el descriptivo y el exploratorio. El exploratorio se da “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado [...] o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández et al., 2010, p. 79).

Por otro lado, Hernández et al. (2010) mencionan que el alcance descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En ese sentido, se busca dar a conocer en qué consiste la industria artesanal de cerveza y cómo sus modelos de negocios se han visto afectados por la crisis sanitaria de la Covid-19. Esto obliga a un rediseño del plan comercial considerando como una opción, el *e-commerce*. El presente proyecto profesional se enfoca en la empresa Lux Legatum y las conclusiones ayudarán a otras empresas a replantear sus decisiones de acuerdo a su realidad.

### 2. Enfoque metodológico

Con respecto al enfoque metodológico del presente proyecto profesional, este debe optar entre tres tipos: cualitativo, cuantitativo y mixto. Para desarrollar el proyecto se ha considerado apropiado un enfoque cualitativo, el cual se define como “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al, 2010, p.7). De acuerdo a Pasco & Ponce, este tipo de enfoque brinda una mayor flexibilidad al seleccionar muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos para poder interpretar y entender el fenómeno estudiado (2015).

En ese sentido, el proyecto profesional fue abarcado desde una perspectiva holística, debido a la recolección de información obtenida y contrastada con una realidad cuya dimensión no ha sido vista con anterioridad, como es la Covid-19. A pesar de tener un enfoque cualitativo, resulta importante resaltar que dentro del desarrollo del presente proyecto existen cálculos y proyecciones que ayudan a reforzar los hallazgos obtenidos en las diferentes entrevistas, *focus group* e investigaciones propias del mercado, puesto que para el rediseño del plan comercial del sujeto de estudio, se requiere recolectar datos que brindarán una información idónea sobre las

aspiraciones y la situación actual de la empresa prepandemia y durante la pandemia. Esto era necesario para proveer conclusiones y recomendaciones al dueño de la empresa una vez terminado el estudio.

### **3. Diseño de la investigación**

Además, con respecto al diseño de la investigación, el presente proyecto profesional se puede abordar en el espectro de un estudio de caso y una investigación - acción práctica. Por un lado, el estudio de caso implica la aproximación a un fenómeno a través de un número limitado de casos específicos dentro de su propio contexto, abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido (Harrison citado de Pasco & Ponce, 2015). Sobre esto, la empresa Lux Legatum, se encuentra en el giro de negocio de las cervezas artesanales, el cual es considerado un nicho de mercado.

Por otro lado, la investigación - acción, según Hernández, Fernández y Baptista, se basa en el propósito fundamental de guiar en la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales que se puedan dar dentro de la organización (2010). Del mismo modo, este tipo de investigación también permite “un involucramiento del investigador con los miembros de una organización sobre un tema que es de genuino interés para ellos y hay un intento por parte de ellos de tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden y Huxham citado en Pasco y Ponce, 2015, p. 48). Esta elección se fundamenta en la necesidad de rediseñar el plan comercial considerando nuevos canales, como el *e-commerce* de modo que el sujeto de estudio tenga la posibilidad de adoptar las recomendaciones que se proponen.

En cuanto al horizonte temporal de la investigación, según Pasco y Ponce (2015) estas se clasifican en transversales y longitudinales. Para fines de este proyecto profesional, es de carácter transversal, ya que se recolectó y usó la información del sujeto de estudio en momentos de pandemia. Finalmente, existen dos tipos de muestreo, probabilístico y no probabilístico. Como parte de la investigación, se optó por el no probabilístico, el cual “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador” (Pasco & Ponce, 2015, p. 53). Se opta por dicho muestreo, debido a que la selección se da por conveniencia y proximidad al dueño y su equipo de trabajo, por lo que la obtención de la información sobre los clientes y competidores es accesible.

Por lo anteriormente expuesto, la extensión del presente proyecto profesional concluye con la misma propuesta de rediseño del plan comercial de la empresa reconociendo que el término del periodo de pandemia es aún incierto.

## **4. Herramientas en la investigación**

Para la investigación se utilizaron tres grandes herramientas que ayudaron a recolectar la información necesaria para poder desarrollar de manera integral, el rediseño del plan comercial del sujeto de estudio. Estas herramientas son las entrevistas a profundidad semiestructuradas, los *focus group* y encuesta *online*. En ese sentido, las dos primeras, aportaron con nuevas variables e información cualitativa que permite brindar una mejor propuesta al sujeto de estudio. Por otro lado, la encuesta *online*, permitió mostrar a los investigadores las tendencias de los consumidores de la marca.

### **4.1. Entrevistas a profundidad**

La entrevista a profundidad busca “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, citado en Pasco & Ponce, 2015, p.62). En ese sentido, las personas a las que se les aplicó las entrevistas, contribuyeron desde el planteamiento del tema abordado hasta las acciones a ejecutar dentro de la propuesta final.

Las entrevistas a profundidad fueron divididas en tres grupos: la primera entrevista correspondió al gerente general de la empresa, quien brindó información fundamental del negocio para el presente desarrollo del proyecto profesional.

El segundo, correspondió a los especialistas y profesionales, quienes son conocedores del comercio electrónico, y expertos en materia de marketing. Estas personas, brindaron información correspondiente a las nuevas tendencias tecnológicas, predicciones con respecto a la innovación de las empresas a raíz de la pandemia y limitantes que podrían tener los empresarios debido a la presente revolución digital.

El tercer grupo comprendió a los propietarios y/o socios de empresas relacionadas al sujeto de estudio que, para este caso, eran empresas que se encuentran en el negocio de las cervezas artesanales. Dicho grupo, aportó brindando información sobre la situación actual de sus empresas, las dificultades que tuvieron a raíz de la Covid-19 y las acciones que ejecutaron con la finalidad de sobrellevar la pandemia. En el anexo V, es posible apreciar mayor información sobre los entrevistados, así como también el detalle de la información recogida de fuentes primarias; es decir, un resumen de las entrevistas realizadas que sustentan el análisis realizado.

## 4.2. Focus groups

Con respecto a los *focus groups* efectuados (ver anexo W), lo que estos permiten es “recolectar información de varias personas en forma simultánea y, por otro lado, esta técnica presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente” (Pasco & Ponce, 2015, p. 64). Asimismo, también permite entender mejor, cuáles son sus percepciones, preferencias, sugerencias y necesidades como consumidores para luego ser consideradas en el rediseño del plan comercial de Lux Legatum.

Se realizaron tres focus group. En el primero participaron cinco personas y fue ejecutado de manera presencial el 28 de noviembre del 2020. Los participantes fueron personas que ya habían consumido cervezas artesanales de diferentes marcas. El segundo tuvo la participación de cinco personas y fue ejecutado vía *Google meet*, aplicación de videoconferencias de Google, el 29 de diciembre del 2020. Ambos tuvieron como objetivo conocer la percepción de ellos con respecto a la variedad, la calidad y limitantes de consumo, frecuencia de consumo, consumo durante la pandemia y medios que utilizaron para adquirir las cervezas artesanales.

El tercero tuvo la participación de cuatro consumidores de la marca, quienes ya habían consumido las cervezas de Lux Legatum, por lo menos, en una oportunidad. Este fue realizado el día 20 de febrero del 2021. Dicho focus group, tuvo como objetivo conocer la percepción de los participantes con respecto a la marca Lux Legatum, evaluando su variedad, calidad y los limitantes para consumirla, la frecuencia, días y limitantes de su consumo, los medios de pago y plataformas que utilizan y, finalmente, conocer sus preferencias y recomendaciones con respecto a la modalidad de pago, proceso de compra y contenido que ofrece Lux Legatum.

## 4.3. Encuesta online

Para obtener información relevante del sujeto de estudio, se realizó una encuesta *online*. Para ello se desarrolló una guía de encuesta (ver anexo X). Se optó por dicha herramienta cuantitativa de recolección, ya que se buscó conocer y entender la tendencia de sus hábitos de compra, así como, atributos y modalidades de preferencia del consumidor.

De acuerdo a esto, se decidió utilizar un tamaño muestral no probabilístico y de tipo cualitativo por conveniencia en vista de que, se “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación, es decir el investigador escoge el número de encuestados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 54).

Se consideró que existe una limitante, debido a la coyuntura por la Covid-19, la cual no permitió la ejecución de las encuestas de manera presencial. Asimismo, cabe resaltar que el

universo de clientes fue aproximadamente de ciento veinte personas, en vista de que Lux Legatum inició sus ventas en el mes de septiembre de 2020.

Se estableció una muestra de treinta y dos encuestados (ver anexo Y), la cual, no busca “generalizar los hallazgos a otros “casos” que no fueran el estudiado, ya sea por razones del pequeño tamaño de la muestra de casos utilizada o por la falta de representatividad de los casos elegidos” (Yacuzzi, 2005, p.8). Sin embargo, para este caso, “la muestra no busca representar estadísticamente la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p. 53). Por otro lado, cabe mencionar que “en este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra.” (Casal & Mateu, 2003).

En ese sentido, la presente herramienta contribuye con obtener un panorama inicial respecto a las tendencias y preferencias en el consumo de los productos de la empresa. Sobre esta, se plantearon preguntas cerradas y delimitadas con opciones múltiples para un análisis más accesible de las respuestas, estas permitieron identificar las preferencias y prácticas de los encuestados, para así, proponer los planes de acciones del presente proyecto.

## CAPÍTULO 5: LUX LEGATUM Y EL IMPACTO DE LA COVID-19

En el presente capítulo, se narra gran parte de la historia de la microcervecería Lux Legatum, desde la identificación de la oportunidad de negocio, la elaboración del plan comercial, la implementación de la misma hasta los efectos causados por la llegada de la Covid-19, junto con el estado de emergencia sanitario. Ello con la finalidad de facilitar el entendimiento de la situación en la cual se encontraba nuestro sujeto de estudio antes de la pandemia y durante la misma. Cabe resaltar que este capítulo ha sido redactado íntegramente con la información recopilada de fuentes primarias, como entrevistas al fundador de Lux Legatum, Piero Bautista, encuestas a sus clientes y *focus groups* a consumidores de cerveza artesanal y clientes de Lux Legatum, y fuentes secundarias, como *papers* académicos pertinentes de diversos autores, con los cuales se adaptaron y consolidaron algunos conceptos presentados por nuestras fuentes primarias.

### 1. Historia de la microcervecería Lux Legatum

La historia del sujeto de estudio de este proyecto profesional, Lux Legatum, empezó a mediados del año 2018 cuando su fundador Piero Bautista identificó una oportunidad en el mercado en crecimiento (8% anual en aquel entonces) de las cervezas artesanales. Aún sin contar con el capital necesario para emprender, fue generando una red de contactos de concedores y expertos en el rubro, así como también de dos comunicadores y tres gestores para la elaboración y desarrollo de la idea de negocio. A través de la interacción por redes sociales, se generó el contacto con un maestro cervecero, quien contaba con el *know-how* para la elaboración del producto. Gracias a su guía y apoyo se elaboró la primera producción: treinta litros de cerveza artesanal. Esto permitió validar el producto e idea de negocio y efectuar las primeras ventas, que fueron dirigidas a amigos cercanos, familiares y compañeros de universidad.

Durante el 2019, se fue tangibilizando más la idea de negocio, mediante la elaboración de un estudio de mercado (ver anexo Z) y, con ello, la gestación de un plan comercial para la prospección y captación de nuevos clientes (ver anexo AA), así como la investigación de posibles proveedores. De igual modo, se experimentó – nuevamente, con la elaboración de la segunda producción de cerveza artesanal – con diferentes lúpulos hasta perfeccionar la técnica y con ella el sabor. Esta vez fueron aproximadamente cincuenta litros, elaborados en una cocina casera mediante un *brewmaster*, una olla de acero inoxidable que integra tecnología para la elaboración de cerveza artesanal. A través de la experimentación, prueba y error, se fue ganando experiencia y con ella nació la receta de Lux Legatum. Un porcentaje de dicha producción fue destinado para ofrecer en degustación, a familiares y amigos cercanos, así como también a posibles aliados estratégicos. Es así cómo se consiguió el primer cliente aliado: Blue Corner, empresa dedicada al

alquiler de yates, junto con servicios de *catering*. En dicho sentido, Lux Legatum iba a ser uno de sus proveedores de cervezas artesanales para la temporada del verano 2020. Sin embargo, por inconvenientes relacionados con los aportes de capital, el proceso de *branding*, *naming* y producción, la alianza estratégica con aquella empresa fue postergada para la temporada 2021. Dichas problemáticas estuvieron relacionadas, por un lado, con la falta de capital suficiente para ejecutar lo planificado; por otro lado, con respecto al *branding* y *naming*, aún el concepto de marca se estaba desarrollando y hubo complicaciones con el registro del nombre. Esto debido a que, en un inicio, el nombre comercial elegido era “Legado”, ya que se quiso transmitir el concepto de “trascender en el tiempo”; es decir, el legado dejado a través del mismo. Sin embargo, dicho nombre comercial ya estaba registrado en Indecopi, en la categoría de bebidas. Este imprevisto, evidentemente, retrasó los planes. Es así que se decidió cambiar el nombre propuesto inicialmente a latín: Lux Legatum, entendida como la luz de tu legado. Cabe resaltar que se adaptó el concepto de marca (ver anexo AB) a dicho cambio y a la identidad gráfica (ver anexo AC).

Pocos meses después, en noviembre del año 2019, se formalizó la empresa con su constitución y la creación de la razón social: Craft Beer Perú S.A.C con RUC 20605511962. Ello con la finalidad de iniciar próximamente sus actividades comerciales: la elaboración de bebidas malteadas con código CIU 15533 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).

Luego, a inicios del año 2020 se logró obtener el capital suficiente para asegurar la operación. Ello fue posible gracias a un préstamo familiar otorgado por el padre de Piero Bautista, así como también al aporte de capital de uno de sus hermanos. Es así que se decidió realizar una producción de mayor cantidad: mil litros de cerveza artesanal. Sin embargo, la llegada de la pandemia sorprendió a Lux Legatum, lo mismo que a las restantes microcervecerías artesanales. Por ello, se vio obligado a modificar parte de su forma de comercializar, la cual es explicada con mayor detalle en la segunda parte del presente capítulo. A pesar de ello, se decidió continuar con la producción planeada durante todo el mes de agosto, bajo la modalidad de maquila, utilizando la capacidad productiva ociosa de la planta de la microcervecería artesanal “Lima 1”, ubicada en el centro de Lima. Cabe resaltar que el proceso de conversión de materia prima en producto terminado dura aproximadamente veintiún días. Este consta de cinco subprocesos, que son los siguientes (ver anexo AD):

- Molienda: Se muele el grano de la malta para extraer los azúcares fermentables.
- Maceración: Se mezcla el grano con el agua a cierta temperatura para aportar color y extraer los azúcares fermentables.
- Hervor: Se hierve el mosto y se le añade lúpulos para dar amargor y aroma.

- Fermentación: Se mezcla el mosto con la levadura a una temperatura más baja para que esta convierta los azúcares en alcohol.
- Carbonatación: Se le añade azúcar a la cerveza, se embotella y sella para que la levadura genere CO<sub>2</sub> y así la cerveza quede carbonatada.

Lux Legatum es una marca nueva de cerveza artesanal que ingresó oficialmente al mercado peruano en el mes de septiembre del 2020 con el lanzamiento de la marca con dos tipos de cerveza: una *witbier* y una red ale (ver anexo AE). La primera, una cerveza de origen belga, con sabor fresco, color dorado único, amargor bajo y un aroma sutil de especias; la segunda, una cerveza de origen inglés de color cobre rojizo, con una presencia única, amargor bajo y un aroma levemente terroso del lúpulo especiado. Ambas cervezas son envasadas en botellas de 355 ml, las cuales cuentan con un mayor contenido (la mayoría de cervezas artesanales cuentan con presentaciones de 330 ml; es decir, botellas un poco más pequeñas, como reveló el estudio de mercado). Esta decisión se adoptó con el propósito de diferenciarse del resto de cervezas artesanales en el mercado. Cabe resaltar que la microcervecería “Lima 1”, es la única que también utiliza este tipo de botellas.

El presente emprendimiento nace en respuesta a las necesidades identificadas en un público objetivo ejecutivo, como se aprecia en la identificación del *buyer person* (ver anexo AF). En dicho sentido, el producto destaca por su calidad en insumos y proceso de preparación.

Cabe resaltar que Lux Legatum, actualmente, es caracterizado como un emprendimiento tradicional, ya que existen tres categorías para catalogar a un emprendimiento y, debido a los atributos identificados de nuestro sujeto de estudio, este calza como un emprendimiento tradicional, porque presenta las siguientes características: Las decisiones fundamentales son tomadas por el fundador. En un inicio, su principal limitante para iniciar operaciones e implementar su plan fue el acceso a capital en el mercado financiero. Es por ello que el cien por ciento de la recaudación del capital fue fuente de recursos propios (familiares). Asimismo, con respecto a su zona de impacto, Lux Legatum se centra en satisfacer las necesidades del mercado local. Por otro lado, otra característica de los emprendimientos tradicionales es la generación de beneficios para el emprendedor. En dicho sentido, la empresa en cuestión crece a un ritmo lineal y su sistema (balance entre sus ingresos y egresos o flujo de caja) responde de manera relativamente rápida y positiva.

Por otro lado, con respecto al equipo de trabajo, nuestro sujeto de estudio inició operaciones con la siguiente estructura organizacional (ver anexo AG): Piero Bautista, fundador y CEO de Lux legatum; Lucía Cutipa, *brand manager*; Alvaro Vásquez, ejecutivo comercial; Ricardo Pizarro, jefe de ventas de la zona siete; Adrián Vázquez, jefe de ventas de la zona seis.

Bajo el cargo de estos últimos, estaban los asesores de ventas, quienes recibían un diez por ciento de las ventas realizadas. Cabe resaltar que, como todo nuevo emprendimiento con poco capital, todos recibían un pago variable de acuerdo a las ventas generadas a excepción de la Brand Manager, quien recibía un sueldo mensual por gestionar las comunicaciones de la marca.

Finalmente, Lux Legatum es autopercebido por el fundador como “una microempresa, pero con un alma de grande empresa” (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Cabe acotar que los emprendimientos dinámicos suelen empezar como tradicionales (microempresas); sin embargo, después de un acelerado crecimiento, pueden convertirse en una pequeña o mediana empresa (Kantis y Díaz, 2018). Por lo que no se descarta que Lux Legatum pueda escalar a aquel nivel a través del tiempo. Actualmente, es un emprendimiento tradicional.

## **2. Plan comercial inicial de Lux Legatum**

A continuación, se presentará el análisis de la situación de Lux Legatum antes de la pandemia. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes: análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter para el análisis externo y, para el análisis interno, FODA y business model canvas. Dicho análisis fue desarrollado bajo un enfoque mixto; es decir, una parte de ello fue concebido por Lux Legatum, y otra fue extraída, concebida y adaptada para fines académicos por el presente equipo de formulación del proyecto profesional, mediante la recolección de información de fuentes primarias y secundarias

### **2.1. Análisis externo prepandemia**

#### **2.1.1. Análisis PEST**

El PEST es una herramienta útil para analizar el macroentorno. Este se refiere a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Dicha herramienta ayuda a las organizaciones a detectar y monitorear aquellas tendencias en el ambiente externo. Ello con el fin de seguir siendo competitivos, generando nuevas estrategias, adaptándose al cambio, sacando ventaja de las oportunidades identificadas y mitigando posibles amenazas (Henry, 2008). En dicho sentido, a continuación, se utilizará dicha herramienta para analizar el macroentorno de la empresa Lux Legatum.

##### *a. Político - Legal*

Por un lado, el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) es aplicado a las bebidas alcohólicas, los cigarrillos, las gaseosas, el combustible y los vehículos por ser catalogados como bienes generadores de externalidades negativas en el orden individual, social y medioambiental. Su principal objetivo es desmotivar el consumo de dichos productos (Sunat, 2018). Este impuesto

fue modificado en el año 2019, el cual establece que el impuesto por litro será de S/ 2.25 soles para bebidas alcohólicas (El Peruano).

Por otro lado, el Decreto Supremo Nacional N° 016-2009-MTC, art. 307 establece que 0.50 gramos de alcohol por litro de sangre es considerado como el tope máximo permitido para los conductores, lo cual equivale al consumo de tres vasos de cerveza o dos copas de vino (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2009).

Finalmente, el 28 de diciembre del 2013, el Congreso de la República, mediante el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, promulgó la Ley N° 30056, la cual modula ciertas leyes con el fin de promover la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Entre sus metas está establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las mipymes. Entre dichas modificaciones está la de la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. (El Peruano, 2013). Algunos beneficios pueden ser apreciados en el anexo AH.

#### *b. Económico*

En el año 2019, el Producto Bruto Interno se incrementó en 2.2%, una tasa menor a la del año 2018 (4%). Ello, en parte debido a la contracción de los sectores primarios, influidos por fluctuaciones de oferta a la pesca y a la minería. Asimismo, las actividades no primarias fueron afectadas por un menor dinamismo de la demanda interna, tanto del sector privado como del sector público. Este desempeño económico fue determinado, en parte, por una desaceleración del crecimiento del PBI global, una alta incertidumbre en los mercados financieros internacionales y una disminución de los términos de intercambio. Cabe resaltar que el sector comercio creció en 3%, lo cual contribuyó en un 0.3% al crecimiento del PBI del año 2019, representando el segundo mayor aporte (Banco Central de Reserva, 2020).

Según Technavio (2017), empresa líder en *market research*, el mercado global de cerveza artesanal viene creciendo considerablemente en los últimos años y se espera que continúe con dicha tendencia a una tasa compuesta anual superior al 11% durante el periodo 2017-2021. Asimismo, con respecto al mercado Latinoamericano de cerveza artesanal, este aún se encuentra en la fase de crecimiento; se prevé que crezca en el rango de entre 20% a 40% dependiendo de los países de dicha región. Es por ello que se prevé que, dentro de los próximos tres años, la cuota de mercado de cervezas artesanales se incremente de 0.03% a 1% de todo el sector cervecero (Inga, 2019). Esto representaría un mayor aporte por parte de dicho sector al PBI del Perú.

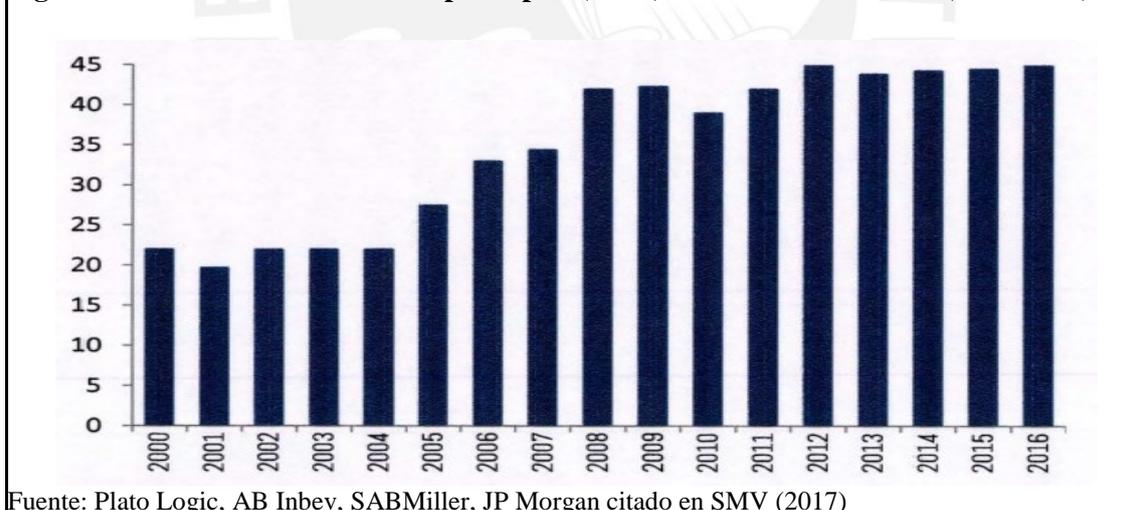
Sin embargo, lo que más afecta al sector cervecero es el incremento del impuesto selectivo al consumo, el cual, a pesar de ser un impuesto indirecto, puede impactar negativamente

sobre el consumo de bebidas alcohólicas, al ser usual que la carga tributaria se traslade al comprador final con el alza del precio de venta (Chávez, 2018). En dicho sentido, ello se vería reflejado en la variación de los ingresos y utilidad después de impuestos de las microcervecerías, debido al impacto generado en el consumo, así como también en la economía del cliente final, quien generalmente asume el costo asociado a dicho impuesto, lo cual se traduce en una mayor recaudación estatal. Cabe resaltar que dicho impuesto fue modificado en el año 2019, el cual establece que el impuesto por litro será de S/ 2.25 soles para bebidas alcohólicas (El Peruano).

*c. Social*

De acuerdo a la clasificadora de riesgo Pacific Credit Rating (2018), Backus – que ejerce el liderazgo del mercado cervecero con una participación de mercado del 96.58% – ha aumentado su crecimiento compuesto del periodo 2012-2016 en una tasa del 4.06%, lo cual se relaciona con la preferencia de la población por la cerveza. Cabe resaltar que dicho crecimiento se obtuvo aun cuando se experimentó una desaceleración económica y un cambio de régimen tributario del Impuesto Selectivo al Consumo. Complementando ello, cabe resaltar que “el consumo per cápita de cerveza en el Perú se duplicó en 15 años, pasando de 22 litros per cápita en el 2000 a 44 litros per cápita en 2014” (SMV, 2017, p. 3).

**Figura 15: Evolución del consumo per cápita (litros) de cerveza en el Perú (2000-2016)**



Por otro lado, La Cámara de Comercio de Lima (2016) resalta la existencia de tendencias notorias en el mercado cervecero peruano; una de ellas es la “premiumización”, entendida como la predilección por consumir cervezas *premium*, ya sean industriales o artesanales, ambas con precios mayores al promedio. Por ello, grandes empresas compran cerveceras artesanales porque en la cerveza industrial clásicas buscan ganar volumen y en las industriales *premium* y artesanales buscan ganar precio. De ahí que, como consecuencia de la

preferencia de nicho de los peruanos por la cerveza artesanal, en el país se celebran eventos que “rinden culto” a esta bebida, como *Lima Beer Week* o *Craft beer sessions*.

Finalmente, las circunstancias económicas y políticas han generado que los consumidores peruanos sean cada vez más conscientes de los precios. Existe cierta tendencia y disposición a gastar menos en productos considerados no esenciales. Para muchos hogares, los productos no esenciales incluían la cerveza (Euromonitor, 2020).

En síntesis, dicha oportunidad relativa al cambio de comportamiento social perfila al consumidor peruano como uno atractivo para compañías nuevas con una oferta y propuesta de valor diferenciada en el mercado. Aquellas oportunidades fueron aprovechadas por las microcervecerías artesanales, que son diferentes de las industriales, ya que atienden a un nicho de mercado con un producto novedoso, diferenciado y premium (Cabani, Javier y Tan, 2018).

#### *d. Tecnológico*

En los últimos años, debido al vertiginoso crecimiento del mercado cervecero artesanal, surgieron varios emprendimientos proveedores de tecnología para el sector productor. Estos ofrecen maquinaria y equipos para implementar una microcervecería. Es por ello que existe una buena oferta de fermentadores, ollas, enfriadores, bombas, válvulas, envasadoras e insumos para limpieza con precios muy competitivos. Entre las empresas existentes están las siguientes: Navarro CIA, Point Cerveceros, Red Cerveceros y BrewMart. Para obtener el mayor beneficio de la tecnología asociada a proceso de producción, algunas de las organizaciones mencionadas antes, incluyendo al Instituto Cervezas de América y Academia Cerveceros de Análisis Sensorial (ACAS), dictan clases para cerveceros desde el nivel básico hasta avanzado.

Por otro lado, analizando el entorno tecnológico desde la perspectiva de los consumidores finales, resulta difícil no mencionar el crecimiento exponencial del *e-commerce*. Este sector, en el Perú, ha crecido, aproximadamente, quince veces en los últimos diez años, pasando de US\$276 millones en 2009 a US\$4 mil millones en el año 2020 (Perú Retail, 2020). De acuerdo a proyecciones de *Americas Market Intelligence*, el Perú alcanzaría los US\$14.000 millones en el año 2022 (Citado en Perú Retail, 2020). Asimismo, el tamaño del mercado de *e-commerce* en Perú, al cierre del año 2019, fue de US\$4 mil millones, de los cuales, el 63% fueron compras mediante tarjeta de crédito, 10% con tarjeta de débito y un 27% en efectivo. Entre las categorías de mayor crecimiento en el Perú, están los muebles y electrodomésticos (23%), juegos y hobbies (22%), y cuidado personal y food (22%), siendo esta última la categoría que más aumentó en Lima, debido a los aplicativos de delivery. Pese a dicha evolución del *e-commerce* en el Perú, este aún enfrenta un reto pendiente: reducir la desconfianza en línea (Perú Retail, 2020). Para Lux Legatum y la industria cervecera artesanal, ello representa una oportunidad interesante

para ampliar el alcance hacia nuevos clientes, utilizando el canal digital para la promoción y venta de cervezas artesanales.

### ***2.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter***

El microentorno de las empresas cerveceras artesanales también fue analizado mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. Este instrumento de análisis representa un medio para identificar los factores más relevantes y el poder que estos ejercen sobre las organizaciones. Dicho modelo permite analizar el nivel competitivo de la empresa dentro del sector al cual pertenece, facilitando el desarrollo de diversas estrategias de negocio (Porter, 2008). En este caso, dicha herramienta fue utilizada para analizar el microentorno del sujeto de estudio en cuestión: Lux Legatum, una microcervecería artesanal peruana antes de la pandemia.

#### ***a. Amenaza de productos sustitutos***

Para Michael Porter, un producto sustituto realiza la misma o similar función que un producto de una determinada industria utilizando un medio diferente para tal fin (2008). En otras palabras, los bienes sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para satisfacer una necesidad demandada por el mercado.

Para el caso de la industria cervecera artesanal, si bien es cierto que la diversidad de bebidas alcohólicas en el mercado es amplia, el enfoque de Lux Legatum destaca por ser novedoso y *premium*. En dicho sentido, analizando el portafolio de productos de la competencia, se identificaron como sustitutos, en primer lugar, a las cervezas industriales *premium*, que pueden ser obtenidas en presentaciones personales con un precio similar, a las que se suman los licores macerados, piscos artesanales, entre otros. Estos son una opción de compra potencial en el rubro de licores. Por ello, el poder de productos sustitutos es considerado medio.

#### ***b. Amenaza de entrada de nuevos competidores***

Los nuevos participantes en una industria aportan nuevas capacidades y un deseo de ganar participación de mercado que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de entrada limita el potencial de ganancias de una industria. Cuando la amenaza es alta, los operadores tradicionales deben mantener bajos sus precios o impulsar la inversión para disuadir a nuevos competidores (Porter, 2008). En dicho sentido, se identificaron las siguientes barreras que mitigan la entrada de nuevos competidores.

**Tabla 8: Barreras de entrada para potenciales ingresantes**

Barrera	Descripción	Nivel
Inversión de capital	Por un lado, Luis Samamé, socio fundador de la cervecería Hops, asevera que la inversión inicial es fuerte para este tipo de negocio, con planta propia y los activos fijos necesarios (L. Samamé, comunicación personal, 20 de diciembre de 2020). Por otro lado, Piero Bautista, fundador de la cervecería Lux Legatum, comenta que su principal barrera fue el capital para la inversión inicial, a pesar de recurrir al servicio de maquilado (L. Samamé, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).	Medio
Impuesto selectivo al consumo (ISC)	El ISC es un instrumento tributario que busca desestimular el consumo de productos con externalidades negativas sobre la salud de la población y el medio ambiente (Sunat, 2018). Este es percibido por el emprendedor como injusto y considerado un elemento que eleva el precio de sus productos (Quintanilla y Quispe, 2018). Asimismo, Luis Samamé, socio fundador de cervecería Hops, revela que, en el tema tributario, el ISC siempre ha sido una barrera (L. Samamé, comunicación personal, 20 de diciembre de 2020).	Medio
Expertise	Actualmente, en el mercado, existen pocos maestros cerveceros profesionales capacitados con estudios y experiencia en la elaboración de cerveza artesanal; sin embargo, hay una variedad de capital humano con conocimientos empíricos.	Medio
Economía de escala	Surgen cuando las empresas que producen en mayores volúmenes reducen sus costos unitarios, porque distribuyen sus costos fijos entre más unidades, emplear tecnología más eficiente o exigir mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala del lado de la oferta disuaden la entrada, al obligar al aspirante a entrar en la industria a gran escala, lo que requiere el desalojo de competidores arraigados o aceptar una desventaja de costos (Porter, 2008).	Medio

En dicho sentido, según Piero Bautista, fundador de Lux Legatum, las economías de escala contribuyen con la dilución de costos de producción, lo cual representa una ventaja y poder de dominio por parte de las empresas cerveceras artesanales que cuentan con mayores volúmenes de producción, como es el caso de Candelaria, que maneja los precios más competitivos en el mercado. En ese sentido, dicha competitividad genera incertidumbre en los nuevos entrantes y competencia existente. Esto debido a que, si no se maneja una economía de escala estable, es posible no poder competir eficientemente (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Sin embargo, Rodrigo Tapia, socio fundador de la cervecería Jack Vled, mencionó que diluir los costos de producción no es el problema fundamental, sino que lo crucial es delimitar bien al público objetivo al cual se desea llegar (R. Tapia, comunicación personal, 20 de enero de 2021). En otras palabras, no considera que los mayores costos en el producto son una problemática, pues siempre es posible encontrar clientes que estén dispuestos a pagar por él. Por ello las economías de escala son consideradas como una barrera de nivel medio.

*c. Poder de negociación de los proveedores*

Michael Porter plantea esta fuerza como el poder de negociación ejercido por los proveedores sobre las organizaciones pertenecientes a determinada industria, por ejemplo, en cuestiones de precio, cantidad o calidad (2008). Para el caso de la industria de cervecería

artesanal, existen diversos proveedores involucrados en la cadena de suministro para la elaboración del producto final, los cuales son detallados a continuación.

**Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores**

Proveedores	Descripción	Nivel
Profesional en elaboración de cerveza artesanal	Actualmente, en el mercado, existen pocos maestros cerveceros profesionales capacitados con estudios y experiencia en la elaboración de cerveza artesanal; sin embargo, hay una variedad de capital humano con conocimientos empíricos.	Medio
Insumos (malta, lúpulo y levadura)	Existen varias empresas importadoras de insumos y proveedores locales, lo cual garantiza que la oferta de dichos insumos cubra la demanda.	Bajo
Packaging	Existe una gran variedad de proveedores de botellas, tapas, etiquetas y cajas.	Bajo
Maquiladoras	Existen cervecerías artesanales que cuentan con una planta propia, debido a ello brindan el servicio de maquila para utilizar la capacidad ociosa de producción de su planta. Es por ello que su poder de negociación es considerado bajo.	Bajo
Logística de salida	Existen proveedores de servicios logísticos, como, por ejemplo, Lumingo, Rappi, Chazki, etc., por lo que su poder de negociación es considerado bajo.	Bajo

*d. Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es definido por Porter como el nivel o poder de influencia por parte de los compradores, el cual se mide cuando estos obligan a reducir los precios a las compañías, solicitan una mejor calidad en los productos o demandan el ofrecimiento de más servicios (2008). Es decir, la demanda influye en la oferta, modelando está en cuestión de precio, calidad o cantidad.

**Tabla 10: Poder de negociación de los clientes**

Factor	Descripción	Nivel
Concentración y tamaño de los clientes	Según Technavio (2017), el mercado de cervezas artesanales proyecta un crecimiento de más del 11% anual para el periodo 2017-2021. Asimismo, se prevé que, dentro de los próximos tres años, la cuota de mercado de cervezas artesanales se incremente de 0.03% a 1% de todo el sector cervecero (Inga, 2019). De ahí que se aprecia que dicho mercado es de nicho, ya que los clientes se encuentran concentrados en menos del 1% de consumidores de cerveza.	Alto
Percepción de valor del cliente por el producto	Según los <i>focus group</i> realizados (2020), los consumidores de cerveza artesanal valoran la variedad de sabores, olores y textura, cuerpo o concentración del producto o final, así como también la experiencia de consumo vivida en los bares. Sin embargo, existe un alto nivel de desconocimiento de la cultura cervecera artesanal. Finalmente, cabe resaltar que no existe una recordación de marca a excepción de las dos más conocidas: Barbarian y Candelaria.	Medio
Costo de cambiar de proveedor para el cliente	Existen aproximadamente cien cervecerías artesanales en el Perú, pero no todas permanecen en el tiempo, según señala Ignacio Schawalb, socio fundador de Barbarian en una entrevista realizada por El Comercio (Inga, 2019). Es por ello que el poder de negociación de los clientes es alto, debido a la variedad y facilidad del cliente para cambiar de proveedor.	Alto

De ahí que la preferencia del consumidor no es inelástica; es decir, el cliente cuenta con total libertad para cambiar a otro producto, motivado por diversos factores, ya sea por precio, disponibilidad en punto de venta, variedad de producto u otros servicios asociados.

*e. Rivalidad entre empresas competidoras*

Porter (2008) señala que la rivalidad entre competidores adopta diversas formas familiares, las cuales incluyen descuentos en los precios, introducción de productos nuevos, campañas publicitarias y servicio mejorado. Asimismo, resalta que la elevada rivalidad socava la rentabilidad del sector. El nivel en el cual la rivalidad disminuye el potencial de beneficios de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que compiten las organizaciones y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten; es decir, las condiciones del mercado.

**Tabla 11: Principales competidores en la industria cervecera artesanal**

Empresas	Descripción
Cervecería Barbarian	Es la empresa con mayor volumen de ventas a nivel nacional. Cuenta con cinco locales propios, cuatro en Lima y uno en Arequipa, y 800 puntos de ventas a nivel nacional, entre los cuales predominan las cadenas de supermercados (Plaza Vea, Vivanda, Tottus, Wong y Metro) y tiendas de conveniencia, como Tambo y Listo. Las líneas de sus productos se diferencian por los grados de alcohol (6.1% a 6.8%) e IBU (International Bitterness Units por sus siglas en inglés), el cual mide el grado de amargor y su escala de medición va desde 0-100 unidades. Con respecto a las presentaciones en botellas, estas son de 330 ml y dos litros. Barbarian forma parte de AB InBev desde el año 2019.
Cervecería Candelaria	Es la segunda empresa con mayor volumen de venta debido a su estrategia low cost. Toda su línea de productos tiene 6.1% grados de alcohol e IBU (12-30) y lo comercializa en dos presentaciones: botellas 330 ml y latas de 355 ml. Asimismo, está posicionado principalmente en el canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia), bares y algunas oficinas de coworking, como WeWork y Comunal.
Barranco Beer Company (BBC)	Esta empresa también ofrece sus productos en su bar propio, en presentaciones de botellas de 330 y latas 355ml. La diferencia con esta marca es que maneja tres stands con el concepto express en centros comerciales.
Mi tercer lugar (MTC) y Nación Cervecera (NC)	Estas dos empresas tienen un modelo de negocio diferente dado que no producen cerveza artesanal, sino comercializan diferentes marcas del mercado. Actualmente, MTL tiene seis locales y NC tiene un local.

Luego de analizar a los competidores, se pudo concluir que la competencia en esta industria está en etapa de desarrollo y no es agresiva. Además, al ser una industria de nicho, tiende a enfocarse en el consumidor y expandir el mercado más que en arrebatar clientes a la competencia, por lo que la rivalidad entre competidores es media. En resumen, en base al análisis realizado sobre las cinco fuerzas de Porter, podemos concluir lo siguiente:

**Tabla 12: Aplicación de las cinco fuerzas de portes para Lux Legatum**

Fuerza	Poder	Acción propuesta
Poder de negociación de clientes	Alto	Énfasis en fidelizar clientes
Rivalidad de competidores	Medio	Foco en expandir demanda
Poder de negociación de proveedores	Bajo	Mantener una buena gestión comercial con los proveedores para lograr acuerdos favorables
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Promover el consumo de cerveza artesanal y difundir sus ventajas
Amenaza entrada de nuevos competidores	Medio	Generar economías de escala en el largo plazo

## 2.2. Análisis interno prepandemia

### 2.2.1. Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa” (Riquelme, 2016, p. 5). Es decir, es una herramienta que facilita la identificación de fortalezas y debilidades de una organización. Asimismo, distingue variables externas favorables (oportunidades), así como también desfavorables (amenazas) con el fin de visibilizar el entorno interno en el cual la empresa está inmersa para identificar y enfrentar las adversidades, mediante una planificación estratégica, aprovechando las oportunidades y tomando en cuenta un entorno de incertidumbre. Esta información se obtiene a través de entrevistas al dueño de la empresa y análisis del entorno.

**Tabla 13: Análisis FODA de la microcervecería Lux Legatum prepandemia**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Red de contactos personales e institucionales para potenciar las ventas	Tendencia a la “premiumización” en las preferencias de los consumidores
Alianza estratégica con un restobar y una empresa de alquiler de yates: La Huerta y Blue Corner	Crecimiento en la tendencia de consumo de cerveza artesanal
Visión innovadora	Fácil acceso a la información mediante la tecnología, lo cual reduce los costos transaccionales
Adaptabilidad y rápida toma de decisiones	Tendencia: consumo de cervezas artesanales en lata
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Marca nueva y poco desconocida en el mercado	Incremento en los precios de los insumos
Sus costos unitarios son más altos debido al maquilado del producto.	Aumento de agresividad en promoción y precios entre empresas cerveceras artesanales competidoras
Baja producción en comparación con la competencia, que genera economías de escala	Incursión de AB-Inbev en el mercado artesanal, mediante la adquisición de cervecerías artesanales
Vínculo laboral débil por parte del maestro cervecero de Lux Legatum	Escasez de insumos para la elaboración de cerveza artesanal
No acceso a créditos en entidades financieras	Incremento del impuesto selectivo al consumo

### 2.2.2. Segmentación de mercado para Lux Legatum

Durante el año 1996, Rolando Arellano realizó en Perú su primer estudio de “estilos de vida” con validez estadística en dicho país latinoamericano (capital más quince ciudades). Cerca de una década después, en el 2005, se desarrolló el mismo estudio en México (capital más catorce ciudades). Su meta principal era describir el comportamiento de las personas como resultado de la interacción de diversos factores que, apreciados desde la perspectiva funcional y sistemática de una sociedad de consumo, generan una “personalidad grupal”. Esta es explicada como una forma de ser y desenvolverse, compartida por un grupo considerable de individuos de una sociedad parecidos entre sí por sus características sociodemográficas, psicológicas,

conductuales, de equipamiento, infraestructura, etc. (2019). En dicho sentido, a continuación, se presentan y desarrollan las variables de segmentación de mercado para Lux Legatum.

**Tabla 14: Definición de las variables de segmentación de mercado para Lux Legatum**

Segmentación		Descripción	Mercado meta
Variable	Subvariable		
Psicográfica	Estilo de vida	<p>- <b>Sofisticado (10%)</b>: Hombres y mujeres del NSE A y B con un nivel de instrucción e ingresos más alto que el promedio, valoran mucho la imagen personal, son innovadores, valoran el prestigio y procedencia de la marca como símbolo de diferenciación (<i>status</i>), marcan tendencia en tecnología y el precio es como un indicador de calidad.</p> <p>- <b>Progresista (18%)</b>: Hombres, trabajadores independientes del NSE C y D. Son optimistas y pujantes. Buscan generar rendimiento y estar informados; su consumo es utilitario y muestran poco interés en la imagen personal.</p> <p>- <b>Modernas (28%)</b>: Mujeres trabajadoras del NSE C. Les importa la calidad de lo que adquieren y el precio. Muestran interés en la imagen personal, son buscadoras de marca y moda, el trabajo es su foco de realización, son líderes de opinión y tienden a ser tecnológicas.</p> <p>- <b>Formales (20%)</b>: Hombres tradicionales (jóvenes del NSE C y D; adultos mayores del NSE B y C) mayoritariamente solteros, trabajadores dependientes, educación superior, buscan mantener el status, adversos al riesgo y adoptadores tardíos.</p> <p>- <b>Conservadora (14%)</b>: Mujeres jóvenes adultas del NSE C y D, con presencia menor de mujeres mayores del NSE B y C. Son tradicionales, “mamá gallina”, la familia es el centro de interés, ahorrativas, machistas, importancia del precio y luego calidad, las jóvenes buscan formación superior para apoyar a la familia, mas no para trascender profesionalmente.</p> <p>- <b>Austeros (10%)</b>: Ambos sexos del NSE D y E con menor nivel de educación al promedio. Son tradicionales, resignados, poco informados y buscadores de precio.</p>	Estilo de vida sofisticado
	NSE	NSE A, B, C, D y E	NSE A y B

**Tabla 14: Definición de las variables de segmentación de mercado para Lux Legatum (continuación)**

<b>Geográfica</b>	Distrito de Lima	Lima Metropolitana (LM) Lima provincia (LP)	LM Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. LM Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
<b>Conductual</b>	Beneficio generado	Calidad y Status: Producto premium Comodidad: Le genera un confort. Rapidez: Solución efectiva. Emoción: Generada por el producto o experiencias. Servicio: Atención integral	Buscadores de status, calidad, comodidad, atención rápida y experiencias nuevas.
<b>Demográfica</b>	Sexo/género	Hombres Mujeres LGBTIQ+	Todos
	Edad	Entre 18 y 25 años Entre 25 y 39 años Entre 39 y 59 años 60 años a más	Entre 25 y 39 años.
	Ocupación	Empresario Ejecutivo Funcionario Médico Arquitecto Otros	Personas que laboran activamente (estabilidad laboral) y se encuentran en un cargo de rango medio o alto
<b>Demográfica</b>	Sexo/género	Hombres Mujeres LGBTIQ+	Todos

Adaptado de Arellano (2017) y APEIM (2013)

Luego de realizar el análisis externo e interno, tomando en cuenta diversas variables, mediante las herramientas presentadas anteriormente, se pudo conocer mejor el entorno empresarial de Lux Legatum, así como identificar oportunidades en el mercado y delimitar el mercado meta para contribuir en la planificación estratégica. Todos aquellos insumos o *inputs* fueron de utilidad para generar la propuesta de valor de la microcervecera Lux Legatum, la cual se tangibiliza en el desarrollo del *business model Canvas*, que es una suerte de *output*, generado con el análisis y la información recopilada previamente.

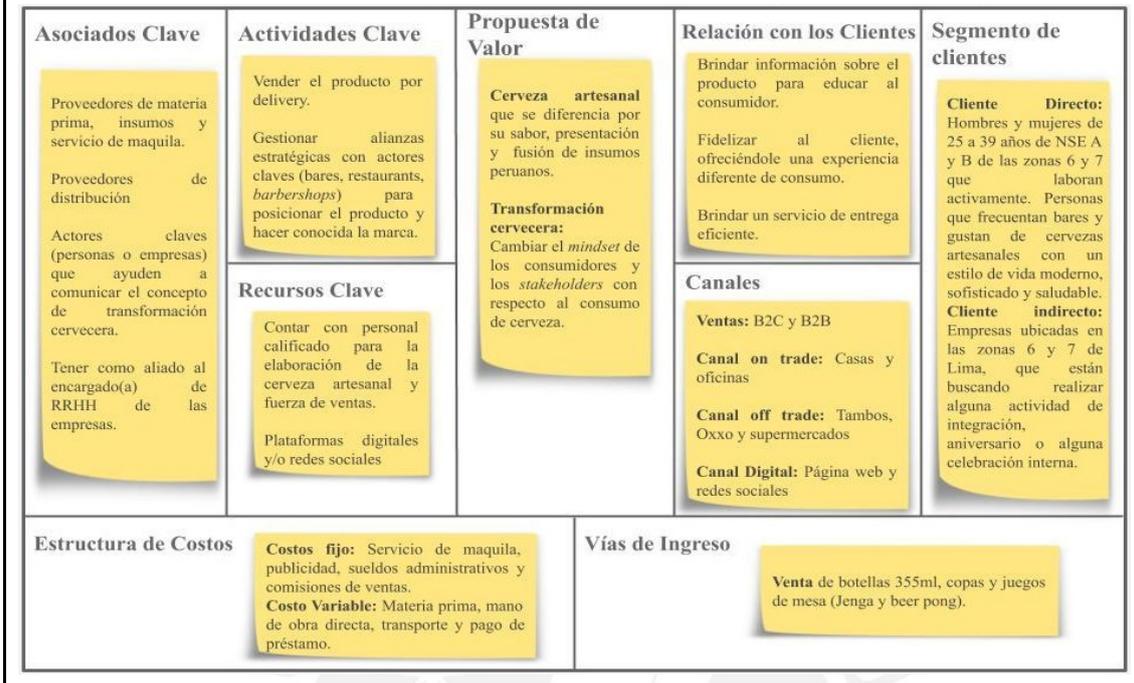
### 2.2.3. *Business model Canvas*

El modelo Canvas (ver anexo AI) fue desarrollado en el año 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Generación de modelos de negocio”, en el que analizan diferentes tipos de modelos e identifican cuál es mejor utilizar para cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía, en la cual el sistema productivo ha cambiado y, por lo tanto, es necesario cambiar también la mentalidad: lo fundamental es generar valor para los clientes. La presente herramienta ayuda a definir y crear un modelo de negocio que simplifica cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones (More, 2020). A continuación, se presentará el *business model Canvas* de la empresa “Lux Legatum”, de acuerdo a la información recopilada en la entrevista al dueño y fundador de dicha organización, Piero Bautista, y a las encuestas realizadas para analizar la relación con sus clientes.

El segmento principal de clientes, *target* o cliente directo, en el que Lux Legatum está enfocado, por un lado, es el siguiente: hombres y mujeres entre 25 y 39 años de edad, quienes laboran activamente y pertenecen al nivel socioeconómico A y B de las zonas seis y siete de la ciudad de Lima. Dichas personas presentan un gusto especial por el consumo de cervezas artesanales y les agrada frecuentar bares en sus tiempos libres. Asimismo, llevan un estilo de vida moderno, sofisticado y saludable. Por otro lado, como clientes indirectos, están las empresas ubicadas en las zonas seis y siete de Lima, que están buscando realizar alguna actividad de integración, aniversario o alguna celebración interna.

A continuación, se presentarán a mayor detalle los demás segmentos del *Business Model Canvas* perteneciente a la microcervecería Lux Legatum, explicando cada uno de sus componentes en la siguiente figura:

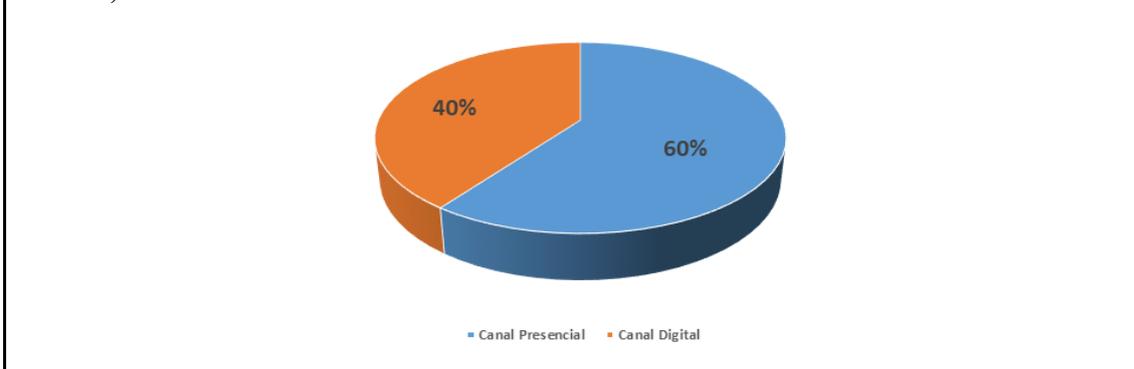
**Figura 16: Business Model Canvas inicial de Lux Legatum**



### 2.3 Prospección inicial de ventas de la micro cervecería artesanal Lux Legatum

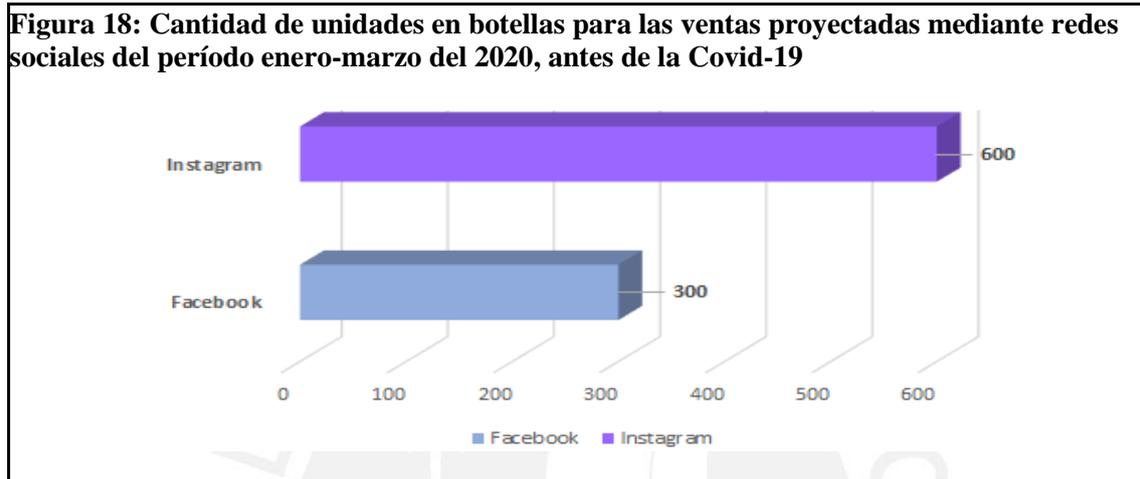
Como plan inicial, Lux Legatum proyectó vender la cantidad de mil litros en botellas de 355 ml, lo que representó una venta de 2,816 botellas bajo las modalidades de canal directo y canal digital. De acuerdo a lo conversado con el gerente general de Lux Legatum, Piero Bautista, se percibieron mermas durante el proceso de producción que redujeron la cantidad proyectada inicialmente. Debido a esto, la producción final neta fue de ochocientos litros, representados en 2,253 botellas. De estas, se planteó inicialmente distribuir las ventas de la siguiente manera:

**Figura 17: Ventas proyectadas según el canal comercial para el trimestre enero- marzo del 2020, antes de la COVID-19**



En una conversación con el Sr. Piero Bautista, se menciona por qué decidió darle un gran énfasis al canal digital (40%), inclusive antes de la pandemia. “Esto se proyectó de tal manera

debido a que toda empresa debe de tener presencia en un canal digital, incluso por supervivencia, vivimos en una generación de *millenials*, si uno es tradicionalista no va a llegar lejos. Es necesario que, desde ya, el canal digital sea parte del *mindset* de los dueños” (P. Bautista, comunicación personal, 08 de febrero de 2021). Por un lado, las ventas *online* fueron proyectadas a través de redes sociales, principalmente, por medio del Instagram y Facebook de la empresa. Las cuales se proyectaron de la siguiente manera:

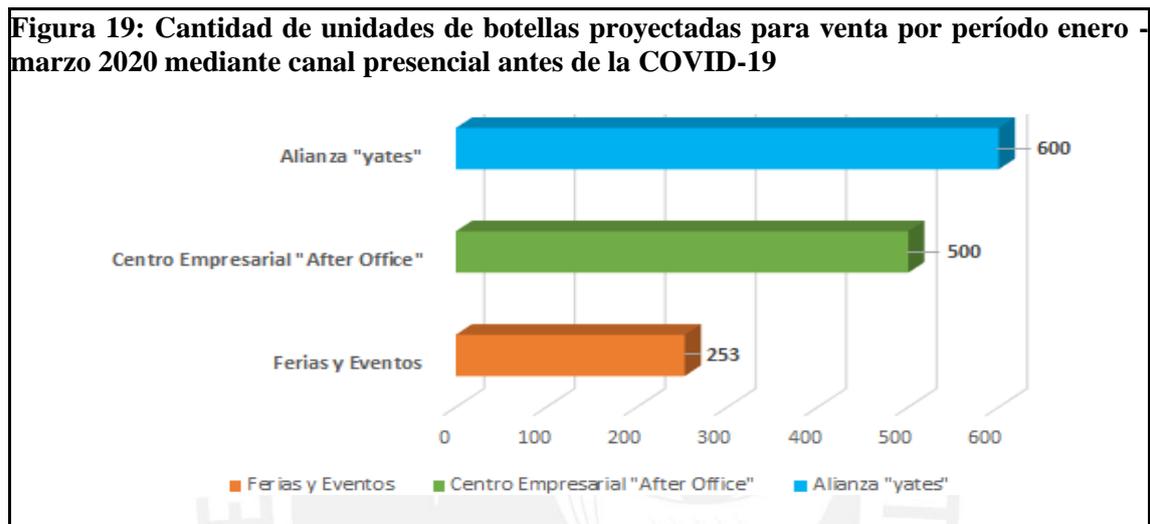


Con lo que respecta al proceso de venta, se da de la siguiente manera: primero, se reciben los pedidos de los potenciales compradores o clientes decididos a adquirir el producto en cualquiera de sus dos presentaciones, Witbier y/o Red Ale; segundo, luego de haber realizado la transferencia o depósito por el pedido, el cliente envía el comprobante de pago al asesor de ventas. Tercero, el asesor de ventas o vendedor ingresa los datos del pedido en la base de datos de la empresa. Cuarto, el jefe de zona, verifica el abono realizado. Quinto, se prepara el pedido para su envío. Sexto, se coordina fecha y lugar de envío del pedido. Para poder apreciar mejor dicho proceso, se presenta el anexo AJ (Flujograma del proceso de venta de Lux Legatum).

De igual manera, con respecto a la logística del envío, el proceso es el siguiente: primero, se coordina con el jefe de zona el lugar de envío. Dicha coordinación se da con el objetivo de identificar a qué zona será repartido el producto, ya que la empresa cuenta con dos zonas de cobertura: zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina). Segundo, el jefe de zona verifica el lugar de reparto. Tercero, el asesor de ventas se encarga de pedir desde su smartphone el servicio de delivery desde la aplicación “Rappi”. Cuarto, una vez recogido el producto, el encargado lo transporta hacia el punto indicado. Quinto, el cliente recibe el producto. Finalmente, el encargado confirma la recepción del producto por parte del cliente, como es posible apreciar en el anexo AK (Flujograma del proceso logístico de Lux Legatum).

Por otro lado, las ventas correspondientes al canal directo se planearon ejecutar mediante puntos estratégicos de venta, los cuales incluían alianzas con “Blue Corner”, empresa que brindaría un espacio para la venta de las cervezas dentro de yates durante el verano del 2020, así como también se iban a realizar eventos *after office* en el “Centro Empresarial”.

Sin embargo, debido a temas de capital no se pudo lograr lanzarlo al mercado el verano del 2020, el cual comprendía los meses de enero, febrero y marzo. A continuación, se muestra las cantidades de botellas proyectadas para los meses mencionados:



Para un mejor entendimiento de las acciones realizadas por la empresa, se muestra la siguiente línea de tiempo:

**Figura 20: Línea de tiempo de los eventos clave de Lux Legatum**

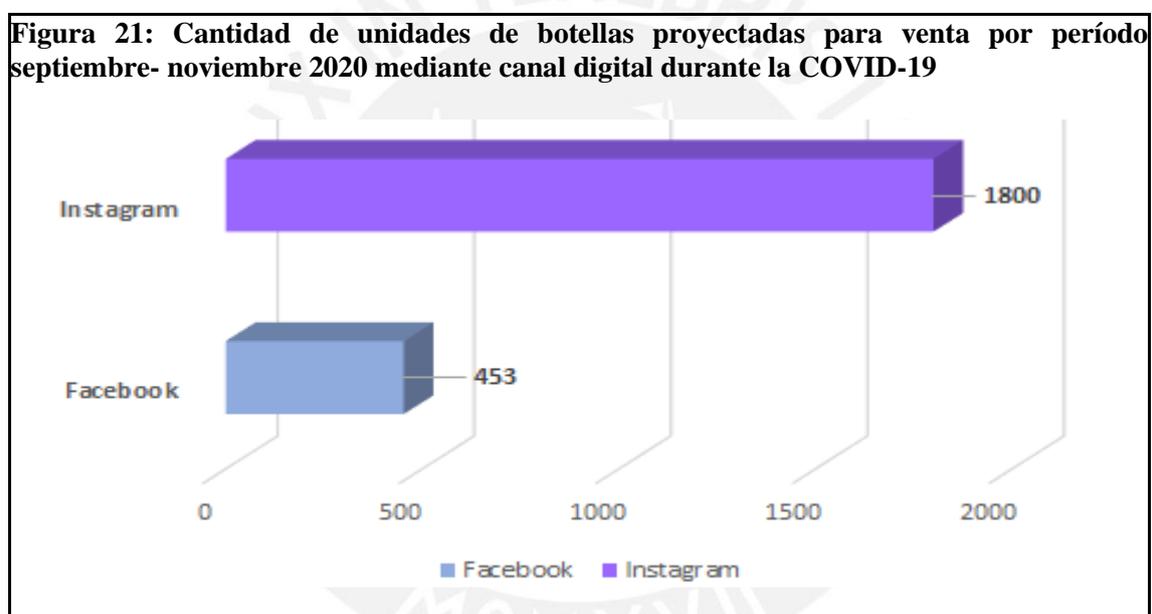


### 3. Efectos de la llegada de la Covid-19

Una vez iniciada la pandemia, y con las nuevas directivas sanitarias para evitar la propagación del virus, y teniendo en consideración que la alianza con la empresa "Blue Corner" no se iba a poder concretar por lo previamente explicado, la empresa tuvo que reestructurar sus planes comerciales y reevaluar sus proyecciones de ventas ya establecidas, debido a que ya no se podría continuar con su modelo planteado: ventas de manera tradicional; es decir, presencialmente. Un primer y gran cambio fue la modalidad de ventas que involucraron al canal

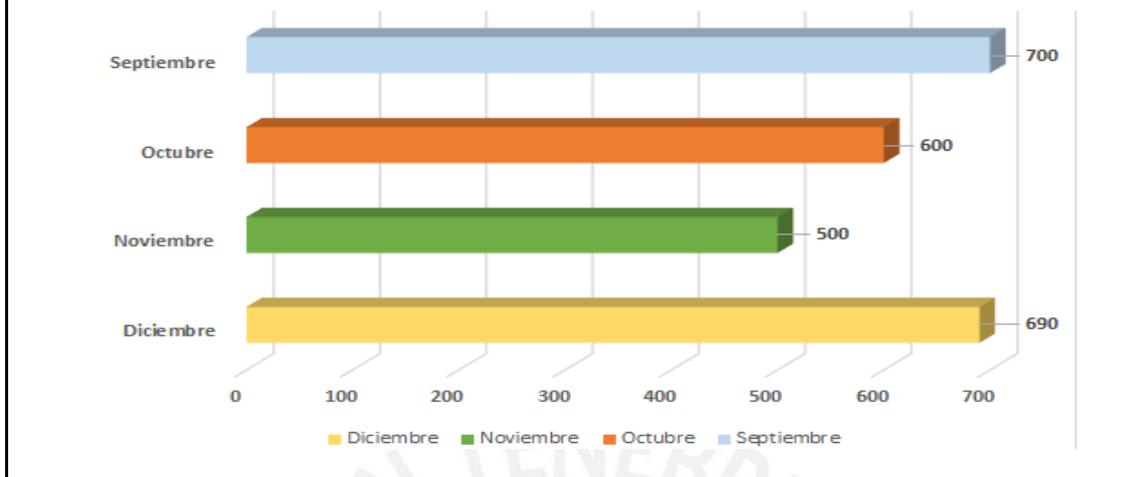
digital en su totalidad, ya que las alianzas previamente señaladas no se iban a poder concretar, debido a la Covid-19 y sus restricciones.

Las nuevas proyecciones se realizaron considerando el *buyer person* inicial y los hábitos digitales del usuario, quien tiene entre 25-35 años y pertenece a la “generación Y”. Esta generación está constituida por los que nacieron entre 1980-1995 (Rodríguez, 2009). Es decir, actualmente, tienen entre 25-40 años. Este rango de edad calza con lo propuesto en el *buyer person*. Dicha decisión es reforzada según un estudio realizado, en la ciudad de Lima, por CPI (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública), el cual revela que las redes sociales más utilizadas por la “generación Y” son Facebook (91%), Instagram (41.6%) y Whatsapp (85.1%). Asimismo, destaca el alto uso de redes sociales (93.8%) por parte de dicha generación (2019). Estas se proyectaron de la siguiente manera:



Sin embargo, la cantidad de 2,253 botellas siguió siendo considerada parte de la proyección, ya que dicha cantidad iba a servir como una prueba piloto para poder analizar cómo se iba a proyectar las futuras ventas teniendo en consideración la aceptación del público y, por el momento, el único canal para su comercialización. Con respecto a la cantidad de botellas vendidas en el período setiembre-diciembre, se obtuvo el siguiente resultado:

**Figura 22: Cantidad de ventas en el período septiembre-diciembre 2020, durante la COVID-19.**



Como se muestra, las ventas totales fueron de 1,800 botellas en los tres primeros meses del lanzamiento formal, siendo estas ventas exclusivamente por canales digitales (Instagram y Facebook) ya que debido a las restricciones sociales no se pudieron usar los canales tradicionales planteados anteriormente. Para finales de noviembre del año 2020, se decidió lanzar una nueva presentación la cual correspondía a latas de 330 ml tanto para Witbier como para Red Ale. Esta última concretó ventas de hasta 606 latas (200 litros), la cual cumplió con las expectativas del gerente general de la empresa, Piero Bautista, puesto que se consideró que tuvo una gran aceptación entre los consumidores. Como dato adicional, es importante mencionar que para el mes de diciembre se logró concretar una venta corporativa de 80 six-pack a la empresa InkaBet, casa de apuestas deportivas y otros eventos, la cual fue despachada en enero del 2021 de acuerdo al cliente. Por otro lado, también se registraron ventas de 35 six-pack por delivery. Cabe resaltar que las cantidades vendidas en el mes de diciembre no pertenecen al primer lote de fabricación mencionado anteriormente.

Para concretar las ventas realizadas en el mes de diciembre, la empresa produjo un segundo lote con una cantidad de 1,100 litros. Cabe destacar que para la primera producción existieron mermas de un 20%, lo cual no era eficiente de acuerdo al Sr. Piero Bautista; sin embargo, para la última producción se logró disminuir considerablemente dicho porcentaje y solo se presentaron mermas de un 8%. Sobre esta mejora correspondiente a la producción, la empresa espera que las mermas estén en un rango del 5% al 10% como máximo para sus siguientes lotes. Por otro lado, durante los primeros meses se pretendió crear un vínculo con sus clientes creando contenido de valor en las redes sociales; por ejemplo, publicando *posts* interactivos, como sorteos, contenidos para compartir y así ganar más clientes y realizando anuncios en las redes sociales ya mencionadas. Se proyecta que para los siguientes tres meses las ventas crecerán debido a las

campañas que ya están realizando en las redes sociales como sorteos, promociones y actividades para sus clientes.

Con respecto a los sorteos, Lux Legatum realizó algunos con la finalidad de captar nuevos clientes. A modo de ejemplo, se tiene el sorteo de tres sixpacks de las cervezas en su presentación Witbier, el cual consistía en cumplir con tres sencillos pasos: primero, seguir a la página de Lux Legatum en Instagram y Facebook; segundo, compartir la publicación y etiquetar a la empresa y tercero, darle like a la publicación y etiquetar a tres amigos (ver anexo AL). Por otro lado, las promociones también se han venido realizando por medio de sus historias y publicaciones en Instagram, las cuales tuvieron como objetivos seguir estimulando las ventas, seguir captando nuevos clientes y generar recordación de marca a los clientes (ver anexo AM).

Del mismo modo, Lux Legatum realizó actividades *online* para que el cliente pueda ser parte de la experiencia de disfrutar un buen momento escuchando música en vivo mientras consume los productos de la marca. Debido a la pandemia, la empresa apostó por brindar actividades en las que los clientes puedan interactuar entre ellos y con el artista o banda invitada de una manera segura desde sus casas. A modo de ejemplo, se tuvo el evento de lanzamiento que se realizó por medio de Facebook, el cual se narrará en el siguiente punto.

El 5 de septiembre del 2020 se realizó oficialmente el evento de lanzamiento virtual de la Lux Legatum (ver anexo AN), el cual contó con la presencia de la banda invitada “City Woods”, así como también de cientos de personas conectadas vía Zoom y “Facebook live”, lo cual permitió apreciar la interacción entre estos y la marca con el fin de presentar la marca al público y observar las reacciones del mercado. Cabe resaltar que los participantes durante el evento consumieron la cerveza artesanal que habían ordenado días antes.

El evento se inició a las 7:00 p.m., ya que el propósito fue que la mayor cantidad de personas estén presentes, después del trabajo o estudios, y pudieran ser parte de la transmisión en línea. El evento duró una hora y se desarrolló con la presentación de música en vivo a cargo de la banda “City Woods”, que recomendaba y presentaba la cerveza artesanal al público, en sus dos presentaciones. El alcance que se obtuvo en dicho evento fue de 3,538 personas, quienes visualizaron la transmisión. El evento también buscó la captación de nuevos clientes por medio de referencias de amistades (ver anexo AO). La figura presentada en dicho anexo, muestra el nivel de alcance total que tuvo durante el lanzamiento mediante la plataforma de Facebook; también se pueden apreciar las reacciones, los comentarios y las veces que fue compartido el evento, lo que permite visualizar un panorama más certero de la réplica que tuvo el lanzamiento. En este caso, se consiguieron más *followers*, debido a los compartidos y recomendaciones, así como ventas durante aquel mes.

## CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO Y REDISEÑO DEL PLAN COMERCIAL PARA LUX LEGATUM

En este capítulo se presenta un análisis general realizado durante la pandemia y, junto con ello, el rediseño y la proposición de un plan comercial para Lux Legatum que permita un soporte en las ventas en un contexto de incertidumbre como la situación de emergencia sanitaria que enfrenta el país. Se aplica de manera adaptativa, el *e-commerce* y se utilizan diversas estrategias de marketing digital, tales como marketing de influencer y afiliados. El objetivo es alcanzar una mayor exposición de marca, propiciar un mayor tráfico en los *marketplace* propuestos y potenciar las ventas.

Debido a que no existe data histórica relevante de las ventas para poder pronosticar un crecimiento semestral o anual para la empresa, se recomendó por medio de Franco Riva, magister en Administración Estratégica y docente de la PUCP, utilizar un modelo macro que contemple el tamaño del mercado, su crecimiento y estancamiento (F. Riva, comunicación personal, 10 de marzo de 2021). En ese sentido, para el presente proyecto profesional lo que se realizará es considerar tres factores fundamentales: la demanda del mercado de cervezas artesanales en soles del año 2019, el estancamiento de las ventas debido a la pandemia y el crecimiento en condiciones normales. La razón de esta decisión se basa en el hecho de que, si bien el 2020 ha sido un año atípico, el cual se ha visto afectado por grandes pérdidas no solo para el sector de cervezas artesanales (50% de las ventas de acuerdo a la UCAP), sino para los demás sectores en general, se debe de considerar el desempeño que ha tenido Lux Legatum durante la pandemia, ya que sus ventas han sido concretadas en plena crisis. Por otro lado, con respecto al crecimiento en condiciones normales, se puede estimar que ha existido un incremento en las ventas totales desde el 2017 (S/20,000,000 en ventas) de un 23% aproximadamente hasta el año 2019. En ese sentido, de acuerdo a Ignacio Schwlab, socio fundador de Barbarian, el mercado de cervezas artesanales debió haber generado S/30,000,000 en ventas, teniendo como estimación un consumo de 1.5 millones de litros de cerveza artesanal para ese año en el país (El Comercio, 2019). Sobre esto, se podrá mencionar que la demanda de las ventas para el año 2021 sería de un total de S/18,500,000.

Como se señaló en el capítulo previo, la empresa logró la venta de ochocientos litros de cerveza para los tres primeros meses (septiembre, octubre y noviembre), valorizados en S/22,535. Asimismo, debido a una mejora en el proceso de producción, las mermas fueron reducidas hasta un 8%, lo cual pudo aumentar la producción hasta una cantidad de 1,100 litros, lo cual estuvo valorizado en S/30,985.

Mencionado esto, y considerando como referencia la duración del consumo del primer *batch* y las futuras mermas, las cuales oscilan entre un 5% a 10%, se estima una cantidad de cuatro

*batch* de manera anual por un valor de S/ 123,943.66. Considerando el potencial del mercado artesanal de cervezas en soles para el año 2021, es posible estimar que el *market share* de Lux Legatum será inicialmente de un 0.67%. Además, debido a la gran aceptación de su cerveza artesanal en el mercado, se considera que es difícil que dicha participación disminuya. Por lo contrario, esta seguirá en aumento teniendo en consideración el crecimiento de las ventas y el rediseño que se plantea para la empresa.

Debido a que, actualmente, prevalece la incertidumbre, y la empresa es relativamente nueva en el mercado, se optará por una periodicidad de seis meses para el presente proyecto profesional. De igual manera, el Sr Piero Bautista afirma que: “ahora, nosotros no realizamos proyecciones para un año. Por temas del Covid-19, realizamos proyecciones a tres meses desde el 2021” (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Del mismo modo, de acuerdo a otros expertos, se menciona que las empresas ya no consideran los meses o trimestres, sino que llegan a tomar proyecciones por semanas y los días (Ferrari et al., 2020). En ese sentido, la periodicidad para la propuesta también permitirá observar la reacción del público y de las personas que se sumarán a la empresa. El aumento del 10% de las ventas semestrales será producto del rediseño del plan comercial y las acciones que se proponen a continuación.

## **1. Diagnóstico de la situación durante la pandemia para la cervecera Lux Legatum**

Para seguir con el objetivo de este capítulo, se presentará el análisis de la situación de Lux Legatum durante la pandemia. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes: análisis PEST, para el análisis externo y FODA, para el análisis interno. Dichos análisis se dieron bajo el mismo enfoque mixto, concebido y adaptado con fines académicos mediante la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

### **1.1. Análisis externo durante pandemia**

#### **1.1.1. Análisis PEST**

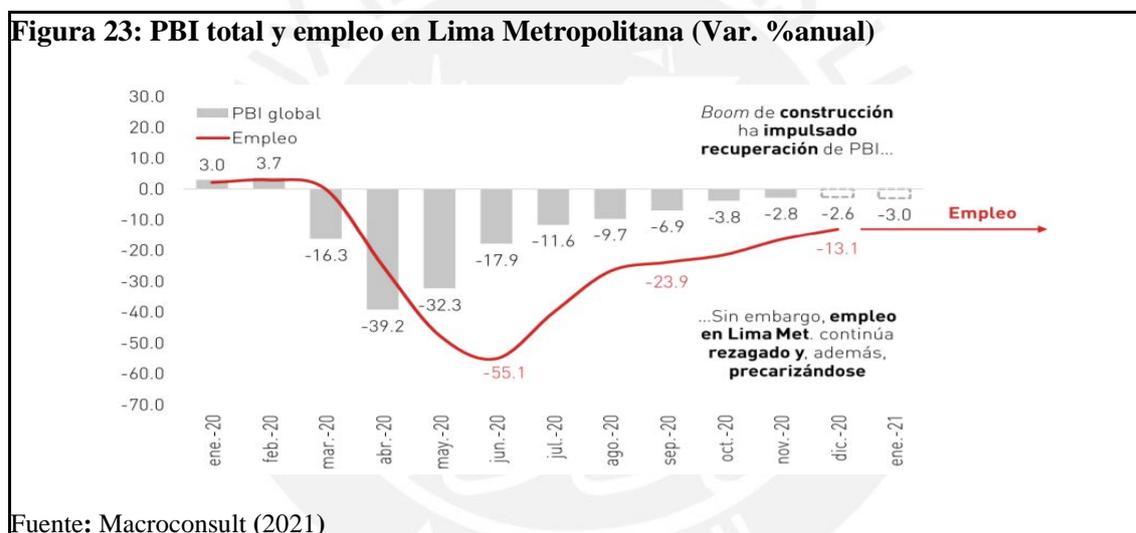
##### *a. Político – Legal*

En ningún momento se ha decretado ley seca por el estado de emergencia sanitaria por lo que se puede consumir en la intimidad, pero no en reuniones. Sin embargo, algunos distritos y provincias han tomado la medida de prohibir la comercialización de bebidas alcohólicas (Gestión, 2020a). En ese sentido, existe la posibilidad de que surjan nuevas restricciones debido a la pandemia mediante la promulgación de leyes.

Según la Resolución Ministerial 035-2021-EF/15, publicada en el diario oficial El Peruano (2021), se decidió aumentar el Impuesto Selectivo al Consumo a la cerveza, cigarro y bebidas alcohólicas, lo cual hace que la cerveza pague una tasa fija de S/ 2.31 por litro. Debido a esto, muchas cervecerías artesanales podrían llegar a optar por la informalidad o verse obligadas a cesar de sus actividades.

*b. Económico*

De una revisión al informe del BCRP (2020a) 29 organizaciones (FMI, WEO, BM, Clasificadoras de riesgo entre otras) en promedio señalaban una recesión de 9,5 % para el Perú; en el mes de marzo hubo una contracción del PBI del 16,3 % y en abril del 40,5 %, lo cual indicó que la gran mayoría de empresas, especialmente las mypes, se vieron fuertemente afectadas por la pandemia y que su recuperación tomará tiempo.



Asimismo, se espera una lenta recuperación económica de la industria cervecera artesanal. Sobre esto, en un artículo del diario El Comercio (2020) en el mes de abril, Andrew Michell; gerente general de Cerveza Candelaria, mencionó que se estima una reducción en ventas de 30% a 40% para el segmento de artesanales en el 2020, frente al año pasado. Esto debido a que al menos el 60% del volumen de la cerveza artesanal hoy se sirve en bares, restaurantes o eventos, los cuales estarán seriamente limitados luego de la cuarentena, tanto por disposición de las autoridades, como por el propio consumidor. En ese sentido, el Ministerio de Producción estableció cuatro fases para reactivar la economía, siendo que el sector de cerveza se encuentra en la última fase.

**Figura 24: Principales productos manufacturados, nov-20 (Var. % anual)**



Debido al aumento de casos de Covid-19 en Perú y las restricciones impartidas por el Estado por medio de decretos, existe la posibilidad de que un rebrote de contagios paralice nuevamente varias actividades económicas, siendo el sector cervecero también impactado.

### c. Social

Según el Decreto Supremo N° 183-2020-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano (2020), para el mes noviembre se incrementaron los aforos de las tiendas (50% a 60%), restaurantes y servicios afines (40% a 50%) como parte de la fase 4 de la reactivación económica. Dicho Decreto, dio la posibilidad de que muchas personas con tiempo libre debido a la pandemia, tuvieran la oportunidad de reunirse en estos espacios para consumir bebidas alcohólicas respetando el distanciamiento social. Otro punto importante es la posibilidad de generar nuevos hábitos de consumo de cerveza dentro del hogar como espacio seguro. Sobre esto, una encuesta realizada por Cedro (2020), informó que el 14.6% toma diariamente y el 15.3% lo hace una vez a la semana, el 24.2% una vez al mes y 45.9% una vez en la cuarentena.

Por otro lado, por medio del Decreto Supremo 184-2020-PCM, publicado en el Diario El Peruano (2020), en el mes de diciembre, se siguió reafirmando dentro del marco de Estado de Emergencia la prohibición de las reuniones sociales, incluyendo las que se realizan en los domicilios y visitas familiares. Debido a esto, el consumo de bebidas alcohólicas disminuiría ante el temor de multas por la realización de cualquier evento que infrinja dicho decreto y por la posibilidad de contraer la Covid-19 en alguna reunión.

#### d. Tecnológico

A raíz de la pandemia, muchas empresas tuvieron que abandonar el canal tradicional y migraron al canal digital para poder seguir en el mercado. En ese sentido, en un artículo de ESAN (2020), Charles Caillaux mencionó que el 2020 marcó un hito debido al aumento en el uso de plataformas y herramientas tecnológicas, el cual pasó de un 70% a un 300%. A modo de ejemplo, el diario El Economista (2020), manifestó la existencia de una mayor oferta de aplicaciones que permiten el delivery de diferentes productos, lo cual ofrece una variedad de opciones para su uso logístico como Rappi o Glovo. Sobre dichos productos se hizo referencia a las cervezas, vinos y licores; carnes y pescados; panadería y pastelería; bebidas, snacks y confitería, y cuidado personal como las más requeridas.

### 1.2. Análisis FODA durante pandemia

Al igual que el análisis hecho en la etapa de prepandemia, se opta por realizar un análisis FODA para un acercamiento más realista a la microcervecera Lux Legatum y conocer la competitividad que existe en su sector frente al contexto actual al que se enfrenta, la Covid-19.

**Tabla 15: Análisis FODA de la microcervecería Lux Legatum durante la pandemia**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Promociones, sorteos y actividades que ayudan al proceso de recompra y captación de clientes.	Uso de aplicativos móviles para el servicio de delivery. Ej: Rappi, Globo, Chazki, Lumingo
Buena relación comercial con la empresa que realiza el maquilado del producto.	Uso de aplicativos móviles para agilizar el proceso de compra. Ej: Lukita, Plin, Yape.
Puntos de <i>delivery</i> estratégicos que permiten llegar hasta a 20 distritos.	Tendencia a utilizar estrategias de marketing de <i>influencer</i> para generar mayor número de ventas.
Se cuenta con un <i>stand</i> en “La Feria de Barranco”, que ayuda a generar recordación de marca y ventas.	Tendencia creciente de uso de plataformas e-commerce o marketplace.
Existen presentaciones en botellas como en latas, lo cual diversifica el portafolio de productos.	Alianzas estratégicas con otras empresas que permitan comercializar el producto: ventas cruzadas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Mayores filtros por parte de entidades financieras al momento de solicitar créditos.	Posibilidad de nuevas medidas restrictivas que impidan la venta de bebidas alcohólicas
Baja cantidad de <i>followers</i> en la red social Instagram.	Aumento progresivo del Impuesto Selectivo al Consumo a las bebidas alcohólicas.
Poca variedad de sabores para ofrecer a los clientes y/o potenciales clientes.	Restricciones y mayores impuestos a los operadores logísticos mencionados anteriormente.
No están posicionados en tiendas de conveniencia y/o supermercados.	Altos costos para volver a operar cumpliendo los nuevos protocolos de bioseguridad

## **2. Apalancamiento de Lux Legatum a diversos *marketplace***

En el presente apartado, se desarrolla la propuesta relacionada con el apalancamiento de Lux Legatum a *marketplaces*, como Lumingo y Rappi. Ello considerando las estrategias de marketing de *influencers* y afiliados para generar tráfico en dichas plataformas e impulsar las ventas. De ahí que se optó por el apalancamiento a un *marketplace* y no a la creación de un comercio electrónico propio, debido a que Lux Legatum, al ser un emprendimiento nuevo, aún no cuenta con un flujo de caja estable y constante, ya que las ventas fluctúan por motivos coyunturales.

### **2.1. Modelo de adopción de comercio electrónico**

Con base al modelo de Grandon y Pearson, se analizaron las variables determinantes que sustentan la adopción del comercio electrónico por parte de Lux Legatum, bajo la modalidad de un *marketplace*. En ese sentido, a continuación, se detalla cada una de las variables analizadas.

#### **2.1.1. Percepción del valor estratégico**

El valor estratégico percibido por el CEO de Lux Legatum influyó en el interés de adopción del comercio electrónico, ya que lo considera una tendencia global en crecimiento, potenciado por el confinamiento obligatorio. Asimismo, revela que desea ingresar al comercio electrónico, pero ello representa una mayor inversión. Sin embargo, es necesario para estar acorde a lo que el mercado demanda (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). De ahí que su percepción sobre ingresar al *e-commerce* está basada en el valor generado no solo hacia los clientes, sino también hacia la misma marca. Esta percepción de valor estratégico no solo se basa en dichos factores, sino también en los siguientes: soporte organizacional, productividad empresarial y ayuda en la mejor toma de decisiones estratégicas, los cuales son desarrollados a continuación.

##### *a. Soporte organizacional*

El incursionar en el comercio electrónico no solo implica la reducción de costos para Lux Legatum, mediante una tienda virtual, sino también implica la integración de las áreas y actividades, brindando un soporte en la administración de la empresa y mejorando el flujo de información. Asimismo, esta mejora en la eficiencia se traduce en brindar un mayor valor agregado al cliente. Por ello esta variable es considerada relevante para el caso de la cervecería artesanal Lux Legatum.

### *b. Productividad empresarial*

La percepción del CEO sobre el *e-commerce* es positiva: considera que agrega valor tanto a la marca como a los clientes (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Asimismo, incrementa la productividad empresarial al generar una base de datos automatizada con la información recopilada en tiempo real de las ventas realizadas. Esto proporciona un mejor flujo de información, facilita la comunicación entre diversas áreas de la organización: área comercial y la gerencia general, contribuyendo a una mejor toma de decisiones gerenciales y, por lo tanto, una mayor productividad de la gerencia. Esto se relaciona con la última variable.

### *c. Ayuda en las decisiones estratégicas*

El flujo de información generado es clave para posteriormente tomar decisiones estratégicas. En el caso de Lux Legatum, el ingreso a un comercio electrónico no solo serviría para generar mayores ventas, sino también para utilizar la data generada mediante este tipo de comercio, ya que de tal manera es posible conocer mejor al cliente final, sus preferencias y hábitos de consumo. El análisis de esta información, mediante *business intelligence*, es crucial para que la gerencia tome mejores decisiones estratégicas.

## **2.1.2. Adopción**

Con respecto a la adopción de comercio electrónico, existen cinco factores relevantes: la preparación organizacional, presión externa, facilidad de uso y, finalmente, utilidad percibida. Estos factores son desarrollados y aplicados para el caso Lux Legatum de la siguiente manera:

### *a. Preparación de la organización*

Los recursos tecnológicos y financieros con los que cuenta Lux Legatum para implementar un comercio electrónico propio son limitados, debido al costo elevado que ello representa para un emprendimiento relativamente nuevo. Sin embargo, la organización se encuentra preparada para adoptar dicha forma de comercialización. Esto debido a que de acuerdo a la cultura y valores de la dirección de la empresa, en este caso, del fundador y CEO, Piero Bautista, el *e-commerce* representa una oportunidad de crecimiento y mejora organizacional. En ese sentido, la actitud del dueño para implementar en su negocio una nueva forma de pago y comercialización es favorable. Asimismo, cabe resaltar que el CEO de Lux Legatum es una

persona con conocimientos avanzados de negocios. Esto debido a que presenta estudios universitarios, lo cual refuerza la variable preparación organizacional.

#### *b. Presión externa*

El entorno empresarial influye directamente en las decisiones tomadas. En el caso de la adopción del *e-commerce* el CEO de Lux Legatum comenta lo siguiente: “Lo tenemos mapeado y en mente [el *e-commerce*]. De hecho, otras marcas ya lo están haciendo [implementando]. También para estar acorde a lo que el mercado busca y los clientes quieren”. En ese sentido, la adopción del *e-commerce* no solo se basa en la presión ejercida por la competencia que ya lo está implementando, sino también a factores político-sociales, como la coyuntura de pandemia: Estado de Emergencia y confinamiento obligatorio, debido a la Covid-19. De ahí que se considera que Lux Legatum es presionada por dichas variables para adoptar nuevas formas de comercio, debido a los cambios del entorno general o macroentorno.

#### *c. Facilidad de uso percibida*

La facilidad de uso percibida se relaciona con el costo beneficio; es decir, el esfuerzo generado por realizar una actividad en comparación con sus beneficios. En ese sentido, para Lux Legatum, la adopción de un comercio electrónico sería más beneficioso que costoso, debido a que la coyuntura actual no permite que las ventas presenciales continúen concretándose.

Es por ello que la adopción de este tipo de comercio representa una forma de sobrevivir para las micro y pequeñas empresas. Asimismo, el CEO de Lux Legatum cuenta con estudios universitarios en gestión empresarial, por lo cual se encuentra capacitado en temas relacionados a gestionar el uso de este tipo de tecnologías.

#### *d. Percepción de utilidad*

La percepción de utilidad, se relaciona con los beneficios de adoptar el *e-commerce* y las creencias sobre los resultados. En ese sentido, la percepción de utilidad está muy ligada a la coyuntura de la Covid-19. Esto debido a que, mediante la implementación del *e-commerce*, es posible rescatar las ventas a través de dicho canal alternativo al tradicional, lo cual genera cierta expectativa en términos de generación de utilidades.

Cabe resaltar que la propuesta radica en que Lux Legatum se apalanque a un *marketplace* y no a la creación de un *e-commerce* propio, debido a los altos costos que se generan y, como es un emprendimiento nuevo, no está en capacidad de asumirlos, ya que su generación de flujos es aún limitada. Esta decisión fue reforzada, porque Lux Legatum cuenta con un capital

limitado. Siguiendo dicha línea, Dessiree Ramos, directora general de la agencia de marketing digital “Wando”, nos revela que, para superar dichas barreras, los microempresarios con menor presupuesto pueden acudir a algún marketplace, como Mercadolibre o fanpages y los que poseen un mayor presupuesto podrían desarrollar un *e-commerce* propio. Esto con un costo promedio de cuatro a diez mil soles. Asimismo, sugiere, bajo su experiencia, la planeación de una estrategia de social media potente y apalancarse a los *marketplace* existentes, ya que considera posible realizar una buena estrategia sin necesidad de desarrollar un *e-commerce* propio (D. Ramos, comunicación personal, 20 de diciembre de 2020).

## **2.2. Marketplaces**

### **2.2.1. Lumingo**

Lumingo es una plataforma de ventas *online* destacada por ser el socio estratégico de cualquier emprendedor que desee ofrecer sus servicios a través de su *e-commerce*. Lo que ofrece Lumingo a sus socios es una alianza comercial con el BCP, así como también el respaldo empresarial del grupo El Comercio y el prestigio adquirido por ser la plataforma ganadora como mejor *retail* en los “Ecommerce Award Perú”.

Asimismo, entre los beneficios otorgados a los emprendedores que deseen formar parte de Lumingo están los siguientes: ventas a nivel nacional, por lo que el alcance o cobertura es a millones de personas, entregas confiables a través de comercio Xpress y Glovo; recepción del dinero de las ventas de forma semanal y un servicio de post venta integrado. Como contraprestación de estos servicios, dicho comercio electrónico cobra un porcentaje determinado de acuerdo a la categoría del producto. Para el caso de las bebidas alcohólicas, este porcentaje de comisión por ventas es del 15%.

Con respecto al proceso de registro para formar parte de dicho *marketplace*, primero se debe acceder a la web de Lumingo, en la cual solicita completar un breve registro. Se solicita completar la siguiente información: ¿Qué producto se planea vender?, ¿Se emite boleta y/o factura?, ¿Se cuenta con almacén en Lima?, ¿Se cuenta con una página web? Asimismo, se requiere ingresar algunos datos de la empresa, como, por ejemplo, el RUC, la razón social, el nombre comercial y la categoría del producto a vender. Finalmente, se solicita el nombre, número de contacto y *email*. Ello con el fin de contactarte dentro de las siguientes 72 horas mediante un asesor, quien informará a mayor detalle sobre la forma de trabajo; al concluir el registro se deberá publicar los productos a la venta en la plataforma, ingresando las mejores fotos, descripciones y precios de los productos para luego recibir las órdenes de compra, gestionar el empaque y monitorear el estado de los envíos y finalmente, recibir los pagos.

### **2.2.2. Rappi**

Este *marketplace* virtual ofrece una gran variedad de productos, ya que cuenta con 34 categorías diferentes – dentro de las cuales se encuentran diversas cervezas artesanales – con presencia en más de 50 distritos y satisfaciendo a más de dos millones de usuarios que día a día confían en Rappi como su mejor aliado en el rubro de delivery inmediato o programado. Es por ello que se consideró un buen aliado estratégico para Lux Legatum, ya que no solo se puede promocionar el producto mediante su plataforma, sino también tercerizar la logística.

## **3. Estrategias de marketing digital**

El plan comercial que se propone, el cual está enfocado en el ingreso a *marketplaces* para su posterior venta, está apoyado principalmente en dos tipos de estrategias de marketing digital: marketing de influencers y marketing de afiliados. Se opta por estas dos estrategias, ya que presentan un menor costo comparado con la publicidad tradicional en medios masivos.

### **3.1. Marketing de Influencer**

#### **3.1.1. Modelo para implementar una estrategia de marketing de influencer**

De acuerdo a Gerardo Sordo (2020) – experto y pionero en temas sobre marketing de *influencer* y fundador de “BrandMe”, la empresa tecnológica más grande que facilita herramientas y recursos para el ecosistema de *influence marketing* – para desarrollar una estrategia efectiva de marketing de *influencer* es necesario considerar los siguientes pasos:

En primer lugar, plantea la elaboración de un *brief*, junto con los objetivos propuestos, ya que el desarrollo de un *brief* es considerado importante para establecer e interpretar los objetivos y retos del cliente, así como también para elegir las estrategias más idóneas para la identificación y selección de *influencers*. En otras palabras, se clarifica el objetivo general de la colaboración entre el *influencer* y la marca. Asimismo, se contextualiza y caracteriza a la marca y a sus productos, se definen los objetivos de campaña, el *target*, el canal de comunicación, tipo de contenido a desarrollar por el *influencer*, presupuesto, la fecha de ejecución, duración de la campaña, las acciones a realizar por parte de los *influencers*, los requisitos, entre otros lineamientos para la colaboración, como el uso de *hashtags* o menciones.

En segundo lugar, sobre la búsqueda y análisis de *influencers*, recomienda ciertos criterios de evaluación, como, por ejemplo, definir *hashtags* de palabras que ayuden a encontrar influenciadores. Estas palabras deben reflejar los valores o creencias y personalidad de la marca, ya que el *influencer* a seleccionar debe ser afín a lo reflejado por la empresa anunciante para que

la colaboración sea efectiva. En ese sentido el perfil del *influencer* es importante para, posteriormente, realizar la búsqueda del mismo, mediante la utilización de *hashtags* claves. Además, determinar el tipo de influenciador a seleccionar es relevante para la marca. Esto debe ajustarse con la realidad de la misma; es decir, de acuerdo a su tamaño organizacional y presupuesto. Por ejemplo, generalmente, para el inicio de un proyecto nuevo, como un emprendimiento, se recomienda el uso de nano o microinfluencers; esto debido a que el producto debe ser dirigido a cierto nicho de mercado. Es así como se iniciará la búsqueda del influenciador más adecuado. Una vez encontrado el más idóneo, este sirve como referencia para aprovechar al máximo el algoritmo de Instagram, el cual recomienda usuarios con cierto grado de similitud al referenciado. Asimismo, se debe realizar un análisis de las métricas de cada influencer con el fin de establecer la relación de este con su audiencia en términos de *engagement*. De este modo, y bajo la suma de los demás criterios, se finaliza con la búsqueda y selección de los *influencers* afines a la marca.

En tercer lugar, bajo dicho modelo, desarrolla un *onboarding* (el acercamiento y contacto con el influenciador). En este punto, se define el tipo de negociación a pactar; es decir, lo que se le ofrece al *influencer* como contraprestación de las acciones que la marca desea que este realice. Asimismo, se define un *speech* para abordar al influenciador, en el cual se presenta a la marca, se resalta la afinidad con el prospecto de *influencer* y, finalmente, se realiza la propuesta para la colaboración. Este discurso cumple la función de estructurar y sintetizar la propuesta para una comunicación efectiva con el *influencer*.

En cuarto lugar, se despliega el lanzamiento y gestión de la campaña, en la cual se debe detallar lo siguiente: el medio por el cual se realizará la difusión del contenido, los influencers seleccionados, la audiencia de cada uno de ellos, el tipo de contenido que difundirán por el canal elegido y el momento en el cual se emitirá el mismo.

Finalmente, como último paso, se definen las métricas de medición (KPIs) para evaluar el despliegue de la campaña. Estos indicadores son los siguientes: *engagement*, el cual es la suma de todas las interacciones que obtiene un contenido (*likes*, comentarios o compartidos). *Engagement Rate* (ER) mide el nivel de *engagement* de cada *influencer*, comparándolo con respecto al número de sus seguidores. Por ejemplo, si el contenido compartido cuenta con 150 likes y 30 comentarios, ello representa un total de 180 interacciones, las cuales son divididas entre el número de seguidores del influencer para así obtener el porcentaje de ER. Si la comunidad del *influencer* estuviera conformada por 5,500 seguidores, su ER sería de 180 entre 5,500; es decir, 3.27% expresado porcentualmente, lo cual significa que por cada cien seguidores poco más de tres interactúan con el *influencer* y su contenido. En ese sentido, las interacciones logradas

representan un costo que debe ser medido. Es por ello que otro indicador fundamental es el costo por *engagement* (CPE), el cual no es más que el costo de la campaña dividido entre el número de interacciones obtenidas. El resultante es el costo unitario por interacción lograda; es decir, lo que le cuesta a la marca llegar a un cliente. Asimismo, el costo por millar de impresiones (CPM) es otro indicador relevante. Este se calcula dividiendo el costo de la campaña multiplicado por mil entre el número de impresiones obtenidas (veces que el contenido ha sido visto). Por ejemplo, si una campaña costó diez mil soles y se obtuvieron un millón de impresiones, entonces el CPM fue de diez soles. Finalmente, otro indicador es el costo por adquisición (CPA), el cual cuantifica lo que le cuesta a la marca el nuevo *lead* obtenido o venta. Por ejemplo, si el costo de la campaña es de veinte mil soles y el número de productos vendidos es cinco mil, dividiendo ello se obtiene CPA, cuatro soles de inversión por la adquisición de cliente que realizó la compra del producto.

### ***3.1.2. Desarrollo del modelo basado en un plan de acción enfocado en la estrategia de influence marketing***

Por un lado, es importante conocer quiénes son los clientes de Lux Legatum mediante la creación del *buyer person* (ver anexo AF), ejecución de *focus group* (ver anexo W) y encuestas a clientes (ver anexo X). Utilizando *estas* herramientas, se genera un perfil del *target*, se identifica qué los atrae a la marca y por qué deciden formar parte de ella. En otras palabras, se genera un mayor conocimiento del cliente al saber sus expectativas y analizar la información recopilada de aquellas fuentes primarias. La finalidad es efectuar una planeación estratégica y definir acciones concretas de acuerdo a estos *insights*.

Por otro lado, la definición de objetivos y el plan para lograrlos, deben ser acompañados de una propuesta de KPI para medir y controlar lo planificado contra lo real, así como también para orientar la toma de futuras decisiones con mayor eficacia, basados en el análisis de la data generada. Cabe resaltar que las metas y objetivos definidos son específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitados temporalmente; es decir, son objetivos SMART (*specific, measurement, attainable, realistic and timely*, por sus siglas en inglés).

Asimismo, se considera relevante definir el estilo de comunicación que Lux Legatum utilizará con su *target*. Considerando la personalidad de la empresa, se definió el estilo de comunicación a adoptar para que interactúe con sus actuales y potenciales clientes. Para la elección del estilo óptimo, se analizó la información obtenida en los *focus groups*, encuestas y entrevistas a profundidad.

Finalmente, se determinaron algunas estrategias de marketing específicas para conseguir el objetivo principal del presente proyecto profesional. La estrategia de *influence*

*marketing* fue elegida para lograr una mayor exposición de marca (*awareness*) e incrementar el nivel de ventas de mayor visibilidad, logrando una conversión de *leads* en clientes finales. Mediante la herramienta estratégica seleccionada, se establecen acciones tácticas relacionadas a criterios de selección del *influencer*, un plan de acción para contactarlo, así como también los términos y condiciones de la negociación (beneficios otorgados al influencer y acciones que la marca requiere que este realice bajo determinadas condiciones). Para fines de este proyecto profesional, la interacción deseada es entre el influencer, quien difundirá lo solicitado por la marca, y su comunidad, la cual debe ser afín al público objetivo de la cervecería artesanal Lux Legatum.

Cabe resaltar que, para mitigar el riesgo reputacional es fundamental la creación de un perfil para el rol de *influencer* con los requerimientos y características necesarios que este debe cumplir. En dicho sentido, se mapea y selecciona a los *influencers* afines a las creencias y valores (personalidad) de Lux Legatum. Además, se analiza el perfil de Instagram de cada uno de ellos mediante herramientas en línea, como Brandme y Socialblade, plataformas que miden el nivel de *engagement* o interacción que posee cada *influencer* con su público. Como resultado de todo aquello, se propone la implementación del plan a Lux Legatum.

#### *a. Elaboración del brief y objetivos*

El desarrollo de un *brief* es considerado importante para establecer e interpretar los objetivos y retos del cliente, en este caso, la empresa Lux Legatum, para de tal manera elegir las estrategias adecuadas. Elaborando aquel documento, como una guía de acción, se evitan ambigüedades en la visión y en los objetivos propuestos para la campaña (Villalobos, 2020).

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y clarificar la propuesta, se elaboró un *brief*, conjuntamente con los objetivos de la campaña, el cual incluye la presentación de la marca, sus productos, duración, términos y condiciones de la campaña, así como también las acciones a realizar por parte del *influencer*. Con respecto a la duración de la campaña, esta se delimitó a seis meses, porque, de acuerdo a la entrevista realizada a Piero Bautista, fundador de Lux Legatum, el periodo de evaluación hoy en día, debido al contexto de incertidumbre, no se considera viable una evaluación en el largo plazo (un año a más) (P. Bautista, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Asimismo, la red social por la cual se realizará la campaña será Instagram. Esto debido a que allí se encuentra el público objetivo de Lux Legatum. Para un mayor detalle sobre ello, ver el anexo AP.

### *b. Búsqueda y análisis de influencers*

Para la búsqueda y análisis de influencers, se determinaron ciertos criterios, como, por ejemplo, definir *hashtags* de palabras clave que ayuden a encontrarlos. Estas palabras clave fueron elegidas de acuerdo a los valores y personalidad de marca que Lux Legatum proyecta. Esto debido a que el influenciador elegido debe ser afín al público objetivo y valores de la marca. En ese sentido, se optó por elegir a Daniel Bonifaz, CEO de Kambista, la primera casa de cambio virtual en Perú, como influencer referente, ya que presenta ciertas características compatibles con lo buscado por Lux Legatum, como, por ejemplo, ser exitoso a nivel personal, mediante su emprendimiento, sofisticación, trascendencia en el sector corporativo, compartir conocimiento de valor o relevante mediante su red social, en la cual su audiencia es similar a la de Lux Legatum. Sumado a ello, al menos dos veces al mes, realiza entrevistas a otros emprendedores de diversos sectores, a través de su plataforma de Instagram. Estas entrevistas son denominadas “Conbeersatorios”, haciendo referencia a conversatorios, pero incluyen la palabra *beer*, porque dicha secuencia la realiza como una conversación de confianza en un ambiente tranquilo y mientras toman una cerveza. Asimismo, se analizaron sus métricas mediante la plataforma Socialblade, la cual arroja un índice de *engagement* de 3.15%. Esto significa que poco más de tres personas de cada cien en su audiencia interactúan constantemente con su contenido, lo cual es considerado bueno. Cabe resaltar que una tasa de *engagement* de entre 1%-3.5% es considerada buena. Una tasa menor al 1% es considerada muy baja y, si la tasa es mayor a 3.5%, se considera una excelente tasa. Un buen *engagement* mantiene entre las primeras publicaciones en el *feed* de la audiencia.

Por otro lado, se eligió a Paula Quinteros, CEO fundadora de Glam Studio, estudio de diseño de interiores, debido a que mantiene un perfil similar al de Daniel Bonifaz (*influencer* referente), ya que comparte contenido de valor mediante su red social de Instagram, en la cual cuenta con un espacio de diálogo y asesoría a emprendedores de diversos rubros, quienes forman parte de su comunidad, con la cual tiene un *engagement rate* de 2.06%, según la plataforma Socialblade, el cual es considerado como bueno. Dicho espacio es autodenominado como “El aula de Paula”. Los valores compartidos, tanto en su emprendimiento personal como en su red social de Instagram (sofisticación, estilo y trascendencia) van acorde con lo proyectado por Lux Legatum. Es por ello que se eligió a dicho *influencer*.

Además, se seleccionó a Ximena Delgado, CEO fundadora de Kingkronuts y Brosterbros, emprendimientos en el rubro de comida, como otra influenciadora, debido a que cuenta con una comunidad de emprendedores, que también comparten los valores y personalidad de Lux Legatum. Asimismo, Ximena Delgado, realiza capacitaciones virtuales a los miembros de

su comunidad sobre cómo gestionar de manera más eficiente sus organizaciones. Cuenta con un espacio en su red social de Instagram en el cual visibiliza los emprendimientos de su comunidad, con la cual tiene un *engagement rate* de 2.20%, según la plataforma Socialblade, el cual es considerado como bueno.

Finalmente, se eligió a Diego Poblete como cuarto y último *influencer*, quien cuenta con un *blog* en el cual recomienda diversos emprendimientos del ecosistema *fintech*. Asimismo, tiene una comunidad, en su red social de Instagram, con la cual comparte contenido de valor sobre inversiones en la bolsa de valores nacional e internacional y tiene un *engagement rate* de 2.13%, el cual es considerado como bueno según la plataforma Socialblade. Su público objetivo es afín al de Lux Legatum, debido a que, para invertir en la bolsa de valores, se necesita un capital considerable, por lo que se deduce que son del nivel socioeconómico A o B y, generalmente, ello requiere de educación superior, ya que dichos temas son académicos. A modo de resumen, se presenta el anexo AQ.

#### *c. Acercamiento y propuesta al influencer (Onboarding)*

Con respecto al acercamiento y propuesta al influenciador, esta fue estructurada de la siguiente manera: primero se definió el tipo de negociación; es decir, lo que se le propondrá al *influencer* en contraprestación de lo solicitado. En ese sentido, se definió un monto de ciento veinte soles mensuales en productos de Lux Legatum, lo cual equivale a dos *six pack*. Este presupuesto fue determinado considerando que la marca es nueva y aún no se encuentra en la capacidad de destinar un mayor presupuesto para estos fines. Asimismo, se desarrolló un *speech* o discurso de contacto para abordar al influenciador respectivo, como se detalla en el anexo AR.

#### *d. Lanzamiento y gestión de la campaña*

Con respecto al lanzamiento y gestión de la campaña, esta se realizará por medio de la red social Instagram. Esto debido a que el público objetivo de Lux Legatum se encuentra en dicha red social. Los *influencers* seleccionados fueron cuatro en total, Daniel Bonifaz, Paula Quinteros, Ximena Delgado y Diego Poblete, los cuales fueron detallados en el apartado de selección y análisis de *influencers*, junto con su audiencia que es afín a la de Lux Legatum. El tipo de contenido a desarrollar será una historia de Instagram realizando un *unboxing* y recomendando el producto. Esto cada quince días durante el periodo de seis meses, iniciando en el segundo semestre del 2021; es decir, desde el mes de julio hasta diciembre.

### e. Propuesta de indicadores de gestión

Con respecto a la propuesta de indicadores de gestión, para evaluar la campaña en términos de inversión, se propuso los siguientes indicadores: *Engagement Rate* (ER), el cual mide el nivel de *engagement* de cada *influencer*, comparándolo con respecto al número de sus seguidores. Esto con el fin de evaluar constantemente el nivel de interacción que el influenciador tiene con su audiencia. Otro indicador propuesto es el costo por *engagement* (CPE), el cual es el costo de la campaña dividido entre el número de interacciones obtenidas, lo cual mide el costo generado por la obtención de cada interacción. Asimismo, otro indicador relevante es el costo por millar de impresiones (CPM). Este se calcula dividiendo el costo de la campaña multiplicado por mil entre el número de impresiones obtenidas (veces que el contenido ha sido visto). Ello con el fin de medir cuánto es el costo de que el contenido llegue a ser visto por el público objetivo deseado. Finalmente, el último indicador propuesto es el costo por adquisición (CPA), el cual cuantifica el costo generado por la adquisición de *leads* traducidas en ventas. Este se calcula de la siguiente manera: costo de la campaña entre el número de productos vendidos a raíz de la misma.

### 3.2. Marketing de Afiliados

Debido a que Lux Legatum es una marca nueva y recién está comenzando a generar ingresos, la mejor manera de aplicar un plan de acción estratégico, será por medio de tres propuestas: afiliación por porcentaje de comisión, bonificaciones y afiliación por empresa.

Con respecto a la afiliación por porcentaje de comisión, Lux Legatum realizará el pago de las comisiones por venta concretada. Es decir, el afiliado se beneficiará solo cuando la empresa logre concretar la venta. La razón de dicha propuesta, se basa en el hecho de que la empresa todavía se encuentra en una etapa de supervivencia, por lo que contemplar costos y gastos adicionales podría traer una reducción considerable en los ingresos.

Por otro lado, teniendo en consideración que existen empresas que ofrecen un plan de compensaciones mixto compuesto por sueldo base y comisiones, también se propone un sistema de bonificaciones con el fin de compensar dicho sueldo base y poder adaptarlo al presupuesto.

Finalmente, la asociación estratégica con la empresa Craftimes, también contemplará un presupuesto relativamente bajo y variable, esto quiere decir que, los costos dependerán del volumen requerido por la empresa. Esto se debe a que, Craftimes vende sus box de cervezas artesanales de acuerdo a la cantidad de afiliados que posee.

### 3.2.1. Desarrollo del plan de acción enfocado en la estrategia de marketing de afiliados

#### a. Afiliación por porcentaje de comisión

En principio, un requisito que se considerará para ser afiliado, será poseer una cantidad mínima de 500 seguidores en la red social Instagram para los asesores de ventas, lo cual, es cerca de un 70% más del mínimo para ser considerado un *nanoinfluencer*. Mientras que, para el jefe de ventas la cantidad requerida será 1,000 seguidores vía Instagram. La razón de esto, se da debido a que, el 84% de los consumidores alrededor del mundo confía en las recomendaciones por parte de amigos y la familia (Nielsen, 2013). Por ello, a pesar de que la cantidad de seguidores no sea tan alta, se podrá tener la seguridad de que, por lo menos, existen amigos y familia dispuestos a consumir las cervezas de la marca. Cabe resaltar que el afiliado ya cuenta con una amplia red de amistades y compañeros que se encuentran dentro del *target* de la empresa, y a quienes se le puede ofrecer el producto.

En lo que respecta al manejo de redes sociales, estas fueron seleccionadas considerando el punto redactado correspondiente a la relevancia del marketing digital, en el cual, se indica que las tres redes sociales más utilizadas son WhatsApp, Instagram y Facebook. En ese sentido, su manejo será fundamental para poder comunicarse con los consumidores y/o potenciales clientes. Tanto Instagram como Facebook, serán el medio utilizado para compartir el contenido de Lux Legatum. Este puede ser referente a promociones, ofertas, publicidad con el objetivo de generar recordación de marca, tips, entre otros. Por otro lado, para el caso del afiliado bajo la modalidad de asesor de ventas, también deberá de generar un reporte de estas, con la finalidad de llevar su contabilidad y para que el jefe de ventas pueda monitorear su desempeño. Mientras que el afiliado, bajo la modalidad de jefe de ventas, deberá realizar un seguimiento al avance de las ventas de los asesores, agendar reuniones semanales con el equipo, capacitaciones al equipo, establecer metas semanales y mensuales, y búsqueda de nuevos asesores. Para poder visualizar mejor dicha información, se presenta las siguientes tablas:

**Tabla 16: Requisitos para afiliado como asesor de ventas**

Cantidad de seguidores	Redes Sociales	Actividades
+500	-Instagram y FB -WhatsApp	-Generar reporte de ventas -Publicar contenido de promociones, ofertas y publicidad

**Tabla 17: Requisitos para afiliado como jefe de ventas**

Cantidad de seguidores	Redes Sociales	Actividades
+1,000	-Instagram -Facebook -WhatsApp	-Agendar reuniones semanales con el equipo (seguimiento) -Capacitaciones al equipo -Establecer metas semanales y mensuales -Búsqueda de nuevos asesores

Una vez determinado y escogido el tipo de afiliado, es esencial definir cómo se evaluará su desempeño. Para esto, se proponen dos KPI's para ambos casos: cantidad de six-pack vendidos mensualmente y ventas brutas mensuales por afiliado. Lo que se busca con el primero es identificar la cantidad exacta de six-pack vendidos para poder realizar el seguimiento sobre las ventas que se van concretando y, a su vez, contrastar dicha información con los demás meses y otros afiliados para determinar qué tan efectivos están siendo. De igual manera, las ventas brutas mensuales tendrán como finalidad saber cuánto en valor monetario han vendido los afiliados, esto dependerá de las promociones u ofertas que se ofrecerán a lo largo del semestre, ya que el precio regular de un six-pack es de S/60; sin embargo, dicho precio será variable dependiendo de algunas fechas. Por otro lado, otra finalidad del indicador es observar si es que el afiliado sólo logra concretar ventas, por ejemplo, por los descuentos ofrecidos por la empresa, ya que esto permitirá analizar su capacidad de generar ventas de manera regular.

En tercer lugar, se plantea como presupuesto una comisión del 15% de cada venta para los asesores de ventas, mientras que, para los jefes de ventas, percibirán el 15% más un 5% de las ventas totales por equipo. Este último adicional, se basa en el hecho de que el jefe de ventas realiza un mayor número de actividades y es el encargado del equipo de trabajo. Por último, se tendrá como objetivo aumentar las ventas semestrales en un 10%. Para poder visualizar mejor dicha información, se presenta las siguientes tablas:

**Tabla 18: Cuadro de mando KPI's para comisiones por tipo de afiliado**

KPI's	Periodicidad	Tipo de Afiliado	Presupuesto	Objetivo
Cantidad de six-pack vendidos mensualmente, Ventas brutas mensuales	Mensual	Asesor de Ventas	15% de cada venta	Aumentar un 10% las ventas semestrales
Cantidad de six-pack vendidos mensualmente, Ventas brutas mensuales	Mensual	Jefe de Ventas	15% de cada venta 5% adicional	Aumentar un 10% las ventas semestrales

*b. Bonificación*

Las bonificaciones se darán cuando el asesor o jefe de asesores lleguen a la escala de bonificaciones propuesta. Esta escala va desde los 10 puntos hasta los 40 puntos. Para poder acumularlos, el asesor de ventas o jefe de ventas deberá vender 01 six-pack, lo cual equivale a un

punto, hasta llegar al puntaje requerido para hacerse acreedor a la bonificación. Para este caso, el afiliado podrá decidir cuál bonificación desea recibir durante su periodo de facturación. El periodo de facturación tiene como periodicidad, un mes. Por otro lado, el inicio del ciclo será siempre el primer domingo de cada mes y el fin de ciclo será el último domingo de cada mes. Cabe resaltar, que las bonificaciones sólo podrán ser recibidas dentro del periodo de facturación. Estas no podrán ser llevadas al siguiente periodo por ningún motivo. Para apreciar las escalas de bonificaciones y recompensas, se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 19: Escala de bonificaciones para los afiliados**

Escala de bonificaciones	
10 puntos	S/30
20 puntos	S/60
30 puntos	S/100
40 puntos	S/150

De igual manera, para esta propuesta se implementarán KPI's que puedan darle seguimiento a los puntos de bonificaciones que van acumulando los afiliados. Lo que se busca con el indicador “cantidad de puntos obtenidos mensualmente”, es observar el progreso de las ventas y pronosticar cuánto dinero será desembolsado para pagar dichas bonificaciones. Con lo que respecta al indicador de “cantidad de six-pack vendidos mensualmente”, se aplicará la misma lógica señalada en la afiliación por porcentaje de comisión. Por último, se tendrá como objetivo aumentar las ventas semestrales en un 10%.

**Tabla 20: Cuadro de mando KPI's para bonificaciones**

KPI's	Periodicidad	Tipo de Afiliado	Presupuesto	Objetivo
Cantidad de six-pack vendidos mensualmente, Cantidad de puntos obtenidos mensualmente	Mensual	Asesor de Ventas	Será variable de acuerdo a la cantidad de puntos que obtengan por cada six-pack vendido,	Aumentar un 10% las ventas semestrales
Cantidad de six-pack vendidos mensualmente, Cantidad de puntos obtenidos mensualmente	Mensual	Jefe de Ventas	teniendo como referencia la “Escala de bonificaciones”	Aumentar un 10% las ventas semestrales

### *c. Afiliación Craftimes*

El marketing de afiliación no solo se da entre una persona natural (afiliado) y una jurídica (anunciante), sino también entre empresas. Como parte del plan de acción, se considerará una asociación con *Craftimes*, empresa dedicada a la venta de *packs* de diferentes tipos de cervezas. La empresa envía de manera mensual un pack que contiene 12 cervezas artesanales con 4 variedades distintas. La razón de dicha propuesta se basa en que dicha empresa cuenta con

presencia en el mercado y está orientado al mismo *target* que Lux Legatum. Para poder ser parte de *Craftimes*, el cliente debe realizar una suscripción mensual. De igual manera, la empresa no solo ofrece *packs* de cerveza, también descuentos en restaurantes, etc.

Con respecto a los KPI, se mantienen los mismos propuestos que para la afiliación por porcentaje de comisión; sin embargo, lo que se buscará con estos indicadores es obtener información correspondiente a la rotación de las cervezas Lux Legatum dentro de los *packs* de *Craftimes*. Es decir, lo fundamental será observar las ventas que concreten por medio de ella.

**Tabla 21: Cuadro de mando KPI's para asociación con Craftimes**

KPI's	Periodicidad	Presupuesto	Objetivo
Cantidad de sixpack vendidos mensualmente	Mensual	Será variable y estará compuesto por el 10% de la venta de cada six-pack que se le otorgará a Craftimes	Aumentar un 10% las ventas semestrales
Cantidad de six-pack vendidos mensualmente	Mensual		Aumentar un 10% las ventas semestrales

Para complementar las decisiones adoptadas por el grupo de investigadores en orden para llegar a la propuesta final, se menciona a continuación la información recolectada por medio de los focus group y encuesta realizada. En lo que respecta a los focus group, se obtuvo como dato fundamental para el desarrollo de la propuesta, la preferencia por el uso del e-commerce en las aplicaciones como Rappi y Glovo. Dicha información complementó y ofreció soporte al momento de la selección de los marketplaces dentro de la propuesta. Por otro lado, de la encuesta ejecutada *online*, se recolectó como una propuesta de mejora, la ampliación del portafolio de productos (mayor variedad) (38.5%), seguido de realizar más promociones (26.9%) y ampliar los puntos de venta (15.4%). Sobre estos resultados, se puede mencionar que los clientes de Lux Legatum, también buscan probar nuevos sabores y texturas, lo cual es una característica común entre las cervezas artesanales. Además, los clientes también buscan que la empresa realice un mayor número de promociones, lo cual da a entender que si bien la cerveza es de su preferencia, podría existir un mayor consumo al ofrecer dichas promociones. Asimismo, se obtuvo que los clientes desean que Lux Legatum amplíe sus puntos de ventas, lo cual fue reforzado por el focus group ejecutado para los clientes. Esto se debe a que, si bien los clientes no tienen dificultad en usar medios digitales para adquirir productos, todavía existe cierta preferencia por el uso del canal tradicional como tiendas de conveniencia y supermercados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez desarrollada la parte teórica y práctica, se indican las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas en el proceso de elaboración del presente proyecto profesional, las cuales son presentadas a continuación.

### 1. Conclusiones

- La industria de cervezas artesanales se encuentra en un creciente aumento, especialmente las *homebrewers* (cerveceros caseros). En consecuencia, al existir más opciones en el mercado, muchas de ellas se vuelven competidores de la empresa, la cual todavía es vulnerable, debido a la baja fidelidad por parte de los clientes.
- La estrategia de marketing de *influencer* propuesta es considerada adecuada, debido a que los costos en los cuales se incurre son mucho más bajos en comparación con la publicidad en medios tradicionales. Asimismo, mediante los criterios de selección adecuada propuestos de los mismos, se llega efectivamente al nicho de mercado, en el cual se encuentra el público objetivo de Lux Legatum, ganando visibilidad en la red social de Instagram, por lo que este tipo de estrategia es considerada efectiva y relevante para el presente proyecto profesional.
- La adopción del *e-commerce* es viable para Lux Legatum, debido a que, bajo las variables presentadas en el modelo de Grandon y Pearson, este se ajusta a la realidad de la presente microcervecería artesanal. El apalancamiento a los *marketplaces* de comercio electrónico mencionados dentro del rediseño del plan comercial, beneficiarán sustancialmente a la empresa. Esto debido a la alta exposición por medio de estos canales. Cabe resaltar que, actualmente, la comunidad de Lux Legatum no supera los mil seguidores en la red social Instagram, lo cual limita al público a conocer sobre su existencia y, en consecuencia, no se comercialicen sus productos a potenciales clientes.
- Lux Legatum, debería de mantener, en lo posible, la mayoría de sus costos de forma variable. Esto resulta conveniente para la empresa, debido a que recién está iniciando sus actividades y ganando participación en el mercado de cervezas artesanales, por lo que incurrir en varios costos fijos, como sueldos, gratificaciones o alquiler de un local no permitirá continuar realizando una mayor inversión en la producción, cuya finalidad es aumentar las ventas y posicionarse en el mercado de la industria.
- Sin embargo, el mayor riesgo inherente por mantener todos los costos variables está en el proceso de maquilado, ya que, al ser la producción tercerizada, se corre el riesgo de que el producto presente problemas de calidad. En ese sentido, existe un riesgo de que el

vínculo contractual con la cervecería maquiladora se interrumpa, debido a factores exógenos.

- La estrategia de marketing de afiliados presentada se adecua a la situación actual de la empresa. Esto debido a que los afiliados se benefician únicamente cuando concretan ventas. Asimismo, cabe resaltar que la cantidad de afiliados no afecta de una manera negativa a la empresa. De acuerdo a lo mencionado por el dueño de la empresa, el Sr. Piero Bautista, al ser los pagos variables no existe inconvenientes con la cantidad de afiliados que se puede llegar a contactar, puesto que lo que realmente le concierne a la empresa, es generar ventas constantes e ir rotando su inventario.

## 2. Recomendaciones

- Si bien es cierto que la propuesta de la presente investigación está ligada a la implementación de un *e-commerce* para reducir el impacto en las ventas ocasionado por la Covid-19 y el confinamiento obligatorio, se recomienda continuar utilizando estrategias de comercio electrónico y marketing digital una vez que dicho contexto de incertidumbre disminuya. Asimismo, complementarlo con ganar mayor presencia en el canal tradicional presencial
- Se recomienda a las marcas aprender a implementar campañas efectivas de marketing digital, a través del uso de un plan táctico, como el empleado en el presente proyecto profesional, el cual puede servir de guía.
- En base a la recolección de información obtenida de los grupos focales, se recomienda que la empresa analice la posibilidad de ingresar a tiendas de conveniencia o supermercados. Si bien los consumidores o potenciales clientes no presentan dificultades en utilizar canales digitales para realizar sus pedidos, todavía existe la necesidad de adquirir las cervezas artesanales de manera presencial por el canal tradicional.
- En ese sentido, será importante que Lux Legatum esté en constante interacción con el público por medio de *posts*, *reposts* e historias vía Instagram o incluso en la participación de ferias como lo ha realizado en Barranco. Ello con la finalidad de generar recordación de marca para conservar y aumentar su participación de mercado en el sector.
- Debido al costo elevado requerido para implementar un *e-commerce* propio, se recomienda que Lux Legatum se apalanque a uno existente, en el cual los costos son mucho menores en comparación con la creación de un comercio electrónico propio. Esto debido a que dicha microcervecería aún es un emprendimiento nuevo y no cuenta con la capacidad de cubrir los costos de creación e implementación de uno propio.

- Asimismo, para mitigar el riesgo asociado al servicio de maquilado, se recomienda fortalecer los términos y condiciones, así como también mapear a diversos proveedores de este servicio. Ello con la finalidad de contar con una amplia gama de proveedores maquiladores que respondan a las necesidades de Lux Legatum ante cualquier inconveniente con el proveedor actual.
- En el largo plazo, se recomienda analizar la posibilidad de invertir en una propia planta de cerveza artesanal, ya que de acuerdo a la demanda proyectada y el crecimiento en ventas que se obtendría de los futuros *batch*, esta podría ser viable. Esta recomendación, se basa en que, actualmente, el mayor costo en el que incurre la empresa es en el servicio de maquilado. Considerando que la marca seguirá en potencial crecimiento, dicha inversión podría ser recuperada en el largo plazo.
- Se recomienda, para futuras investigaciones, analizar a mayor detalle la variable venta para de tal manera evaluar el impacto de la realización de las campañas de marketing digital realizadas, mediante un análisis de rentabilidad basado en la inversión incurrida por parte de la marca. Esto resulta de gran utilidad para la toma de decisiones con mayor información, especialmente, para las mypes, ya que estas toman decisiones de inversión con un menor capital y menor riesgo asociado a este.

## REFERENCIAS

- AB Inbev (2019). Annual report 2019. Retrieved from [https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2020/02/final-full-ab-inbev-annual-report/Updated\\_FYReport2019\\_EN.pdf](https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2020/02/final-full-ab-inbev-annual-report/Updated_FYReport2019_EN.pdf)
- Acs, Z. & Amorós, J. (2008). «Entrepreneurship and competitive dynamics in Latin America». *Small Business Economics*, vol. 31(3): 305-322.
- Adrienne, Y. (2020). E-Commerce Growth Accelerating Due to COVID-19. Wall Street Transcript, 1–5.
- Agrebi, S. & Jallais, J. (2015). Explain the intention to use smartphones for mobile shopping, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 22, p. 16-23.
- Almus, M. (2002). «What characterizes a fast-growing firm?». *Applied Economics*. 34 (12): 1497–508.
- American Marketing (sf). Marketing de Afiliados en Perú. Recuperado de: <https://americanmarketing.pe/es/marketing-de-afiliados-en-peru/>
- American Marketing Association (2021). Digital Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>
- Amorós, J. & Bosma, N. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Desarrollo.
- Amorós, J. & Poblete, C. (2013). Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo 2012. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Desarrollo.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
- APEIM (2013). Niveles socioeconómicos 2013 Perú y Lima Metropolitana. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jordanpm/apeim-nse-2013-socioeconomico>
- Apoyo & Asociados (2017) Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. Informe Semestral. Recuperado de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Backus-jun-17.pdf>
- Arellano, R. (2010) *Marketing: Enfoque América Latina, El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México, Editorial Pearson Educación.
- Arellano, R. (2017). Estilos de vida del consumidor. Recuperado de [https://issuu.com/exportares/docs/estilos\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_consumidores](https://issuu.com/exportares/docs/estilos_de_vida_de_los_consumidores)
- Arellano, R. (2019). Características de los estilos de vida. Recuperado de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>
- ARIMETRICS (s. f.). Glosario digital: Diccionario de términos técnicos de marketing online, programación y estrategia digital. Recuperado de <https://www.arimetrics.com/glosario-digital>

- Audrestch D., Keilbach M. & Lehmann E. (2006). «Entrepreneurship and Economic Growth». New York: Oxford University Press, 2006.
- Audrestsch, D. & Keilbach, M. (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management studies*, 44(7), 1242-1254.
- Audrestsch, D. & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and corporate change*, 10(1), 267-315.
- Audrestsch, D. & Keilbach, M. (2007). «The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship and Economic Growth». *Journal of Management Studies*, vol. 44(7): 1242-1254.
- Audrestsch, D. & Thurik, R. (2001). «Linking entrepreneurship to growth», OCDE Directorate for Science, Technology and Industry, Working Paper 2001/2.
- Aulet, W. & Murray, F. (2013). A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy. Available at SSRN 2259740.
- Autio, E. (2005). «GEM 2005 report on high-expectation entrepreneurship». London: GERA.
- AVENDANO DESIGN (sf). Marketing de Afiliados en Perú. Recuperado de <https://www.avendanodesign.com/marketing-de-afiliados-en-peru.html>
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Awa, H., Ojiabo, O. & Emecheta, B. (2015). Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and expanding their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2014-0012>
- AWeber (sf). Advocates. Recuperado de <https://www.aweber.com/advocates.htm>
- Backus (2017). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.backus.pe/sites/default/files/2020-02/Memoria%20Anual%202017.pdf>
- Backus (2019). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.backus.pe/sites/default/files/2020-07/Memoria%20Anual%202019%20-%20Backus.pdf>
- BackusYa (2020). Tienda Online de Cervezas, Gaseosas, Aguas y más. Recuperado de <https://www.backusya.pe/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). Fintech América Latina 2018 – Crecimiento y Consolidación. Washington: IDB Improving Lives.
- Banco Mundial (2020). Global Economic Prospects, June 2020. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1553-9. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- Banco Mundial (2020a). Según un nuevo informe, la pandemia representa una amenaza para los avances en el capital humano conseguidos en la última década. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/09/16/pandemic-threatens-human-capital-gains-of-the-past-decade-new-report-says>

Banco Mundial (2020b). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Barbarian (2020). Barbarian. Recuperado de <https://delivery.barbarian.pe/pedir>

Barra Grau (2020). La manera más divertida de descubrir cervezas. Recuperado de <https://www.barragrau.pe/>

Barranco Beer Company (2020). Nosotros. Recuperado de <https://www.barrancobeercompany.pe/>

Beer House (2020). Una cerveza es un viaje en una botella. Recuperado de <https://www.beerhouse.pe/>

BERUSH (sf). El programa de afiliados de Semrush. Recuperado de <https://www.berush.com/es>

Bishop, B. (2000). Marketing estratégico para la era digital. México, D.F: CECSA.

Bittencourt, T. & Guimaraes, C. (2020). Guía de Afiliado: ¿cómo hacer tu primera venta?. Hotmart. Recuperado de [https://blog.hotmart.com/blog/materials/sanitized/guia-del-afiliado-como-hacer-tu-primera-venta\\_.pdf](https://blog.hotmart.com/blog/materials/sanitized/guia-del-afiliado-como-hacer-tu-primera-venta_.pdf)

Blank, S. & Dorf, B. (2013). El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Barcelona: Grupo Planeta.

Boston Consulting Group. (2020) COVID-19 Threatens to Shutter Latin America's Small Businesses Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2020/covid-19-impacts-small-businesses-latin-america>

Brown, D. (2016). Evolución del Marketing de Influencers en los últimos años. (Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla, Sevilla, España).

Brown, D. & Fiorella, S. (2013). Influence Marketing: How to create, manage and measure Brandinfluencers in social media marketing. Indianapolis. Indiana: Greg Wiegand.

Brüderl, J. & Preisendörfer, P. (2000). «Fast growing businesses: Empirical evidence from a German study». *International Journal of Sociology*. 30 (3): 45-70.

Burns, P. (2012), Corporate Entrepreneurship: Building the Entrepreneurial Organisation, Palgrave MacMillan, Basingstoke, UK.

Cabani, A., Javier, N. & Tan, D. (2018). DISEÑO DE PROPUESTA DE VALOR PARA UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN LIMA NORTE BAJO EL MODELO “VALUE PROPOSITION DESIGN”. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13103/Cabani%20A\\_naya\\_Javier%20Bracamonte\\_Tan%20Lam\\_Dise%c3%b1o\\_propuesta\\_valor1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13103/Cabani%20A_naya_Javier%20Bracamonte_Tan%20Lam_Dise%c3%b1o_propuesta_valor1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cámara de Comercio de Lima (2020). Aceleración digital para la “nueva normalidad”. Consulta: 02 de noviembre del 2020. Recuperado de <https://lacamara.pe/aceleracion-digital-para-la-nueva-normalidad/>.
- Cámara de Comercio de Lima (2020b). Propuestas Contra El COVID-19. La cámara, semana 14, número 922, pp.1 -28. Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la\\_camara%20922\\_final.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la_camara%20922_final.pdf)
- Camisón, C. (2001). La competitividad de la empresa industrial de Comunidad Valenciana: análisis del efecto de atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Candelaria (2020). Tienda Online. Bodega Candelaria. Recuperado de <https://cervezacandelaria.store/>
- Cárdenas, M., Levy-Yeyati, E. & Velasco, A. (2020). El reseteo post Covid que América Latina necesita. Project-Syndicate. Recuperado de <https://www.project-syndicate.org/commentary/covid19-structural-adjustment-in-latin-america-by-mauricio-cardenas-et-al-2020-11/spanish?barrier=accesspaylog>
- Carricajo, C. (2015). Marketing de influencers: una nueva estrategia publicitaria. (Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid, Segovia, España). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13095/1/TFG-N.241.pdf>
- Carlos de la Torre, C. (2020). El teletrabajo: nueva normativa y nueva realidad. ¿Una nueva relación entre empresa y empleado? *Capital Humano*, 357, 151–158.
- Casal, J. & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- CENTRUM Graduate Business School. (2013). Reporte Financieros CENTRUM Burkenroad. Latinoamérica: Unión de Cervecerías Backus y Johnston. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Backus%20Johnston%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Backus%20Johnston%20(201302%20Spanish).pdf)
- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/4/S2000471\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/4/S2000471_es.pdf)
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. 5ª ed. México, D.F: Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2017). *Digital marketing excellence. Planning, optimizing and integrating online marketing* (5ª ed.). London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Chapman, N., Lellock, J. & Lippard, C. (2017). *Untapped: Exploring the cultural dimensions of craft beer*. West Virginia University Press.
- Chaparro, H. (2018). *Influencers*. Recuperado de [https://drive.google.com/drive/folders/1qR\\_dDkP2ZTUP3zTCenz7usJACPUVOXZh](https://drive.google.com/drive/folders/1qR_dDkP2ZTUP3zTCenz7usJACPUVOXZh)
- Chávez, L. (2018). ¿Cómo afectará el alza del ISC a las bebidas alcohólicas? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/impuesto-selectivo-consumo-afectara-alza-isc-bebidas-alcoholicas-noticia-519077-noticia/>

- Chavez Escobedo, J. M., Martínez Macías, J. G., & Dávila Garza, R. (2020). Educación a Distancia y Teletrabajo. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 264–277.
- Chemingui, H. & Ben Lallouna, H. (2013). “Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31, n° 7, p. 574-592.
- Chen, L. (2008). A model of consumer acceptance of mobile payment. *International Journal of Mobile Communication*, Vol. 6, n° 1, p. 32-52.
- Clark, L. (2014) *Craft Bastards: Beer in New England from the Mayflower to Modern Day*. Boston, MA: Union Park Press.
- Claycomb, C., Iyer, K. & Germain, R. (2005) “Predicting the level of B2B e-commerce in industrial organizations”. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*. United States, 2005, volume 34, pp 221–234.
- Cohen, W & Levinthal, D. (1990). Absorptive-capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Couto, N. (sf). El marketing de afiliación. Recuperado de <https://www.uscmarketingdigital.com/marketing-afiliacion/>
- CPI (2019). Lima digital. Recuperado de [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_Limadigital2018.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)
- Coriat, J. (2013). Análisis y fundamentación de la ventaja competitiva de la empresa Superconcreto del Perú S.A. y formulación de su estrategia inmobiliaria para el periodo 2014 - 2016. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú & Universidad Politécnica de Madrid, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5474/CORIAT\\_NUGENT\\_JUAN\\_ANALIIS\\_INMOBILIARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5474/CORIAT_NUGENT_JUAN_ANALIIS_INMOBILIARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cuervo, S. (2020). Oportunidades y desafíos del ecommerce en el Perú. ESAN. Consultado: 02 de noviembre del 2020. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/08/18/oportunidades-y-desafios-del-e-commerce-en-el-peru/>
- Curaka (2020). Curaka. Recuperado de <https://tienda.curaka.pe/>
- Davidsson P. & Henrekson M. (2002). «Determinants of the Prevalence of Start-ups and High-Growth Firms». *Small Business Economics* 19(2): 81-104.
- Davis, F. (1989). “Perceived usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”, *MIS Quarterly*, Vol. 13, p. 319-339.
- Dawson, D., Fountain, J. & Cohen, D. (2011). Seasonality and the Lifestyle “Conundrum”: An exploratory analysis of lifestyle entrepreneurship in rural, cool-climate wine tourism regions. *Asia Pacific Journal Tourism Research*, 16(5), 551-572.
- Decreto Supremo N°194-2020-PCM. (2020) Decreto Supremo que restringe el tránsito de vehículos particulares los días 24, 25 y 31 de diciembre de 2020; así como, el día 01 de

enero de 2021 y declara feriado no laborable el día 24 de diciembre de 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-restringe-el-transito-de-vehiculos-parti-decreto-supremo-n-194-2020-pcm-1912705-4/#:~:text=8.5%20Durante%20los%20d%C3%ADas%20de%202024,particulares%2C%20a%20nivel%20nacional%E2%80%9D>.

Del Olmo, J. & Fondevila, J. (2014). Marketing digital en la moda. España: Ediciones internacionales universitarias.

Deloitte (2017). La cerveza artesanal. Una experiencia multisensorial. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>

Digitalmenta (2016). 8 Tipos de Afiliados que harán aumentar tus ventas online. Recuperado de <https://www.digitalmenta.com/sem/con-que-tipo-de-afiliados-me-voy-a-encontrar-en-una-red-de-afiliacion/>

Dosi, G. (1988). The Nature of the Innovative Process. En Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G.; y Soete, L. (eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221-238). Londres: Pinter.

Eden, C., & Huxham, C. (2002). Action Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 254-272). Londres: SAGE Publications.

El Comercio (2019). *Cervezas artesanales: ¿cómo avanza su consumo en el Perú?*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cervezas-cervezas-artesanales-como-avanza-su-consumo-en-el-peru-barbarian-consumo-noticia/?ref=ecr>

El Peruano (2013). Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>

El Peruano (2019). Decreto Supremo que modifica el Impuesto Selectivo al Consumo aplicable a los bienes del Nuevo Apéndice IV del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo y el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-impuesto-selectivo-al-consum-decreto-supremo-n-181-2019-ef-1779615-2/>

Elert, N., Henrekson, M., & Sanders, M. (2019). Introduction: Why Entrepreneurship?. In *The Entrepreneurial Society* (pp. 1-23). Springer, Berlin, Heidelberg.

EmpresaActual (2020). ¿Qué diferencias hay entre un ecommerce y un marketplace? Recuperado de [www.empresaactual.com/que-diferencias-hay-entre-un-ecommerce-y-un-marketplace/](http://www.empresaactual.com/que-diferencias-hay-entre-un-ecommerce-y-un-marketplace/)

Ernst & Young Perú (2019). Todo lo que tienes que saber sobre el teletrabajo. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/news/2019/04/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-el-teletrabajo](https://www.ey.com/es_pe/news/2019/04/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-el-teletrabajo)

Ernst & Young Perú (2020). COVID-19: ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de las PYMES para migrar hacia el e-commerce. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/global-trade/desafios-oportunidades-pymes-e-commerce](https://www.ey.com/es_pe/global-trade/desafios-oportunidades-pymes-e-commerce)

- ESAN (2020). Empresas con problemas de liquidez: ¿a qué conflictos se enfrentan? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/problemas-liquidez-conflictos/>
- Escaffi, C. (2020). LinkedIn. Recuperado de: [https://www.linkedin.com/posts/carlos-escaffi\\_retail-responsabilidad-tratojusto-activity-6686629798724341760-Vhd4/](https://www.linkedin.com/posts/carlos-escaffi_retail-responsabilidad-tratojusto-activity-6686629798724341760-Vhd4/)
- Eslava, M. & Haltiwanger, J. (2012). Young businesses, entrepreneurship, and the dynamics of employment and output in Colombia's manufacturing industry.
- Euromonitor (2019). Internet Retailing in Peru. Market Research Report. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-peru/report>
- Euromonitor (2020). Beer in Peru. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fernández, Z. & Nieto, M. (2001). Estrategias y estructuras de las PYMES: ¿puede ser el pequeño tamaño una fuente de ventaja competitiva? *Papeles de economía española*, 89-90, 256-271.
- Fernández-Baca, J. (2012). Experiencias de política antimonopólica en el Perú. Universidad del Pacífico – Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- Ferrari, G., Rincón, S., Vargas, V. & Muck, J. (2020). Tu tienda online en 7 días: Backus como caso de éxito de e-commerce. [Video]. Lima: BCP. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vHXLhBk57yA&t=6s>
- FOMIN (2007). Guía de emprendimientos dinámicos. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-de-emprendimientos-din%C3%A1micos.pdf>
- Gestión (2020). Coronavirus en Perú: suman más de 52 mil los detenidos desde que inició el aislamiento social obligatorio. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-suman-mas-de-52-mil-los-detenidos-desde-que-inicio-el-aislamiento-social-obligatorio-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- Gestión (2020a). Ministra de Economía descartó que se imponga una “ley seca” en el país. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/ministra-de-economia-descarto-que-se-imponga-una-ley-seca-en-el-pais-nndc-noticia/>
- Gil, F. (2019). Marketplace versus e-commerce: ¿cómo sobreviven ambos en el mundo digital?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/marketplace-versus-e-commerce-como-sobreviven-ambos-en-el-mundo-digital-noticia/?ref=gesr>
- Grandon, E. & Pearson, J. (2004). *Electronic commerce adoption: An empirical study of small and medium US businesses*. *Information and Management*, 42(1), 197–216. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.12.010>
- Groß, M. (2015). “Mobile shopping: a classification framework and literature review”, *International Journal of Retail and Distribution Management*. 43(3), 222-241.

- Hague, P., Hague, N. & Harrison, M. (2013). "B2B Marketing: What Makes It Special?". B2B INTERNATIONAL. United States 2013. Consultado: 3 octubre de 2020. <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>
- Haltiwanger, J. Jarmin, R. & Miranda, J. (2011). «Historically Large Decline in Job Creation from Startup and Existing Firms in the 2008–2009 Recession». U.S. Census Bureau's Business Dynamics Statistics Report.
- Hamad, H., Elbeltagi, I., Jones, P. & El-Gohary, H. (2015). Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effect on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs. *Strategic Change*, Volumen24(5), pp 405-428.
- Hariharan, K. & Smith-Bingham, R (2020). El impacto del coronavirus COVID-19 en los negocios. Recuperado de <https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>
- Harris, M. & Gibson, S. (2006). Determining the Common Problems of Early Growth of Small Businesses in Eastern North Carolina. *SAM Advanced Management Journal*, 71(2), 39-45.
- Henrekson, M. & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 111(5), 1760–1765.
- Henry, A. (2008). *Understanding strategic management*. Oxford University Press, USA. Retrieved from [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=gHlbdQT1n4YC&oi=fnd&pg=PR8&dq=pestel+model+strategic+management&ots=xn1cpC857X&sig=0aZJRvDM6L6BbNUKhN1hXdjoT-A&redir\\_esc=y#v=onepage&q=PEST&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=gHlbdQT1n4YC&oi=fnd&pg=PR8&dq=pestel+model+strategic+management&ots=xn1cpC857X&sig=0aZJRvDM6L6BbNUKhN1hXdjoT-A&redir_esc=y#v=onepage&q=PEST&f=false)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, G., Kamiya, M. & Reyes, M. (2014). N° 16. Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 16, Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371>
- Huamán P. & Rios R. (2011). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- IAB (2020). Inversión publicitaria digital 2020. Recuperado de <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2020/12/IAB-Peru%CC%81-Inversio%CC%81n-Publicitaria-Digital-2020.pdf>
- Ibert, J.; Baumard, P.; Donada, C., & Xuereb, J.M. (2001). Data Collection and Managing The Data Source. En R.A. Thiétart. *Doing Management Research. A Comprehensive Guide* (pp. 172-195). Londres: SAGE Publications
- IEDEP (2020). Economía peruana caería 3,7% este año por efecto del COVID-19. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/200413.pdf>

- Indecopi (2015). Dinámica de mercado en el largo plazo: el caso de la industria de cervezas en el Perú. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/20.+Documento+de+trabajo+GEE+%28revGPD%292+%281%29.pdf/0492df94-e954-400a-8ec9-a1768c418a7b>
- Indecopi (2020). Empresas con mayor número de incidencia en quejas y reclamos. Recuperado de <https://www.gob.pe/indecopi>
- INEI (2018) Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2016. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1581/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1581/libro.pdf)
- Inga, C. (2019). Cervezas artesanales: ¿cómo avanza su consumo en el Perú?. El Comercio, Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cervezas-cervezas-artesanales-como-avanza-su-consumo-en-el-peru-barbarian-consumo-noticia/?ref=ecr>
- Inga C. (2019a). El foco de Barbarian, la nueva hija del grupo AB InBev. El Comercio, Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/foco-barbarian-nueva-hija-grupo-ab-inbev-backus-zx-ventures-noticia-ecpm-666745-noticia/?ref=ecr>
- Inga C. (2020). Cerveza artesanal: Candelaria da el salto al formato en lata con la mira en los jóvenes. El Comercio, Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cerveza-artesanal-candelaria-da-el-salto-al-formato-en-lata-con-la-mira-en-los-jovenes-barbarian-noticia/?ref=ecr>
- Inga C. (2020a). Evolución de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el 2020. El Comercio, Perú. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1ZtJvoHdkt1I4XYkSGmC3BAJxsx0EEi6iP>
- International Trade Centre (2013), Realising the potential of e-commerce for SMEs, E-commerce in developing countries requires more governmental support to reach its full potential, ITC Executive Director tells WTO workshop. Retrieved from <https://www.intracen.org/news/Realising-the-potential-of-e-commerce-for-SMEs/>
- IPSOS (2020). Perfil de los peruanos conectados: un resumen de las principales investigaciones de Ipsos Perú. Consulta: 09 de enero del 2020. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/perfil\\_de\\_los\\_peruanos\\_conectados\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/perfil_de_los_peruanos_conectados_0.pdf)
- IPSOS (2020a). Los cambios y proyecciones del dinámico e-commerce. Consulta: 09 de enero del 2020. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>
- IPSOS (2021). Peruano Digital. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peruano-digital>
- Jack Vled. (2020). Jack Vled. Recuperado de <https://store.jackvled.pe/>
- Jaramillo, M. & Ñopo, H. (2020). Impactos de la epidemia del coronavirus en el trabajo de las mujeres en el Perú. Recuperado de <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/581/GRADEdi106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica (Vol. 7). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kantis, H. & Díaz, S. (2008). Estudio de Buenas Prácticas. Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales. Santiago, Chile: Endeavor. Recuperado de <http://www.celadel.org/textos/santiago/innovacion.pdf>
- Kawa, A. & Wałęsiak, M. (2019). Marketplace as a key actor in e-commerce value networks.
- Khraim, H., Younes, E. & Khraim, A. (2011). Factor affecting Jordanian Consumers' Adoption of Mobile Banking Services, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, n° 20, p. 96-105.
- Kotler, P. & Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 edición). Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- KPMG (2020). Gestionar el impacto del COVID-19. Claves para que las empresas gestionen y minimicen los impactos del COVID-19. Recuperado de <https://home.kpmg/pe/es/home/insights/2020/03/gestionar-el-impacto-del-covid19.html>
- Lu, J. (2005). "Facilitating conditions, wireless trust and adoption intention", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46, p. 17-24.
- Lumingo. (2021). Resultados para "CERVEZA ARTESANAL" (61 Items). Recuperado de <https://www.lumingo.com/search/?text=CERVEZA+ARTESANAL>
- Lussier, R. (1996). Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. *The Entrepreneur Executive*, 1(2): 10-17.
- Guzman, N., Prema, M., Sood, R. & Wilkes, D. (2020). El impacto del coronavirus en las organizaciones de servicios: Cómo capear el temporal. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/coronavirus-impact-on-service-organizations-weathering-the-storm/es-cl#>
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of small business management*, 47(4), 465-488.
- Mahadea, D. (1996). Financial constraints on small business entrepreneurs: A Transkei Case study. *Acta Academia*, 29(1), 70-89.
- Málaga, M. (2020) Alrededor de 150 mil litros de cerveza se perdieron durante la cuarentena. <https://rpp.pe/economia/economia/alrededor-de-150-mil-litros-de-cerveza-se-perdieron-durante-la-cuarentena-noticia-1281363>
- Mallat, N. (2007). "Exploring consumer adoption of mobile payments. A qualitative study", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 16, n° 4, p. 413-432.
- Manrique, R. & Rivas, P. (2014). Cumbres, la cerveza artesanal con toques de granos andinos. Gestión. Consulta: 03 de noviembre de 2020, de Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cumbres-cerveza-artesanal-toques-granosandinos-2086757>

- Mason, C. & Brown, R. (2010). «High growth firms in Scotland, final report for Scottish enterprise». Glasgow
- Mehrtens, J., Cragg, P. & Mills, A. (2001). A model of Internet adoption by SMEs. *Information and Management*, 39(3), 165–176. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00086-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00086-6)
- Meza, M., Condori, A & Encalada, D. (2020). Análisis de políticas públicas en el Perú ante la crisis derivada de la Covid-19. *Semestre Económico*, 23(55), 113-138.
- Michael Page (2020). PageGroup LATAM Insights 2021. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1Hvb2OuoPD2WnbogHF040g-tpvz4VgXdD>
- MEF (2020). ¿Qué es reactiva? Recuperado de <https://www.gob.pe/mef>
- Ministerio de la Producción (2011). Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011-2021. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>
- Ministerio de la Producción (2020) Produce: ha impulsado a más de 470 mil emprendedores emergentes y mypes con el acompañamiento de tu empresa en digitalización, formalización y comercialización. Consultado: 02 de noviembre del 2020. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/212064-produce-se-ha-impulsado-a-mas-de-470-mil-emprendedores-emergentes-y-mypes-con-el-acompanamiento-de-tu-empresa-en-digitalizacion-formalizacion-y-comercializacion>
- Ministerio de Salud (2019). Compendio Estadístico: Información de Recursos Humanos del Sector Salud - Perú 2013 – 2018. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/10896.pdf>
- Ministerio de Salud (2019a). Resolución Ministerial N° 1168-2019-MINSA. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/393056-1168-2019-minsa>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). Teletrabajo. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gob.pe/que-es/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2009). Decreto Supremo Nacional N° 016-2009-MTC. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/normas-legales/DECRETO%20SUPREMO%20N%202016-2009-MTC%20\(%20actualizado%2004.01.2017\).pdf](https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/normas-legales/DECRETO%20SUPREMO%20N%202016-2009-MTC%20(%20actualizado%2004.01.2017).pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2020). Resolución Ministerial N° 968-2020-MTC. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1489766/RM%20N%20C2%B0%20968-2020-MTC/01.pdf>
- Montoro, A., Jara, M. & Rivera, D. (2017). Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11881>
- Montoya, D. (2016) Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto* 5, 141-152.

- More, M. (2020). Qué es el modelo canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Recuperado de <https://www.iieschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Muñiz G. (2018). Marketing presente y futuro. Marketing en el siglo XXI [5ta ed]. Madrid: CEF.
- Murphy, M. (1996). Small business management. London: Financial Times and Pitman Publishing.
- Naudé, W. (2008). «Entrepreneurship in Economic Development». UNU WIDER Research, Paper No. 2008/20.
- Nejadirani, F., Masoud, B. & Reza, R. (2011), Developing Countries and Electronic Commerce the Case of SMEs, World Applied Sciences Journal 15 (5), pp.756-764.
- Newlands, M. (2017). 10 Telling Examples of the Power of B2B Influencer Marketing. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/292944>
- Nielsen (2013). La publicidad boca a boca por parte de amigos y familia en la que más confían los consumidores en América Latina. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/press-releases/2013/la-publicidad-de-boca-en-boca-por-parte-de-amigos-y-familia-en-la-que-mas-confian-los-consumidores-en-america-latina/>
- Nielsen (2018). Tracking the pace of change and evolving consumer behavior. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nyström, K. (2008). «Is Entrepreneurship the Salvation for Enhanced Economic Growth? CESIS Electronic Working Paper Series No. 143.
- Observatorio de Nutrición y Estudio de Sobrepeso y Obesidad (2020). El 80% de los pacientes con enfermedad grave por COVID-19 tenían obesidad. Recuperado de <https://observateperu.ins.gob.pe/noticias/346-el-80-de-los-pacientes-con-enfermedad-grave-por-covid-19-tenian-obesidad>
- OCDE (2000), “A New Economy? - The Role of Innovation and Information Technology in Recent OCDE Economic Growth”, DSTI/IND/ STP/ICCP(2000)1/REV1.
- OCDE-Eurostat (2007). Manual on Business Demography Statistics. París: OCDE.
- OECD (2000a), Enhancing The Competitiveness of SMEs, In The Global Economy: Strategies And Policies, Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14-15 June.
- Oerlemans, L., Meeus, M. & Boekema, F. (2000). Innovation and Proximity: Theoretical Perspectives. En McNaughton, R y Green, M. (eds.), Industrial Networks and Proximity (pp. 16-47). Farham, RU: Ashgate Publishers.
- Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. British Journal of Healthcare Management, 23(7), 324-336. Retrired from [https://www.researchgate.net/publication/318390296\\_Why\\_written\\_objectives\\_need\\_to\\_be\\_really\\_SMART](https://www.researchgate.net/publication/318390296_Why_written_objectives_need_to_be_really_SMART)

- Ooi Widjaja, E. (2016). Non-Cash Payment Options in Malaysia. *Southeast*
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 72(2), 24–35.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). EL SISTEMA DE SALUD DEL PERÚ: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2401.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2020). El personal sanitario es imprescindible para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la salud. Recuperado de [https://www.who.int/hrh/workforce\\_mdgs/es/](https://www.who.int/hrh/workforce_mdgs/es/)
- Organización Panamericana de Salud (2014). Estrategia para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud. Recuperado de [https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_docman&view=document&layout=default&alias=550-estrategia-para-el-acceso-universal-a-la-salud-y-la-cobertura-universal-de-salud&category\\_slug=mandatos-y-estrategias-19&Itemid=1031](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_docman&view=document&layout=default&alias=550-estrategia-para-el-acceso-universal-a-la-salud-y-la-cobertura-universal-de-salud&category_slug=mandatos-y-estrategias-19&Itemid=1031)
- Organización Panamericana de Salud (2019). Día mundial de la salud: OPS hace un llamado por el acceso equitativo a la atención de salud. Recuperado de [https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4270:dia-mundial-de-la-salud-ops-hace-un-llamado-por-el-acceso-equitativo-a-la-atencion-de-salud&Itemid=0](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=4270:dia-mundial-de-la-salud-ops-hace-un-llamado-por-el-acceso-equitativo-a-la-atencion-de-salud&Itemid=0)
- Pacific Credit Rating (2018). UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A. Recuperado de [https://www.ratingspcr.com/application/files/7115/4040/2971/Retiro\\_de\\_Calificacion\\_UCP.pdf](https://www.ratingspcr.com/application/files/7115/4040/2971/Retiro_de_Calificacion_UCP.pdf)
- Palomino, A., Mendoza, C. & Oblitas, F. (2020). E-commerce y su importancia en épocas de COVID-19 en la zona norte del Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(3), 253-266. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33367>
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patiño, M. (2020). Ecommerce: la esperanza de la cerveza artesanal en el Perú ante los bares cerrados por la pandemia. *Gestión*. Consultado: 02 de noviembre del 2020. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/e-commerce-la-esperanza-de-la-cerveza-artesanal-en-peru-ante-los-bares-cerrados-por-la-pandemia-nndc-noticia/>
- Paxson, H. (2013) *The Life of Cheese: Crafting Food and Value in America*. Berkely, CA: University of California Press. Peirano, F., & Suárez, D. (2006). TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3(2), 123-142.
- Peirano, F. & Suárez, D. (2006). TICs y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3(2), 123-142.

- Perú Retail (2020). Perú: Mercado de ecommerce movió US\$4 mil millones durante 2019. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-mercado-de-ecommerce-movio-us4-mil-millones-durante-2019/>
- Perú Retail (2020a). Heineken ingresa al mercado peruano con la compra de cerveza Tres Cruces. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/heineken-ingresa-al-mercado-peruano-con-la-compra-de-cerveza-tres-cruces/>
- Perú Retail (2020b). Cervecería Barbarian se expande y abre primer bar artesanal en provincia. Recuperado de [https://www.peru-retail.com/cerveceria-barbarian-expande-primer-bar-artesanal-provincia/#:~:text=Adem%C3%A1s%20Barbarian%20se%20encuentra%20en,Miami\)%20Espa%C3%B1a%20y%20Chile](https://www.peru-retail.com/cerveceria-barbarian-expande-primer-bar-artesanal-provincia/#:~:text=Adem%C3%A1s%20Barbarian%20se%20encuentra%20en,Miami)%20Espa%C3%B1a%20y%20Chile)
- Perú Retail (2020c). Perú: Pastelería San Antonio se reinventa y se convierte en un minimarket. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-pasteleria-san-antonio-se-reinventa-y-se-convierte-en-un-minimarket/>
- Perú 21 (2020). *Cerca de 20 mil microempresas en riesgo de quiebra por coronavirus*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/cerca-de-20-mil-microempresas-en-riesgo-de-quiebra-por-coronavirus-suspension-perfecta-de-labores-ministerio-de-trabajo-noticia/?ref=p21r>
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.48599&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- PROCOMER (2016). El mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos. Recuperado de <https://www.procomer.com/uploads/downloads/44690a2b8a91a261f99b95d3dd1b9a8efe99eab9.pdf>
- PROMPERÚ (2020). Marketing Digital. Recuperado de [http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4206/2.%20Tema\\_CE\\_Subt4\\_texto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4206/2.%20Tema_CE_Subt4_texto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- PUCP. (2020). CARLOS ESCAFFI CV PUCP. Recuperado de <https://www.pucp.edu.pe/profesor/carlos-escaffi-rubio/>
- Quintanilla, G. y Quispe, E. (2018). Barreras por las que la industria de cerveza artesanal no despega en el Perú. Recuperado de <https://revistainvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/14911>
- Quispe, G. (2020). La Unión de Cervecedores Artesanales del Perú hace pública la carta enviada hoy al Sr. Ministro de la Producción, José Salardi, en referencia a las preocupantes noticias sobre la posible declaración de una “Ley Seca” en el Perú. Recuperado de <https://m.facebook.com/ucap.pe/photos/a.566948646769254/1985849501545821/?type=3>
- Ramírez E. & Campos W. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía & Negocios*, 2(2), 22-31.

- Rappi (2021). Resultados de CERVEZA ARTESANAL . Recuperado de [https://www.rappi.com.pe/search?store\\_type=all&query=CERVEZA%20ARTESANAL&search\\_type=TYPED&origin=general](https://www.rappi.com.pe/search?store_type=all&query=CERVEZA%20ARTESANAL&search_type=TYPED&origin=general)
- Recklies, D. (2014). Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization. Retrieved from <http://www.themanager.org/strategy/global.htm>
- Revista Empresarial (2020). El ecommerce en tiempos de pandemia. Consulta: 02 de noviembre de 2020. Recuperado de <https://revistaempresarial.com/marketing/e-commerce/el-ecommerce-en-tiempos-de-pandemia/>
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.
- Rincón, F. (2020). Digitalización en tiempos de COVID-19: La mejor opción para las PYMES peruanas Recuperado de <https://gestion.pe/blog/mas-alla-del-efectivo/2020/07/digitalizacion-en-tiempos-de-covid-19-la-mejor-opcion-para-las-pymes-peruanas.html/?ref=gesr>
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodríguez, C. & Rodríguez, M. (2012). La inteligencia en la empresa y el marketing de afiliación. Redmarka. Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de la Coruña, V2, pp. 53-87.
- Rodríguez, H. (2009). Generación Y. Recuperado de <https://www.carep.org/wp-content/uploads/2017/06/GENERACION%CC%81N-Y.pdf>
- Rodriguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A. & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. Revista ESPACIOS, 41(42), 100-118.
- ROSEHOSTING (sf). VPS Affiliate Program. Recuperado de <https://www.rosehosting.com/vps-affiliate-program.htm>
- RPP (2020) Alrededor de 150 mil litros de cerveza se perdieron durante la cuarentena. Consultado: 02 de noviembre del 2020. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/alrededor-de-150-mil-litros-de-cerveza-se-perdieron-durante-la-cuarentena-noticia-1281363>
- SAGAFALABELLA (2020). Estimados clientes. Recuperado de [https://twitter.com/Falabella\\_pe/status/1285788690988630016/photo/1](https://twitter.com/Falabella_pe/status/1285788690988630016/photo/1)
- Salas, L. (2021). IAB Perú: Inversión publicitaria digital volverá a crecer a doble dígito este 2021. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/iab-peru-inversion-publicitaria-digital-volvera-a-crecer-a-doble-digito-este-2021-banca-streaming-podcast-youtube-redes-sociales-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Salazar, K. (2018) La comunicación comercial y su compromiso afectivo en el modelo Business To Constumer online (e-B2C) de la población urbana trujillana, año 2017. Tesis de Grado. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú. (Fecha de consulta: octubre de 2020). Recuperado de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4305/1/RE\\_ADMI\\_KELLY.SALZAR\\_COMUNICACION.COMERCIAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4305/1/RE_ADMI_KELLY.SALZAR_COMUNICACION.COMERCIAL_DATOS.PDF)

- Salud con Lupa (2020). Latinoamérica en cuidados intensivos. Recuperado de <https://saludconlupa.com/series/coronavirus/latinoamerica-en-cuidados-intensivos/>
- Saphores, J. & Xu, L. (2020). E-SHOPPING changes and the state of E-grocery shopping in the U.S. evidence from national travel and time use surveys. *Research in Transportation Economics*, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100864>
- Seclen, J. & Barrutia, J. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial: conceptos, modelos y sistemas*.
- SelfBank (2019). Tendencias en el mercado mundial de la cerveza. Recuperado de <https://blog.selfbank.es/tendencias-del-mercado-mundial-de-la-cerveza/>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.492567&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Estados Unidos: Ibukku.
- Semana Económica (2019). El mercado de cerveza artesanal. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/329916-el-mercado-de-cerveza-artesanal-se-destapa/>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A. & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018 - 2019*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/>
- Shane, S. (2008). *The illusions of entrepreneurship*. New Haven, CT and London: Yale University Press.
- Smith, R., Bell, R. & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*.
- SMV (2017). Evolución del consumo per cápita de cerveza y uso de capacidad instalada en Perú. Recuperado de [https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2017041375-ALKIA\\_Capital\\_Parte3.pdf](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2017041375-ALKIA_Capital_Parte3.pdf)
- Somalo, I. (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Sordo, G. (2020). *Marketing con Influencers: Gestiona campañas efectivas [Video]*. Lima: Crehana. Recuperado de <https://www.crehana.com/clases/v2/9327/contenido/>
- Statista (2019). Number of mobile internet users in Latinoamérica. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/437373/number-of-mobile-internet-users-in-latam/%20%E2%80%8C>
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. Thomson Learning Emea.

- Stubb, C., Nyström, A. & Colliander, J. (2019). Influencer marketing. *Journal of Communication Management*.
- Subramanian, G. & Nosek, J. (2001). An Empirical Study Of The Measurement And Instrument Validation Of Perceived Strategy Value Of Information Systems. *Journal of Computer Information Systems*, p64, 6p.
- SUNAT (2018). Concepto del Impuesto Selectivo al Consumo. Recuperado de <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-selectivo-al-consumo-empresas/3115-01-concepto-del-impuesto-selectivo-al-consumo>
- SUNAT (2018a). Beneficios de ser formal. Recuperado de <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/beneficios-ser-formal>
- Sundström, J. (2006). *Adoption of Electronic Invoicing in SMEs*. Recuperado de: <https://pure.ltu.se/ws/files/30990780/LTU-EX-06082-SE.pdf>
- Tamayo, J. (2018) Interacción del comercio colaborativo en las empresas logísticas. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Colombia. (Fecha de consulta: octubre de 2020). Recuperado de [https://www.aepro.com/files/congresos/2006valencia/ciip0\\_190\\_1911.83.pdf](https://www.aepro.com/files/congresos/2006valencia/ciip0_190_1911.83.pdf)
- Technavio (2017). Global craft beer market - geographical segmentation and growth forecast by technavio. Business Wire Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1927873012?accountid=2839>
- Thakur, R. & Srivastava, M. (2013). “Customer usage intention of mobile commerce in India: an empirical study”, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 5, n° 1, p. 52-72.
- The United States Department of Justice (2018). Herfindahl-Hirschman Index. Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>
- Thorbjørnsen, H., Pedersen, P. & Nysveen, H. (2007). Categorizing networked services. The role of intrinsic -, user network- and complement network attributes. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, n° 3/4, p. 371-397.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Kyu, J., Liang, T. & Turban, D (2018) Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective. Springer Text in Business and Economy. ISSN 2192-4333.
- Turel, O., Serenko, A. & Bontis, N. (2007). “User acceptance of wireless short messaging services: Deconstruction perceived value”, *Information and Management*, Vol. 44, n° 1, p. 63-73.
- Tushabomwe-Kazooba, C. (2006). Causes of Small Business failure in Uganda: A Case Study from Bushenyi and Mbarara Towns. *African Studies Quarterly*, 8(4). Retrieved from <http://web.africa.ufl.edu/asq/v8/v8i4a3.htm>
- UNAM. (2014). Startups, modelo para una economía emergente y creativa. Retrieved from <http://www.revista.unam.mx/vol.15/num1/art07/>

- Valdivieso, J. (2011). Marketing de afiliación: apuesta segura. *MK - Marketing Más Ventas*, 25(274), 34–38.
- Van Eeden, S., Viviers, S. & Venter, D. (2004). An exploratory study of selected problems encountered by small businesses in a South African context. *Journal of African business*, 5(1), 45-72.
- Van Praag, M. & Versloot, P. (2007). «What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research». *Small Business Economics*, vol. 29(4): 351-382.
- Vásquez, A (2019). Rappi cumple un año en Perú con más de 2 millones de usuarios. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/rappi-cumple-un-ano-en-peru-con-mas-de-2-millones-de-usuarios/>
- Villalobos, C. (2020). Brief creativo: las 13 preguntas esenciales que debe responder. Hubspot.es. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/preguntas-brief-creativo>
- Villar, P. (2020). La explosión del e-commerce este 2020: Qué sectores se mantienen y el enorme potencial en provincias que debes conocer. *El Comercio*, Perú; Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-y-la-explosion-del-2020-que-sectores-se-mantienen-y-el-enorme-potencial-en-provincias-que-debes-conocer-compras-online-marketing-noticia/>
- VTEX (2020). [Webinar] Marketplace, la tendencia online. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NHg47sYd6ZE&t=185s> va
- VTEX (2020a). VTEX selected by AB InBev as the global enterprise commerce-marketplace-OMS solution to support contactless ordering and delivery. Recuperado de <https://vtex.com/us-en/press/vtex-selected-by-ab-inbev-as-the-global-enterprise-commerce-marketplace-oms-solution-to-support-contactless-ordering-and-delivery/>
- Webster, F. (1977). Entrepreneurs and ventures: an attempt at classification and clarification. *The Academy of management review*, 2(1), 54-61.
- Westhead, P. & Wright, M. (2013). *Entrepreneurship: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios (Vol. 13)*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Whitler, K. (2014). Why Word Of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media. *Forbes Magazine*, 17 July 2014. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#18575cf87a77>
- Wienclaw, R. (2020). *E-Commerce*. Research Starters: Business.
- World Economic Forum (2020) COVID-19 has intensified the digital divide. (2020). Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/covid-19-has-intensified-the-digital-divide/>

- World Economic Forum (2020a) The COVID-19 reset Latin America needs, according to three experts. <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/covid-reset-latin-america-needs-recovery-pandemic-economics-jobs/>
- World Trade Organization (2013), E-Commerce In Developing Countries Opportunities and Challenges For Small And Medium-Sized Enterprises, Switzerland.
- Worldometer (2019). Perú Population. Recuperado de <https://www.worldometers.info/world-population/peru-population/>
- Worldometer (2019a). Total Coronavirus Cases in Peru. Recuperado de <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/peru/>
- Yacuzzi, E (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, No 296, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo., Universidad del CEMA.
- Yáñez, L. (2013). ¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla? Punto Edu PUCP. Recuperado de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/que-es-startup-emprendimiento-negocio-como/>

## ANEXOS

### ANEXO A: Valor del *e-commerce retailing* por categorías en el Perú

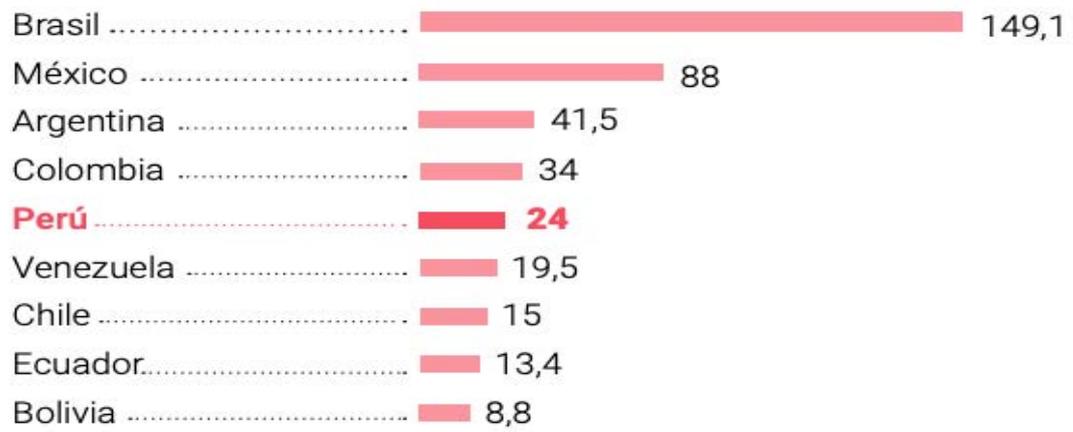
**Tabla A1: Valor del e-commerce retailing por categorías en el Perú (en millones de soles) (2013-2019)**

Categorías	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var. %
Moda (ropa y calzado)	18.3	51.8	81.4	124.3	180.6	260.8	358	1,856 %
Belleza y cuidado personal	-	7.4	17.8	31.8	37.9	46.2	52.3	607%
Electrodomésticos	9.3	10.9	12.6	14.6	16.7	20.3	23.7	155%
Electrónica consumo (tecnología)	243.1	285.1	320.8	363.3	416	511.5	600.4	147%
Salud	3.5	4.6	5.8	7.6	14.5	18.1	22.6	546%
Comida (y bebidas)	9.7	10.6	32.9	45.1	58.9	80	98.7	918%
Artículos y muebles hogar	1.5	1.8	2.1	2.4	2.7	3.3	3.8	153%
Productos multimedia	98.3	116.2	134.3	154.9	177.1	212.6	242.7	147%
Accesorios personales	45.5	51.2	57.4	64.7	74.2	89.4	103.6	128%
Cuidado y artíc. para mascotas	-	-	1.3	1.9	2.9	3.8	4.8	269%
Juguetes y artíc. para niños	0.6	0.7	0.7	0.8	0.9	1	1.2	100%
Videojuegos	0.7	0.9	1	1.2	1.5	1.8	2.2	214%
Otros	181	239.2	332.4	434.3	535.7	679.1	816	351%
<b>TOTAL</b>	<b>611.6</b>	<b>780.4</b>	<b>1,001.4</b>	<b>1,248.7</b>	<b>1,522.1</b>	<b>1,933.1</b>	<b>2,339</b>	<b>282%</b>

Adaptado de Euromonitor International (2019)

## ANEXO B: Total de internautas por países latinoamericanos.

Figura B1: Total de internautas por países latinoamericanos (cifras en millones) (2019)



Fuente: Statista (2019)

## ANEXO C: Penetración de Internet en países latinoamericanos.

Tabla C1: Porcentaje de penetración de Internet en países latinoamericanos (2019).

País	Porcentaje
Brasil	70,2%
México	66,5%
Argentina	92,2%
Colombia	68,2%
<b>Perú</b>	<b>72,9%</b>
Venezuela	59,6%
Chile	81,9%
Ecuador	78,8%
Bolivia	77,8%

Adaptado de Statista (2019) y Worldometers (2019)

## ANEXO D: Características de los emprendimientos dinámicos

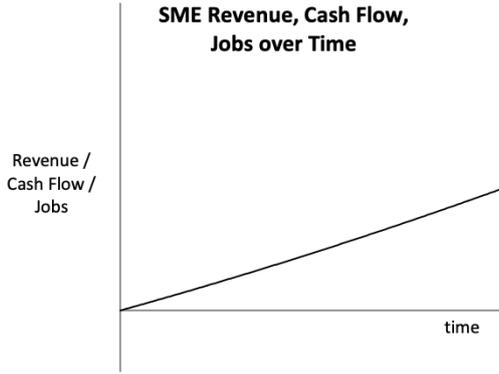
**Tabla D1: Características de los emprendimientos dinámicos**

<b>Emprendimientos dinámicos</b>
Enfoque en los mercados globales / regionales.
La empresa se basa en algún tipo de innovación (tecnología, negocios, proceso, modelo) y ventaja competitiva potencial.
“Trabajos negociables”: trabajos que no tienen que realizarse localmente.
Base de propiedad más diversa que incluye una amplia gama de proveedores de capital externos.
La empresa comienza perdiendo dinero, pero si tiene éxito tendrá un crecimiento exponencial. Requiere inversión. Cuando se invierte dinero en la empresa, las cifras de ingresos / flujo de caja / empleos no responden rápidamente.
<p style="text-align: center;"><b>IDE Revenue, Cash Flow, Jobs over Time</b></p> <p style="text-align: center;">Revenue / Cash Flow / Jobs</p> <p style="text-align: center;">time</p>

Adaptado de Aulet y Murray (2013)

## ANEXO E: Características de los emprendimientos tradicionales

**Tabla E1: Características de los emprendimientos tradicionales**

<b>Emprendimientos tradicionales</b>
Se centra en abordar únicamente los mercados locales y regionales.
La innovación no es necesaria para su establecimiento y crecimiento; tampoco, una ventaja competitiva.
"Trabajos no negociables": trabajos generalmente realizados localmente (restaurantes, tintorerías e industria de servicios).
La mayoría de las veces, empresas familiares o empresas con muy poco capital externo.
La empresa normalmente crece a un ritmo lineal. Cuando se invierte dinero en la empresa, el sistema (ingresos, flujo de caja, trabajos, etc.) responderá rápidamente de manera positiva.
 <p style="text-align: center;"><b>SME Revenue, Cash Flow, Jobs over Time</b></p>

Adaptado de Aulet y Murray (2013)

## ANEXO F: Impacto en las regiones del mundo, debido a la COVID-19

**Tabla F1: Impacto en las regiones del mundo, debido a la COVID-19**

Región	Proyección
Asia oriental y el Pacífico	Se prevé que la región crecerá apenas 0,5 % en 2020, el índice más bajo desde 1967 y un reflejo de los trastornos originados por la pandemia.
Europa y Asia central	Se estima que la economía de la región se contraerá 4,7 % y que prácticamente todos los países entrarán en recesión.
América Latina y el Caribe	Las perturbaciones originadas por la pandemia harán que la actividad económica se desplome 7,2 % en 2020.
Oriente Medio y Norte de África	Se prevé que la actividad económica en Oriente Medio y Norte de África se contraerá 4,2 % a raíz de la pandemia y sus efectos sobre el mercado del petróleo.
Asia meridional	Se estima que en 2020 la actividad económica en la región se contraerá 2,7 % a raíz de los efectos negativos de las medidas de mitigación de la pandemia sobre el consumo y la actividad de servicios y de la incertidumbre sobre el curso de la enfermedad, que desalentará la inversión privada.
África al sur del Sahara	La actividad económica en la región está camino a contraerse 2,8 % en 2020, la desaceleración más profunda de la que hay registro.

Adaptado de Banco Mundial (2020a)

## ANEXO G: Ganancias y riesgos en el *e-commerce*

**Tabla G1: Ganancias y riesgos en el e-B2B**

	<b>Para compradores</b>	<b>Para vendedores</b>
Potenciales ganancias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras grandes integrales</li> <li>- Búsqueda y comparación en compras.</li> <li>- Descuentos por volumen.</li> <li>- Ordenar desde cualquier lugar 24/7.</li> <li>- Hacer un pedido para varios proveedores.</li> <li>- Gran cantidad de información detallada.</li> <li>- Acceso a nuevos proveedores.</li> <li>- Fácil revisión del estado y fácil reordenación.</li> <li>- Participación comunitaria.</li> <li>- Rápida entrega.</li> <li>- Mejor gestión de la relación con los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo canal de ventas.</li> <li>- No es necesaria una tienda física.</li> <li>- Reducción de errores de órdenes.</li> <li>- Ventas 24/7.</li> <li>- Participación comunitaria.</li> <li>- Alcanzar nuevos clientes a poco costo.</li> <li>- Promoción del negocio a través del intercambio.</li> <li>- Una salida para el inventario excedente.</li> <li>- Puede llegar a ser global más fácilmente.</li> <li>- Gestión eficiente del inventario.</li> <li>- Mejor gestión de relación con socios.</li> </ul>
Potenciales riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores desconocidos, pueden no ser confiables.</li> <li>- Pérdida de calidad del servicio al cliente (incapacidad para comparar todos los servicios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más guerras de precios.</li> <li>- Competencia en los servicios de valor añadido.</li> <li>- Debe pagar comisiones en transacciones.</li> </ul>

Fuente: Turban, Outland, King, Lee, Liang y Turban (2018)

## ANEXO H: Los siete roles y sus funciones en el proceso de compra

**Tabla H1: Los siete roles y sus funciones en el proceso de compra**

<b>Roles</b>	<b>Descripción</b>
Iniciadores	Los miembros de la compañía que solicitan la compra de algún insumo.
Usuarios	Quienes utilizarán el producto o servicio. En muchos casos, son los mismos usuarios quienes inician la propuesta de compra y ayudan a definir los requerimientos del producto.
Influenciadores	Las personas que influyen en la decisión de compra, muchas veces ayudando a definir especificaciones y proveyendo información para evaluar alternativas. El personal técnico es particularmente determinante en este sentido.
Decisores	Las personas que deciden los requerimientos que deben cumplir el producto o los proveedores.
Aprobadores	Las personas que autorizan las propuestas de los decisores o compradores.
Compradores	Las personas que tienen autoridad formal para elegir al proveedor y establecer los términos de compra. Los compradores podrían contribuir a la determinación de las especificaciones del producto, pero su rol más importante es la elección de proveedores y la negociación. En compras más complejas, los gerentes de alto nivel podrían estar entre los compradores.
Guardianes	Quienes tienen el poder de impedir que los vendedores o la información lleguen a los miembros del centro de compras. Por ejemplo, los agentes de compras, las recepcionistas y telefonistas podrían impedir que los vendedores contacten a los usuarios o a los decisores.

Fuente: Webster y Wind citado en Kotler y Laner (2012).

## ANEXO I: Herramientas utilizadas en los nuevos modelos mediante las redes sociales

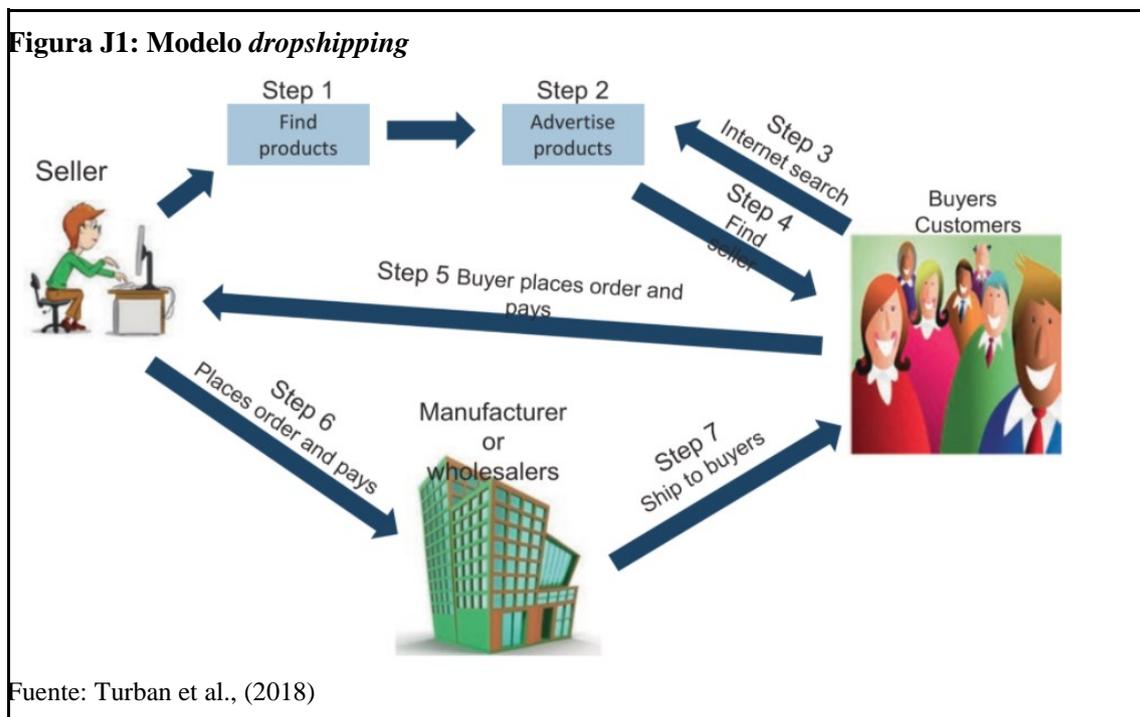
**Tabla I1: Herramientas utilizadas en los nuevos modelos mediante las redes sociales**

Ofertas Flash (Ofertas del día)	Se trata de ventas en las que las empresas ofrecen productos con grandes descuentos a los consumidores por un tiempo limitado (generalmente 24-72 h), directamente o a través de intermediarios. Los descuentos son tan grandes que los vendedores esperan que la gente invite a sus amigos.
Compra de grupos en línea	En estos tiempos de depresión económica, más personas utilizan Internet como una manera inteligente de ahorrar dinero comprando a través de grupos on-line, pues es fácil unirse a un grupo de compradores para obtener descuentos por volumen.
Compras de eventos personalizadas	La compra por eventos es el modelo B2C en el que las ventas están diseñadas para satisfacer las necesidades de eventos especiales (por ejemplo, una boda, Black Friday). Este modelo puede combinarse con compras grupales (para reducir el costo de los clientes). Dos variaciones de este modelo en línea son los clubes de compras privados y los regalos grupales en línea.
Comercio electrónico basado en la ubicación	El comercio electrónico basado en la ubicación (l-commerce) es una tecnología inalámbrica utilizada por los proveedores para enviar anuncios relacionados con la ubicación donde se encuentran los clientes en un momento determinado mediante el uso de GPS. La tecnología es parte del comercio móvil. El modelo no tuvo éxito hasta que surgieron las redes sociales.

Adaptado de Turban, Outland, King, Lee, Lian y Turban (2018)

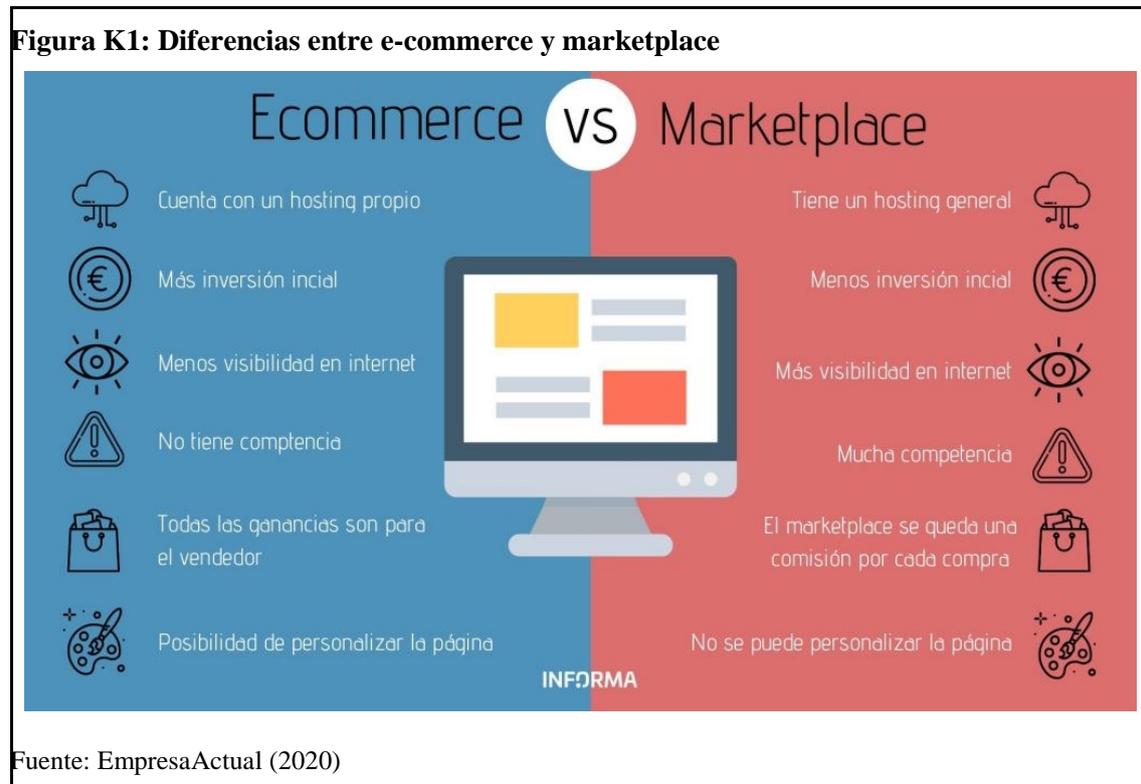
## ANEXO J: Modelo *dropshipping*

Figura J1: Modelo *dropshipping*



Fuente: Turban et al., (2018)

## ANEXO K: Diferencias entre *e-commerce* y *marketplace*



## ANEXO L: Componentes del marketplace

**Tabla L1: Componentes del marketplace.**

Componentes	Descripción
Clientes	Varios miles de millones de usuarios de Internet en todo el mundo son compradores potenciales de bienes y servicios ofrecidos en Internet. Estos consumidores buscan ofertas, artículos personalizados, artículos de coleccionistas, entretenimiento y más. Asimismo, pueden buscar información, comparar precios, y a veces negociar. Las organizaciones compradoras también son clientes.
Vendedores	Millones de tiendas <i>online</i> están publicitando y ofreciendo una gran variedad de artículos. Estas tiendas son propiedad de compañías, agencias gubernamentales o individuos. Cada día es posible encontrar nuevas ofertas de productos y servicios. Los vendedores pueden comercializar su producto directamente desde sus sitios web o desde mercados electrónicos públicos.
Productos y servicios	Una de las principales diferencias entre el mercado digital y el mercado físico es la posible digitalización de productos y servicios. Aunque ambos tipos de mercados pueden vender productos físicos, solo en los emarkets es posible vender productos digitales, que son bienes que se pueden transformar en un formato digital. Asimismo, los compradores pueden adquirir productos digitalizados en línea, en cualquier momento y desde cualquier lugar en segundos, y recibir el bien comprado al instante.
Infraestructura	La infraestructura del mercado incluye redes electrónicas, bases de datos, hardware, software y más.
<i>Front end</i>	Los clientes interactúan con un espacio de mercado a través de un front end. Sus principales componentes pueden incluir el portal del vendedor, catálogos electrónicos, un carro de la compra, un motor de búsqueda, un motor de subastas, una puerta de pago y todas las demás actividades relacionadas con la realización de pedidos.
<i>Back end</i>	Son todas las actividades relacionadas con la agregación y el cumplimiento de pedidos, la gestión de inventarios, la compra proveedores, contabilidad y finanzas, seguros, procesamiento de pagos, embalaje y entrega.
Intermediarios	En marketing, un intermediario suele ser un tercero que opera entre vendedores y compradores.

Adaptado de Turban et al. (2018)

## ANEXO M: Ventajas y desventajas del marketing de afiliación

**Tabla M1: Ventajas y desventajas del marketing de afiliación**

Ventajas	Desventajas
Capacidad de ofrecer productos y servicios adicionales a los visitantes de las páginas, lo que genera una oportunidad de ganar el dinero en nuevos nichos de mercado gracias a ventas cruzadas	Los sitios Web que casi en exclusiva se desarrollan a través de enlaces de afiliados se ven con negatividad puesto que no ofrecen, habitualmente, contenidos de calidad
Oportunidad de obtener beneficio sin necesidad de hacer grandes inversiones en logística, sin obligaciones financieras, o de gestión administrativa por parte de la red de afiliados.	Las duplicidades entre diferentes canales. Normalmente un mismo proveedor tiene campañas en paralelo en diferentes soportes y por tanto, tags de cada soporte repetidos en la pantalla de confirmación de compra.
No hay costo al afiliado hasta que se logren los resultados pactados, ya que el comerciante concede una comisión, en la mayor parte de los casos, sólo por las ventas que se hayan realizado.	Encontrar buenos afiliados y que además sean rentables.
La publicidad está dirigida a los nichos más indicados. Ya que la información que el afiliado recibe está dirigida expresamente a él, en función de sus necesidades.	El fraude, proteger la marca del anunciante, sobre todo en los buscadores, son otros aspectos negativos destacados por los detractores.
Prolonga el alcance de la marca lo que provoca más visitantes de calidad, y más ventas a tantos afiliados como miembros tenga la red.	Demora en el pago de comisiones a los afiliados.

Adaptado de REDMARKA (2012)

## ANEXO N: Tipos de Afiliados

**Tabla N1: Tipos de Afiliados**

<b>Tipos de Afiliados</b>	<b>Descripción</b>
Verticales	Se trata de portales o blogs que publican contenidos sobre una temática determinada y con una periodicidad muy alta. La ventaja de este tipo de páginas es que cuentan con audiencias muy segmentadas.
Agregadores de ofertas	Son páginas que recopilan ofertas de una gran variedad de marcas y las muestran en su web.
Comparadores	Se trata de webs que permiten al usuario comparar las ofertas de varias compañías para un producto o servicio determinado.
Códigos de descuentos	Son páginas que ofrecen a los usuarios códigos de descuento de una gran variedad de marcas. Cada vez que un usuario compra con un código de una de estas páginas, el soporte recibe una comisión.
<i>Cashback</i>	Son una evolución de los afiliados de códigos. Parte del dinero gastado en una compra vuelve al propio usuario.
Afiliados de <i>display</i>	Se trata de empresas que tienen acceso a millones de impresiones publicitarias y que comercializan su tráfico a modelos de <i>CPA</i> . A modo de ejemplo, banners.
Afiliados de <i>emailing</i>	Compañías que gestionan listas enormes de direcciones de email. Estos afiliados realizan envíos muy segmentados a sus bases de datos.
Afiliados de paid search	Son empresas que realizan campañas de SEM para los anunciantes de una red. Los afiliados compran keywords en los motores de búsqueda entregando tráfico cualificado a los anunciantes.

Adaptado de Digitalmenta (2016)

## ANEXO O: Tipos de influencers

**Tabla O1: Tipos de influencers**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de seguidores</b>
Celebridad top	Persona mundialmente reconocida por, al menos, un talento con impacto global.	30,000,000 a más
Celebridad	Persona reconocida por, al menos, un talento que se hizo famosa fuera de internet, siendo reconocida en ámbitos como la televisión, música, deporte, política o similar.	1,000,000 a más
<i>Top influencer</i>	Persona reconocida por la sociedad gracias a que, al menos, uno de sus talentos fue descubierto en internet.	1,000,000 a más
<i>Influencer</i>	Persona reconocida por la sociedad a través de redes sociales. Se encuentra creciendo en audiencia y <i>engagement</i> .	100,000 - 999,999
<i>Microinfluencer</i>	Persona activa en redes sociales; sus audiencias los reconocen por alguna categoría expertise específica en zonas segmentadas, aunque no posean mucha cantidad de seguidores.	10,000 - 99,999
<i>Nanoinfluencer</i>	Usuarios casuales en redes sociales que están dispuestos a generar contenido patrocinado en sus redes sociales. No cuentan con muchos seguidores.	300 - 9,999

Adaptado de Sordo (2020)

## ANEXO P: Cervecerías artesanales peruanas más destacadas

**Tabla P1: Cervecerías artesanales peruanas más destacadas**

Cervecería	Descripción	Diferencial	Branding
Barbarian	Es la empresa que registra el mayor volumen de venta a nivel nacional, dado que cuenta con 5 locales propios, 4 en Lima y 1 en Arequipa, y 800 puntos de ventas a nivel nacional. La línea de productos que producen son de diferentes grados de alcohol (6.1%-6.8%) e IBU (18-38%) y las presentaciones en botellas son de 330ml y <i>growler</i> de 2L. Asimismo, está posicionado en bares, supermercados y tiendas de conveniencia en el canal moderno.	La diversidad de cervezas (15 cervezas de barril) y bares propios para disfrutar de la experiencia de probar cerveza artesanal los diferencia. Cada cerveza tiene una personalidad y color. Siempre experimentan con nuevos sabores o presentaciones en relación a celebraciones o fechas importantes en el año.	Color negro y blanco para el isotipo. Aplicación de diversos colores para los productos. Pasó por un proceso de <i>rebranding</i> y cambió su isotipo. Comunicación de marca: “La revolución cervecera”, resaltando que fueron pioneros.
Candelaria	Es la segunda empresa con mayor volumen de venta, debido a su estrategia <i>low cost</i> . Toda su línea de productos tiene 6.1% grados de alcohol e IBU (12-30) y lo comercializa en dos presentaciones: botellas 330ml. y latas de 355ml. Asimismo, está posicionado en bares, supermercados, algunas oficinas de <i>coworking</i> y tiendas de conveniencia en el canal moderno.	La cervecería pequeña más grande del Perú. Venden peruanidad y bajo costo por una buena calidad. Sus sabores están orientados a ingredientes peruanos.	Color blanco y negro para el logotipo. Uso de símbolos peruanos tales como máscaras de demonios de la fiesta de la Candelaria (Carnavales), escudo peruano, etc. Comunicación de marca: “Bienvenidos al 1% - Peruanidad” Destacan en su comunicación: Ingredientes 100% naturales y peruanos.
Barranco Beer Company	Esta empresa también ofrece sus productos en su bar propio, un lugar para disfrutar de una buena cerveza junto a una buena comida, en presentaciones de botellas de 330ml y latas 355ml.	Destacan los premios de sus cervezas y el arduo trabajo de la preparación. Manejan promociones por temporadas o fechas importantes. Su comunicación está más orientada a la marca y no a cada cerveza en específico.	Color blanco para el logotipo. Comunicación de marca: “Experiencia alternativa cervecera”, donde los clientes pueden degustar una variedad de cervezas artesanales acompañadas de platos tradicionales.

Adaptado de Barbarian (2020), Candelaria (2020), Perú Retail (2020b) y Barranco Beer Company (2020)

**Figura P1: Identidad de la marca Barbarian**



**Figura P2: Identidad de la marca Candelaria**



**Figura P3: Identidad de la marca Barranco Beer Company**



## ANEXO Q: Cantidad de reclamos que presentaron los consumidores durante la pandemia

**Tabla Q1: Cantidad de reclamos que presentaron los consumidores durante la pandemia**

N°	Empresa	Número de reclamos o reportes	% del total
1	Saga Falabella S.A	854	14.4%
2	Ripley S.A	783	13.0%
3	Sodimac Perú S.A (Sodimac - Maestro)	527	8.8%
4	Tiendas Peruanas S.A (Oechsle)	520	8.6%
5	Conecta Retail S.A (Curacao - EFE)	389	6.5%
6	Cencosud Retail Perú S.A (Metro - Wong)	353	5.9%
7	Supermercados Peruanos S.A (Plaza Vea)	239	4.0%
8	Hipermercados Tottus SA	215	3.6%
9	Inretail Pharma S.A (Inkafarma - Mifarma)	114	1.9%
10	Linio Perú S.A.C	93	1.5%
11	Otros	1915	31.9%
	<b>Total</b>	6012	100.0%

Fuente: INDECOPI (2020)

## ANEXO R: Participación y avance del *e-commerce* este 2020

Figura R1: Participación y avance del *e-commerce* por categoría durante la pandemia



Fuente: Villar (2020)

## ANEXO S: Carta enviada al Sr. Ministro de la Producción, José Salardi

Figura S1: Carta enviada al Sr. Ministro de la Producción, José Salardi

**UNIÓN DE CERVECEROS ARTESANALES DEL PERÚ**

RUC 20600415744  
EMAIL: ADMIN@CERVECERIASPERUANAS.COM



---

Señor: Lima, 27 de Agosto del 2020  
José Salardi Rodríguez  
Ministro de la Producción

Estimado Sr. Ministro,

Hoy se han hecho públicas las declaraciones del presidente del Consejo de Ministros, Sr. Walter Martos, en las que deja abierta la posibilidad de declarar una "Ley Seca" en todo el país. Al respecto queremos hacer de su conocimiento la situación actual del sector MYPEs Cerveceras Artesanales del Perú:

- Las cervecerías artesanales peruanas estamos en situación crítica, habiendo perdido más del 50% de nuestras ventas por los estragos generados por la pandemia.
- Mas del 20% de las cervecerías artesanales han tenido que cerrar sus puertas de forma permanente.
- Las cervecerías que siguen operando han tenido que reducir su personal en un 40% en promedio (más de 200 empleos directos y 2000 indirectos se han perdido a la fecha).
- Durante las primeras 6 semanas del estado de emergencia existió una "ley seca tacita". Durante este periodo, en el que hubo máximo control por parte de las autoridades, se vio una proliferación del "mercado negro" de bebidas alcohólicas.
- Una ley seca temporal en este momento no ayudara a resolver el problema de fondo. El mercado negro continuara en desmedro de los pequeños productores y sobre todo, de los formales.
- La cerveza artesanal, por sus características de sabor y precio, es una bebida alcohólica de moderación y no es la causante de aglomeraciones ni actos irresponsables.
- Las cervecerías artesanales que continuamos operando estamos trabajando con todos los protocolos establecidos y las aprobaciones del MINSA y PRODUCE. Este trabajo se está realizando con muchísimo esfuerzo y a un costo muy elevado.
- Una Ley Seca temporal generaría el cierre de estas empresas y la perdida temporal o permanente de más de 400 empleos directos y más de 2000 indirectos.
- En resumen: una Ley Seca temporal significaría la estocada final para nuestro debilitado sector y su fuente generadora de empleo.

En nuestro sector contamos con comunicación directa e inmediata con nuestros consumidores a través de nuestras redes. Proponemos ser voceros y contribuir a propalar el mensaje del Gobierno Central que busca ser responsables en estos momentos difíciles.

Esperamos que su persona pueda ser la voz que nos represente en las conversaciones con el Sr. Premier, y que promueva soluciones de fondo para los problemas.

Atentamente,

GLORIA QUISPE  
PRESIDENTE  
UNIÓN DE CERVECEROS ARTESANALES DEL PERÚ

Fuente: Quispe (2020)

## ANEXO T: Plataformas de comercio electrónico de cervecerías peruanas

**Tabla T1: Plataformas de comercio electrónico de cervecerías peruanas**

Plataforma ecommerce	Descripción	Métodos de pago
BackusYa	Esta tienda virtual propia comercializa todo el portafolio de productos de Backus de la categoría bebidas alcohólicas y no alcohólicas. El horario de atención es de lunes a sábado de 8.00 a.m. a 04.00pm. Si un pedido es generado antes de las 4.00 p.m., el pedido es entregado al día siguiente; si es posterior a dicho horario, se le agrega un día útil a la entrega. El costo del <i>delivery</i> es de siete soles aproximadamente (BackusYa, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago con tarjeta de débito o crédito mediante la pasarela de pago Culqi.</li> <li>- Depósitos en efectivo vía la empresa PagoEfectivo</li> </ul>
Beer House	El presente <i>e-commerce</i> propio también es de Backus, pero está posicionado como uno de venta de solo cervezas <i>premium</i> , nacionales e internacionales (Alemania, Bélgica, etc.). El tiempo de entrega o <i>delivery</i> es de 24 horas. Asimismo, existe la opción de programar el pedido para que llegue a una hora determinada y el costo de envío es de 18 soles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago con tarjeta de débito o crédito mediante la pasarela de pago Culqi.</li> <li>- Depósitos en efectivo vía la empresa PagoEfectivo</li> </ul>
Barbarian	Este <i>e-commerce</i> propio comercializa todo el portafolio de productos de Barbarian con un tiempo de entrega de 24 horas y un costo extra de diez soles aproximadamente. Asimismo, es posible recoger el pedido en alguno de sus locales o programar el mismo para una hora de entrega determinada a partir de la 1 p.m. hasta las 11 p.m. El precio del <i>delivery</i> varía de acuerdo al distrito y el servicio, por el momento, solo es para la ciudad de Lima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago con tarjeta de débito o crédito mediante la pasarela de pago Kushki.</li> </ul>
Candelaria	Esta tienda virtual propia trabaja bajo el concepto “ <i>delivery</i> de la planta a tu casa” con una promesa de entrega de entre 24 y 48 horas para Lima Metropolitana con un costo adicional de nueve soles por <i>delivery</i> . Si el envío es fuera de Lima, trabajan con la agencia Marvisur y el costo extra es de diez soles. Asimismo, ofrece un descuento del 15% para la primera compra, agregando un código promocional (Candelaria, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósito bancario</li> <li>- Yape</li> <li>- Mediante la pasarela Mercadopago, la cual ofrece los siguientes métodos de pago:</li> <li>- Tarjeta de débito o crédito</li> <li>- Efectivo en agentes</li> <li>- Banca por internet</li> </ul>
7 vidas	El presente <i>e-commerce</i> propio nos ofrece una gran variedad de cervezas artesanales permanentes, temporales o estacionales y de edición limitada. El <i>delivery</i> es realizado los días martes, jueves y sábado con un costo extra de diez a veinte soles, dependiendo del distrito. Para envíos a provincia, se trabaja con la agencia Marvisur y el costo va entre diez y veinte soles (7 vidas, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencia bancaria directa o Yape</li> <li>- Mediante la pasarela “Mercadopago”, la cual ofrece los siguientes métodos de pago:</li> <li>- Tarjeta de débito o crédito</li> <li>- Efectivo en agentes</li> <li>- Banca por internet.</li> </ul>

**Tabla T1: Plataformas de comercio electrónico de cervecerías peruanas (continuación)**

Jack Vled	Este <i>e-commerce</i> propio comercializa una variedad de cervezas artesanales de la marca Jack Vled con un tiempo de entrega de 24 horas para Lima mediante la logística de la empresa Chazki sin costo adicional (Jack Vled, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósito bancario</li> <li>- Pago con tarjeta</li> <li>- Transferencias o depósitos bancarios vía la empresa PagoEfectivo</li> </ul>
Curaka	Esta tienda virtual propia ofrece, en su gran mayoría, cervezas artesanales de Curaka vía <i>delivery</i> con un costo extra de quince a veinte soles, dependiendo del distrito. Sin embargo, existe un apartado o sección, en la cual se comercializan los productos de dos cervecerías invitadas (Teach y 2 broders). Asimismo, ofrecen packs cerveceros corporativos y personalizados (Curaka, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago con tarjeta de débito o crédito mediante la pasarela de MercadoPago</li> <li>- Yape</li> </ul>
Barra Grau	Este <i>marketplace</i> virtual ofrece una gran variedad de cervezas artesanales de diversas marcas, atendiendo a personas naturales (bajo un modelo de suscripción o compra directa vía <i>e-commerce</i> ) y jurídicas (ofertas corporativas). Además, posee un adecuado sistema logístico, el cual les permite entregar el producto en un máximo de 24 horas para Lima gratuitamente. Si se desea antes (envío en 4 horas), ofrecen el servicio de “envío express” más un agregado de S/ 9.90 (Patiño, 2020 y Barra Grau, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósito bancario</li> <li>- Pago con tarjeta mediante la pasarela de pao Culqi</li> </ul>
Rappi	Este <i>marketplace</i> virtual ofrece una gran variedad de productos, ya que cuenta con 34 categorías diferentes – dentro de las cuales se encuentran diversas cervezas artesanales – con presencia en más de 50 distritos y satisfaciendo a más de 2 millones de usuarios que día a día confían en Rappi como su mejor aliado en el rubro de <i>delivery</i> inmediato o programado (Vásquez, 2019 y Rappi, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago con tarjeta de débito o crédito</li> </ul>
Lumingo	Es un <i>marketplace</i> digital que cuenta con diversas categorías, como tecnología, deporte y supermercado, entre las principales. Dentro de esta última, se encuentran las cervezas artesanales. Actualmente, ofrecen 61 ítems diferentes de aquel producto de marcas como Candelaria, Barbarian, Curaka, entre otras. Asimismo, también se encarga del tema logístico; es decir, el <i>delivery</i> del producto con un costo entre diez y quince soles (Lumingo, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago con tarjeta de débito o crédito mediante la pasarela de pago Culqi</li> <li>- Transferencias o depósitos bancarios vía la empresa PagoEfectivo</li> </ul>

## ANEXO U: Influencers digitales con mayor recordación por los peruanos

**Tabla U1: Influencers digitales con mayor recordación por los peruanos**

Influencer	Descripción	Categoría
Andy Merino (Andynsane)	Es un youtuber de <i>vlogs</i> de comedia. Las tres características que más lo diferencian son las siguientes: polémico, atrevido y amante de la libertad. Su audiencia (hombres, 59%; mujeres, 41%) está delimitada en su mayoría a jóvenes de 15-24 años (49%), seguido de adultos jóvenes de 25-35 años (34%), mayoritariamente del NSE B y C (89%).	Entretenimiento
Katy Esquivel (WhatTheChic)	Es una youtuber de <i>vlogs</i> de moda. Las tres características que más la diferencian son las siguientes: sofisticada, alegre y encantadora. Su audiencia (hombres, 24%; mujeres, 76%) está delimitada en su mayoría a jóvenes de 15-24 años (64%), seguido de adultos jóvenes de 25-35 años (28%), mayoritariamente del NSE B y C (88%).	Moda
Luciano Mazzeti (Viaja y prueba)	Cuenta con un canal de YouTube, en el cual muestra lo mejor de la gastronomía de los destinos que visita. Las tres características que más lo diferencian son las siguientes: útil, talentoso y creativo. Su audiencia (hombres, 43%; mujeres, 57%) está delimitada en su mayoría a adultos de 36-50 años (38%), seguido de adultos jóvenes de 25-35 años (36%), mayoritariamente del NSE B y C (85%).	Cocina
Daniela Cabrera y Fátima Sotomayor (Misias pero Viajeras)	Son propietarias de un canal de YouTube, en el cual muestran cuál es la manera más barata y mejor para viajar alrededor del mundo. Las tres características que más la diferencian son las siguientes: amantes de la libertad, útiles y generadoras de contenido de valor. Su audiencia (hombres, 25%; mujeres, 75%) está delimitada en su mayoría a jóvenes de 15-25 años (44%), adultos jóvenes de 25-35 años (39%), mayoritariamente del NSE B y C (86%).	Viajes
Hugo Lopez y Yazmín Alvarado	Esta familia cuenta con un <i>fan page</i> en Facebook, la cual es utilizada como un blog personal desde antes de dar a luz y ser padres primerizos, brindan consejos para padres que vivan el mismo proceso. Las tres características que más los diferencian son las siguientes: generadores de contenido de valor, útiles y populares para toda la familia. Su audiencia (hombres, 26%; mujeres, 74%) está delimitada en su mayoría a adultos de 36-50 años (45%), adultos jóvenes de 25-35 años (32%), mayoritariamente del NSE B y C (84%).	Padres

Fuente: Chaparro (2018).

## ANEXO V: Resumen de entrevistas virtuales a fundadores de cervecerías artesanales y expertos en marketing

**Tabla V1: Entrevistados**

Entrevistado	Reseña/presentación	Fecha de entrevista	Modalidad de entrevista
<b>Piero Bautista</b>	Fundador de la cervecería artesanal Lux Legatum y alumno de la FGAD de la PUCP.	15 de diciembre del 2020	Estas entrevistas fueron realizadas vía Google Meet. Se leyó el consentimiento informado antes de iniciar la grabación respectiva de cada una de ellas. Los entrevistados estuvieron de acuerdo en el uso de los datos para fines académicos.
<b>Rodrigo Tapia</b>	Socio fundador de la cervecería artesanal Jack Vled & Co. Gerente de Ingeniería y Proyectos de la empresa AQUARA.	20 de enero del 2021	
<b>Víctor Cuzcano</b>	Cofundador de la cervecería artesanal Tierra Grande. Fundador de Jabas Food. Fundador de Transportes VIASA.	3 de diciembre del 2020	
<b>Luis Samane</b>	Accionista y socio fundador de la cervecería Hops.	3 de diciembre del 2020	Las entrevistas fueron realizadas vía la plataforma de videoconferencia Zoom. Se leyó el consentimiento informado antes de iniciar la grabación de cada una de las entrevistas. Los entrevistados estuvieron de acuerdo en el uso de los datos recabados para fines académicos.
<b>Dessiree Ramos</b>	Cofundadora y directora general de Wando Agencia Digital, experta en marketing digital, social media e imagen corporativa.	20 de diciembre del 2020	
<b>Carlos Escaffi</b>	Director de empresas, analista internacional, político, profesor experto en marketing internacional, gerente general de holding IMAGINACION Perú con experiencia en comunicación corporativa, asuntos públicos y regulatorios, políticas públicas y gestión comercial. Ex funcionario de PROCHILE, desempeñándose como asesor y encargado del Departamento Económico de la Embajada de Chile en el Perú por más de 17 años. Columnista de América Economía, diario Gestión, La Tercera, Miamidiario, entre otros (PUCP, 2020).	11 de febrero del 2021	
<b>Franco Riva</b>	Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima, Magíster en Administración Estratégica por la PUCP, MBA por Maastricht School of Management en los Países Bajos y Lean Six Sigma.	10 de marzo del 2021	

**Tabla V2: Entrevista realizada a Piero Bautista**

¿Cómo nació la idea del negocio de cervezas artesanales?
<p>He comenzado con este proyecto hace poco más de dos años partiendo de un análisis y estudio de mercado. Se identificó la oportunidad en el mercado de cervezas artesanales, ya que el Perú aún estaba en desarrollo y con una tendencia creciente de 8% anual. Por ejemplo, la empresa que tiene mayor tiempo en el mercado es 7 vidas con 11 años; sin embargo, la marca que tiene mayor recordación es Barbarian que tiene 8 años. En un inicio la idea era que me capacite y sea un experto en el tema de elaboración, pero, al momento de iniciar, me di cuenta que eso iba a tomar mucho tiempo, así que busqué a una persona que ya tenga los estudios y experiencia sobre ello. En base a ello, contacté con un maestro cervecero que me ayudó a desarrollar la fórmula. Asimismo, investigamos más sobre cómo era el consumidor y definimos un plan para diferenciarnos del resto, mediante una estrategia de <i>branding</i>. Es por ello que el concepto de marca es algo que diferencia a Lux Legatum. Para ello me apalanqué de personas que ya tenían el expertise. Este proceso creativo demoró cinco meses aproximadamente, entre que validábamos la propuesta y lo que se quería transmitir con nuestro público.</p>

**Tabla V3: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles son las principales barreras que ha identificado al iniciar este proyecto?</b>
La primera estaba relacionada con el tema de capital, porque para producir grandes cantidades se necesita invertir en la planta de producción: equipo, fermentadores, entre otros. Es por ello que nosotros optamos por maquilar para iniciar. Otra barrera que desalienta la entrada sería el impuesto selectivo al consumo, el cual se lleva casi el 20% de los ingresos, muy aparte del impuesto a la renta. Finalmente, un factor que tomamos en cuenta y nos detuvo fue el dominio de Backus en la industria cervecera; sin embargo, al realizar el estudio de mercado, nos dimos cuenta de la existencia de un nicho que valora un producto diferenciado al industrial. Además, nos percatamos de que varias empresas desarrollaban su concepto de marca basándose en atributos sobre la peruanidad, como se puede reflejar en sus propios nombres: Candelaria, Cumbres o Sierra Andina. Es por ello que decidimos diferenciarnos, desarrollando un branding diferente para salir al mercado. Finalmente, las economías de escala contribuyen con la dilución de costos de producción, lo cual representa una ventaja y poder de dominio por parte de las empresas cerveceras artesanales que cuentan con mayores volúmenes de producción con respecto de las que no cuentan, como es el caso de Candelaria, que maneja los precios más competitivos en el mercado. En ese sentido, dicha competitividad genera incertidumbre en los nuevos entrantes y competencia existente. Esto debido a que, si no se maneja una economía de escala estable, es posible no poder competir eficientemente.

**Tabla V4: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles son las principales inversiones en las que se ha incurrido en el negocio?</b>
Cuando inicié Lux Legatum, tenía el mindset de metodologías ágiles, así que primero decidí prototipar con una inversión mínima. Es por ello que nosotros no contamos con una planta de producción, sino que solicitamos el servicio de maquilado en otras plantas. Nuestros costos más altos están asociados a la maquila. Evidentemente, nuestro margen es menor, pero no hemos incurrido en una fuerte inversión. En donde también estamos invirtiendo es en las comunicaciones para tener mayor alcance e interacción en los canales digitales.

**Tabla V5: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Por quiénes está conformado el equipo de trabajo?</b>
La persona encargada de desarrollar los conceptos de marca era un publicista, quien también estaba a cargo de parte de las comunicaciones, yendo desde la estrategia digital hasta la parte BTL. Por otro lado, mi hermano es mi socio accionista, quien se encarga de la parte comercial y yo de la parte estratégica y de producción. Asimismo, existe un equipo de ventas apoyando la parte comercial. Estos son los asesores de ventas y dos jefes de ventas. Finalmente, contamos con una diseñadora, quien nos apoya en temas de creación de contenido y manejo de redes sociales. En total, seremos alrededor de diez personas.

**Tabla V6: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Actualmente, cuentan con alianzas estratégicas con otras empresas?</b>
Sí, con Blue Corner, una empresa dedicada al alquiler de casas de campo, playa y yates. De hecho, nuestro público objetivo es uno sofisticado y el de Blue Corner también. Cabe resaltar que actualmente las ventas B2B solo representan el 30%, porque más nos enfocamos en B2C, debido a la coyuntura.

**Tabla V7: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles considera que son sus principales competidores y que los diferencia?</b>
Nuestros principales competidores serían 7 vidas, Barranco Beer Company y Cumbres. No consideramos a Barbarian ni Candelaria, porque una de las condiciones para ser artesanales es ser una cervecería independiente y no ser parte de un grupo y sabemos que Barbarian ha sido adquirido por Ab-Inbev y Candelaria está en conversaciones con Heineken; pasaron a ser semi-industriales. Este último hace poco adquirió la marca Tres Cruces. Lo que nos diferencia a nosotros del resto es que nuestros productos tienen un grado de IBU más bajo, debido a que el público peruano no se encuentra acostumbrado a cervezas de mayor consistencia y amargor. En ese sentido, nuestros clientes valoran la ligereza de nuestra cerveza, así como también la identidad de marca. Nuestro concepto de celebrar los éxitos de las personas es algo que gusta. Por ejemplo, algunos de nuestros clientes han estado llevando un diplomado o han sido ascendidos; sin embargo, no existía ese espacio para la celebración. Nosotros jugamos con ese concepto.

**Tabla V8: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cómo diferencia la cerveza artesanal de la industrial?</b>
En temas de producto, los ingredientes varían. De hecho, una cerveza industrial y artesanal comparten los cuatro tipos de ingredientes básicos para una cerveza que son agua, malta, lúpulo y levadura. Las empresas industriales los usan en menor proporción. Por ejemplo, usan menos maltas y más granos de maíz o arroz. La diferencia de una cerveza artesanal es la calidad, debido a la mayor concentración de estos insumos y que no utilizan aditivos ni conservantes.

**Tabla V9: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cómo ha afectado la pandemia al negocio? ¿Han utilizado algún tipo de estrategias para disminuir este impacto?</b>
Con la llegada de la pandemia, cambió totalmente el panorama. De hecho, la cerveza artesanal se consume más en bares. Nuestro foco estaba en la venta de cerveza en barriles para distribuirlo en diferentes restaurantes, hoteles, bares y restobares. Asimismo, consideramos que tuvimos suerte a pesar de todo, porque íbamos a invertir en importar barriles para almacenar y comercializar el producto en dichos establecimientos. Nos cambió la perspectiva totalmente y nos enfocamos en las ventas en botella (B2C). Nuestra estrategia fue utilizar una fuerza de ventas para que nos apoyen a sacar adelante la venta, aprovechando su red de contactos personales y hacer ruido por redes sociales. Sin embargo, allí también surgió un problema comprensible. Teníamos que sortear las barreras de los clientes, quienes nunca antes habían probado nuestro producto y no sabían realmente si les iba a gustar. La venta solo era en six pack; es decir, seis botellas mínimo con un costo de sesenta soles. Este riesgo se mitigó con la confianza que los asesores podían transmitir, recomendando el producto a sus redes de contactos más cercanos. Estos confiaban en la recomendación boca a boca.

**Tabla V10: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Realizaron algunas proyecciones financieras para el corto, mediano o largo plazo? Si fuera así, ¿cuáles son las expectativas?</b>
Ahora, nosotros no realizamos proyecciones para un año. Por temas del Covid-19, realizamos proyecciones a tres meses desde el 2021. Por ejemplo, el primer trimestre, con respecto al tema del verano, es una temporada estacional que incentiva el consumo de cerveza, así que las proyecciones para ello son altas, pero no se puede decir a ciencia cierta qué es lo que va a pasar en este contexto de incertidumbre. Lux Legatum pertenece a la UCAP y estamos en comunicación constante con todos los dueños de otras cervecerías. Las expectativas son altas. Se piensa que las cosas van a cambiar por fiestas, pero, hasta el momento, el consumidor está siendo reactivo y todavía no está consumiendo o comprando cerveza artesanal y eso cambia el panorama.

**Tabla V11: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles son los canales que más se usan para comercializar su producto antes y durante pandemia?</b>
Recién en estos últimos meses se están activando los canales presenciales, como los restobares y ferias. Actualmente, nosotros nos encontramos en la feria de Barranco. Por el lado del canal digital, estos han sido los que más hemos usado en la pandemia, ya que las actividades presenciales estaban prohibidas.

**Tabla V12: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron cuando elaboraron el producto?</b>
En temas de producción, como nosotros estábamos maquilando, se hizo una primera cocción en esa planta para medir la eficiencia de la misma. Planificamos producir mil litros. Se compraron todos los insumos para ello; sin embargo, hubo una merma de doscientos litros, debido al estilo de cerveza que se produjo, sumado al tema de eficiencia de la planta y ver cómo funciona la receta en la misma. De ello se aprendió y para la segunda producción la merma solo representó cien litros de mil doscientos. Lo normal es un 5%. En este último caso, nuestra merma fue de 8%. Por otro lado, otra dificultad fue el tema de escasez de insumos. En época de pandemia estaba todo escaso y los que aprovecharon en stockearse fueron los grandes como Barbarian y Candelaria.

**Tabla V13: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Considera el <i>e-commerce</i> o comercio electrónico un canal alternativo para seguir comercializando las cervezas artesanales de Lux Legatum?</b>
Sí, de hecho, es una tendencia global. Todo el tema de <i>e-commerce</i> está en crecimiento en Perú. El tema de la cuarentena lo potenció. Nosotros queremos tener, pero ello representa una inversión. De hecho, otras marcas ya lo están haciendo. También para estar acorde a lo que el mercado busca y los clientes quieren.

**Tabla V14: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles son las dificultades que afrontan los consumidores al momento de comprar su producto?</b>
Como nuestra marca es nueva y a un precio alto (60 soles por sixpack), no sabían la calidad del producto. Algunos pedían muestras, pero ello representaba costos extra, así que no era viable. Esto se manejó con el tema de los asesores de ventas, manejándolo por el lado de la confianza y recomendación boca a boca.

**Tabla V15: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Actualmente, cuáles son sus canales más fuertes para la venta?</b>
Ahora, un poco más el canal presencial, desde que estamos en la feria de Barranco ha aumentado, pero no al ritmo que se esperaba, ya que Barranco es uno de los distritos en los cuales se consume mayor cerveza artesanal y hay mucho turismo. También estamos en dos markets gourmet, uno ubicado en San Isidro y otro en Miraflores. Por otro lado, un porcentaje considerable también está presente en el canal digital. Por este canal, se está vendiendo por Whatsapp business, Instagram y Facebook.

**Tabla V16: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>Si tuvieras que clasificar a Lux Legatum en una categoría de empresa, ¿cuál sería?</b>
Somos una microempresa, pero con un alma de grande empresa.

**Tabla V17: Entrevista realizada a Piero Bautista**

<b>¿Cuáles son las oportunidades que has visto en el mercado?</b>
El tema del consumo de cervezas artesanales en lata, ya que allí la cerveza se conserva y sabe mejor. De hecho, a modo de prueba enlatamos 200 litros de cerveza y fueron las que más rápido se acabaron. De esta manera validamos que al cliente le gusta consumir más en esta presentación.

**Tabla V18: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cómo nació la idea del negocio de cervezas artesanales?</b>
Un amigo me llamó preguntándome por un instrumento para medir el PH y me contó que era para fabricar cervezas. Luego, hubo interés mutuo y decidí asociarme con él para crear la empresa.

**Tabla V19: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Qué tan difícil es iniciar una empresa en el sector de cervezas artesanales?</b>
Depende de cómo enfoques el negocio. Desde un inicio decidimos hacer una cerveza de calidad premium, entonces invertimos mucho tiempo y dinero en la planta de producción y obtuvimos luego de 3 años un producto de calidad. El reto no era solo vender la cerveza, sino generar mercado: canales de venta y distribución. Se puede tener un buen producto, pero el reto es venderlo. Ahora, es importante generar puntos de ventas nuevos, formas nuevas de vender cervezas, conceptos nuevos.

**Tabla V20: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Quiénes son los principales socios?</b>
Al comienzo éramos solo dos socios y luego ingresó un grupo de inversionistas.

**Tabla V21: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cuántas personas conforman el equipo de la empresa?</b>
Unas 14 personas en total que se encuentran en la parte administrativa y de producción.

**Tabla V22: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cuáles son los principales indicadores que maneja la empresa?</b>
El <i>sell-out</i> , sobre todo en el mercado tradicional. Ahora los puntos de ventas son supermercados, <i>delivery</i> , tiendas de conveniencia. El principal indicador es la cantidad de cervezas que vendes al mes.

**Tabla V23: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cómo diferenciarías la cerveza artesanal de la industrial?</b>
La cerveza artesanal tiene una limitación de escala, no puedes hacer volúmenes muy grandes, porque cada batch de cocción es desarrollado por un maestro cervecero. Entonces, necesita mucha atención. Además, las cervezas industriales tienen un proceso de fermentación más bajo. Por ejemplo, en una receta para una lager o pilsener puedes tener hasta dos maltas, mientras que una artesanal es de fermentación alta y pueden tener cinco maltas, tres tipos de lúpulo y diferentes tipos de levadura. Entonces, son más complejas. De ahí que ese nicho ha sido tomado por las cervezas artesanales.

**Tabla V24: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cuáles considera que son sus principales competidores y qué los diferencia de ellos?</b>
Barbarian, comprada por AB-Inbev estratégicamente, y Candelaria son la competencia. La identidad de marca, el producto y la calidad del mismo es lo que nuestros clientes valoran más. Somos la única cervecería con un <i>storytelling</i> que enlaza cada uno de los personajes. Ese es nuestro valor agregado.

**Tabla V25: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Qué tipo de reinversión se hace en tecnología dentro de la empresa?</b>
Más que tecnología en la elaboración, se puede hablar de la importancia en el embotellado con el fin de asegurar la calidad del producto. La inversión en maquinaria es en el embotellado. Por otro lado, con respecto a los costos en los que se incurren, diluir los costos de producción no es el problema fundamental, sino que lo crucial es delimitar bien al público objetivo al cual se desea llegar.

**Tabla V26: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cuáles son los canales que ahora están utilizando para comercializar su producto?</b>
Se ingresó a la feria de Barranco con el objetivo de generar recordación de marca, más que por las ventas. Actualmente, el <i>e-commerce</i> se está utilizando más para seguir con las ventas.

**Tabla V27: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cómo afecta la pandemia al negocio y qué estrategias han utilizado para reducir el impacto?</b>
Muchas empresas quebrarán y las que soporten la pandemia se reinventarán, creando canales de venta nuevos, como el <i>e-commerce</i> o apalancarse a las tiendas virtuales que los negocios <i>off trade</i> han abierto. Esta sería la nueva normalidad. El mercado tradicional ( <i>off trade</i> ) siempre ha estado allí, porque los supermercados no se cerraron, pero el <i>on-trade</i> (bares, restaurantes, discotecas y hoteles, que era el 70% de las ventas generadas se paralizó por la pandemia. Por ello no existió un crecimiento en el canal tradicional. Esto también fue influido porque, en dicho canal, las marcas más posicionadas son las de AB-Inbev, porque negocian espacios. Las góndolas destinadas a las cervezas artesanales son bien limitadas. De ahí que la estrategia que se ha tomado es la venta directa por medio del <i>e-commerce</i> .

**Tabla V28: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cuáles son las principales dificultades que afronta el cliente para conseguir el producto?</b>
Antes de la pandemia era difícil tener tu propio <i>e-commerce</i> y encontrar que alguien te haga el <i>delivery</i> de tus productos. Sin embargo, ahora hay una gran variedad de empresas que hacen este servicio logístico a un precio razonable, como la que usamos nosotros: Chaski.

**Tabla V29: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Considera que el <i>e-commerce</i> es un canal alternativo para comercializar sus productos?</b>
Claro, gracias al <i>e-commerce</i> se puede realizar una venta mucho más rápida. A diferencia de una venta presencial, no existen dificultades con el tema de espacio, atención, horarios, entre otros. Con el <i>e-commerce</i> todas estas limitaciones se reducen solo a esperar a que te llegue el producto. La tienda virtual está abierta las 24 horas, el pedido puede ser generado en cualquier momento y el tema logístico se resuelve con los aplicativos móviles disponibles en el mercado.

**Tabla V30: Entrevista realizada a Rodrigo Tapia**

<b>¿Cómo se podría llegar mejor al consumir en estos tiempos de pandemia?</b>
Yo creo que las redes sociales es donde parte todo. El <i>e-commerce</i> es la página de aterrizaje y las redes sociales es donde generas el flujo mediante tu <i>fan page</i> , uso de <i>influencers</i> . La idea es que todo el flujo de personas potenciales aterrice en tu <i>e-commerce</i> y generar mayor ruido en redes para que el último paso solo sea la venta.

**Tabla V31: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cómo nació la idea del negocio de cervezas artesanales?</b>
Vimos que había poca oferta buena dentro del sector del entretenimiento. Entonces, dentro de este sector hacia faltan cervezas con un proceso de elaboración totalmente diferente. Cuando las personas buscan salir, buscan encontrar una experiencia mayor, en el sector cervecero hacía falta eso, ahora hay 350 empresas de cervezas artesanales.

**Tabla V32: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Qué tan difícil es iniciar una empresa en el sector de cervezas artesanales?</b>
Al igual que todas las empresas que requieren producir fuerte para poder posicionarse en un mercado en el que, actualmente, hay un monopolio. En ese sentido, tienes que invertir muchísimo para la producción y marca. Este sector se mueve mucho por medio de personas, eventos, arte, cultura. La principal barrera, es la cultural porque principalmente toda la sociedad está acostumbrada a una cerveza comercial, a un sabor bastante ligero y es muy diferente a una cerveza artesanal. La idea es seguir invirtiendo siempre y tratar de ganar mercado.

**Tabla V33: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Quiénes son los principales socios de la empresa?</b>
Alrededor de unas 7 personas. Actualmente, es Nelson; ingeniero industrial de la UPC, después entre yo. Conmigo hicimos el tema de marca y lo llevamos al mercado, entramos a la Destilería. Después entró un tercer socio, pero por ahora sólo está Nelson.

**Tabla V34: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cuáles son los principales indicadores que maneja la empresa?</b>
Principalmente, medimos las fechas de cumplimiento de cada elaboración; luego, a cuántas empresas nos presentamos por día y, finalmente, cuántas cervezas vendemos semanal y quincenalmente por tipo de cliente y por lugar.

**Tabla V35: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cómo diferencia la cerveza artesanal de la industrial?</b>
Principalmente por el proceso de elaboración, la cual puede ser rústica al inicio y luego se va perfeccionando. Hay muchísimas empresas que compiten en estilo, sabor, amargor. Las cervezas artesanales se diferencian por el sabor, aroma y amargor. La experiencia es distinta, puedes probar cervezas artesanales durante el día y te parece diferente, en comparación con una cerveza comercial.

**Tabla V36: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cuáles considera que son sus principales competidores y que los diferencia de ellos?</b>
Hay muchas de las empresas que son <i>homebrewers</i> , que son cervecerías artesanales en casa o en espacios pequeños, de esos hay muchísimos. Los principales competidores son las empresas con mayor cantidad de producción, los cuales están presentes en supermercados, como Candelaria, Barbarian y Siete vidas, Tierra Andina, Raymi, la cual se perfila bastante bien en Perú. Lo que nos diferencia de ellos es nuestro sabor; en esta industria, se compete por quien tiene un sabor diferente, algunos les ponen el lúpulo antes o minutos después. La procedencia de los insumos hace variar la experiencia.

**Tabla V37: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Qué es lo que más valoran los clientes de Tierra Grande de los productos que comercializan?</b>
Nuestro clientes valoran probar una cerveza artesanal, la cultura no está todavía acostumbrada a una cerveza artesanal, parte la experiencia de ir a un restaurante, discoteca o un bar es probar una cerveza distinta. Principalmente, valoran el tema experiencial, cultural.

**Tabla V38: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Se ha invertido en tecnología en la empresa?</b>
La tecnología en estas empresas pequeñas o medianas es poca. Como es un proceso industrial, es un proceso bastante mecánico y poco tecnológico, pero es claro que si tienes tus presupuestos asignados son claros es escalable. El tipo de inversión tecnológica iba por medio de la compra de fajas transportadoras, enchapadoras y limpieza de botellas, tecnología que se adecua al proceso industrial.

**Tabla V39: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cómo ha afectado la pandemia al negocio? ¿Han utilizado algún tipo de estrategias para disminuir este impacto?</b>
Al momento de ajustar los precios, las personas optan por comprar mucha cerveza pero en la cultura, ha predominado la cerveza comercial. Principalmente, se da porque están en casa, en un entorno cultural y con respecto a las cervezas artesanales, subió pero no en la misma medida que las comerciales.

**Tabla V40: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cuáles son los canales más usados para comercializar su producto antes y durante pandemia?</b>
En el canal restaurante, se encuentran en un par de bares. Por otro lado, en el línea se puede comprar pero no llega a ser un e-commerce omnicanal pero si se puede hacer la compra desde la plataforma y también hay algunas páginas que las comercializan, y algunas atenciones personales.

**Tabla V41: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Cuáles son las principales dificultades que tienen los consumidores al momento de adquirir las cervezas Tierra Grande en el mercado?</b>
Principalmente, es un tema de producción. Cuando fabricas e inviertes en un tanque de 200 litros, que puede bordear los 10,000 dólares, también se tiene que invertir en el insumo. La capacidad de inversión que tengas, es la capacidad de posicionamiento que tendrás. En el caso de Tierra Grande, tenía diversas dificultades financieras y, al final, otras empresas han tomado mayor presencia en el mercado.

**Tabla V42: Entrevista realizada a Víctor Cuzcano**

<b>¿Considera el e-commerce o comercio electrónico un canal alternativo para seguir comercializando las cervezas Tierra Grande?</b>
Definitivamente para comercializar productos en general. Considero que, en cervezas artesanales, si cada uno vende por su cuenta, no hay un resultado tan satisfactorio en comparación a una participación en conjunto. Considero que se tienen que hacer promociones en conjunto más una estrategia de marketing para posicionarse en el mercado.

**Tabla V43: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cómo nació la idea del negocio de cervezas artesanales?</b>
Empecé trabajando en Backus en el área financiera, vi a Backus comprar Pilsen en 1994. Luego, trabajé en el grupo Pilsen, en Trujillo. Decidí salir en el 2004 junto con mi socio y en ese año hice un estudio de mercado de microcervecías, en el que me di cuenta que no existía casi nada de oferta. Lo complicado era conseguir los insumos y la gran ventaja que teníamos era los contactos para la maquinaria en China y luego buscar proveedores de materia prima, con ello se armó el proyecto y se buscó tres socios más. Como proyecto la caja Trujillo financió el 60% del proyecto. Se empezó en Trujillo y fue todo un boom, la inversión fue recuperada casi al año. Nosotros no embotellábamos, nuestra temática era servirla en un local a diferencia de la competencia. En el 2009, ingresamos al mercado peruano con nuestro local de Pueblo Libre: Hops. Poco después, entró al mercado Barbarian, Nuevo Mundo, Barranco Beer Company, entre otras marcas. A diferencia de nosotros, la mayoría de ellos ingresaron con presentación en botellas. Una autocrítica sería que no apuntamos al tema de marketing y a lanzar presentaciones en botellas, porque vimos que el margen estaba en el consumo en nuestros bares.

**Tabla V44: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo?</b>
Somos cuatro socios. Antes de la pandemia, entre cerveceros, personal de planta y atención al público, había setenta personas; ahora, solo son dos personas en la parte de cervecería y seis administrativos. Con el tema de la pandemia el restaurante lo hemos tercerizado y nos quedamos con la parte de cervecería.

**Tabla V45: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cuáles son los principales indicadores que maneja la empresa?</b>
Nivel de deuda/patrimonio, porcentaje de rentabilidad, relación entre proveedores y patrimonio. También, existen indicadores internos a nivel de ventas.

**Tabla V46: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cómo diferencia la cerveza artesanal de la industrial?</b>
La cerveza artesanal es 100% malta sin ningún aditivo, preservante o conservantes y sin filtrar, porque ahí están algunos antioxidantes, los cuales son beneficiosos para la salud. Una cerveza industrial lleva arroz y maíz. Ahí se baja la calidad y el precio. Además, se filtra, se le agrega preservantes, aditivos y conservantes. En mi casa, cuando nosotros hacemos cerveza, para mil litros usamos trescientos litros de malta, medio kilo de lúpulo y cebada y sacamos el afrecho y lo que queda lo llamamos mosto frío. A esto nosotros no le echamos agua, mientras que las industriales le agregan agua.

**Tabla V47: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cuáles considera que son sus principales competidores y que los diferencia?</b>
No nos vemos como competidores, sino como amigos, pero, desde el punto de vista empresarial, sí somos competidores. Lo que nos diferencia a nosotros es que somos los primeros en el rubro y que nosotros hemos trabajado en Backus y conocemos el tema de calidad en cervecería. Nuestra competencia descuidó la calidad pero desarrollaron el marketing, lo cual nosotros no hicimos.

**Tabla V48: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Se ha invertido en tecnología en la empresa?</b>
No hay mucha tecnología, la tecnología podría estar en el proceso de envasar, lo cual nosotros no hacíamos y, si se quería automatizar el proceso, los costos eran elevados.

**Tabla V49: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cómo ha afectado la pandemia al negocio? ¿Han utilizado algún tipo de estrategias para disminuir este impacto?</b>
Definitivamente, sí nos afectó. El negocio se tuvo que parar. Teníamos doce mil litros de cerveza en stock y no se podía vender y más aún porque la producción la vendíamos en nuestros bares y por la pandemia estos estaban cerrados. Hemos comenzado a embotellar y logramos vender cerveza a algunas instituciones, pero, por ejemplo, si antes de la pandemia vendíamos el cien por ciento, ahora no vendemos ni el ocho por ciento; las ventas han disminuido.

**Tabla V50: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cuáles son sus proyecciones económicas y financieras en el corto, mediano y largo plazo con todo lo sucedido?</b>
En Lima, tenemos buen patrimonio y tuvimos la suerte de que nos salió reactiva Perú uno y dos. Actualmente, queremos vender algunos activos ociosos para enfrentar nuestros pasivos de corto plazo.

**Tabla V51: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cuáles son los canales más usados para comercializar su producto antes y durante pandemia?</b>
Hemos hecho lo que no hacíamos: impulsar nuestras redes sociales. Mis ventas antes de la pandemia no solo eran de cerveza, sino también en el restaurante. Era un mix de ventas, como, por ejemplo, otros licores, comida y entrada a la discoteca. Las ventas en la pandemia fueron por estrategias de redes, Facebook e Instagram.

**Tabla V52: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Considera el <i>e-commerce</i> o comercio electrónico para seguir comercializando?</b>
Estamos cotizando con algunos proveedores este nuevo concepto de ventas por e-commerce.

**Tabla V53: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cómo ves a la competencia en relación con <i>e-commerce</i>?</b>
Yo creo que todos estamos en esa misma tendencia, ya que no podemos vender nuestro producto en un local. Hemos cotizado algunas opciones con respecto a comercio electrónico y marketing digital.

**Tabla V54: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Luego de la pandemia seguirán con estas estrategias?</b>
Esto nos ha dado a entender que debemos ser más agresivos con las botellas y las latas, porque hay un público al cuál no estamos llegando, ya que solo vendíamos en presentaciones de barriles o chops. Luego, seguiremos con las ventas en local, porque ya conocemos el negocio de la mano con la venta electrónica.

**Tabla V55: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Qué tan complicadas son las negociaciones con los proveedores?</b>
En el precio no tenemos problemas. Hemos importado antes, pero la negociación era para abastecernos de insumos para todo un año. La diferencia es que ahora hay proveedores en Lima que nos dan el mismo producto por mes y a crédito.

**Tabla V56: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Comparando al mercado peruano con el sudamericano, como ve el mercado cervecero peruano?</b>
Cuando empecé aquí no había nada. Donde se estaba desarrollando era en Chile, Colombia, Argentina y Brasil. Ahora, en toda la región ha evolucionado, pero donde se siente más presencia es en Chile. Allí se realiza el mejor evento de cervecería artesanal. Incluso grandes cervecerías han comprado microcervecerías, como es el caso de Bogotá Beer Company, que fue adquirida por SabMiller, ahora pertenece a AB Inbev. En Perú, aún estamos relegados con relación a los otros países. Definitivamente, aquí hay barreras de entrada como los tributarios.

**Tabla V57: Entrevista realizada a Luis Samamé**

<b>¿Cómo se podría mitigar las barreras de entrada?</b>
Siempre ha sido el impuesto selectivo al consumo y cuando nosotros empezamos no había proveedores y nadie me creía como era posible que se hiciera cerveza si solo Backus era el que podía hacerlo. Luego de eso otra barrera era el tributario, proveedores, financiamiento para local propio o activos fijos y el conocimiento, pero eso se ha ido diluyendo a lo largo de estos años.

**Tabla V58: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a ver temas de marketing digital?</b>
Como estratega de marketing, tengo 10 años, de los cuales 7 me he desarrollado en marketing digital.

**Tabla V59: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Puede comentarme un poco sobre su agencia Wando?</b>
Sí, Wando es una agencia de marketing digital desde el 2015. Generamos estrategias digitales, cubriendo necesidades del cliente sin tener que abrumarlo con una terminología engorrosa, ya que en el mundo del marketing hay bastantes personas que no están involucradas en él.

**Tabla V60: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Considera que el marketing digital se ha desarrollado en nuestro país?</b>
Hubo un desarrollo, pero este año ha sido mayor. Perú es un país que se quedó atrás en comparación con otros países de la región. Este año, a raíz de la pandemia, lo que se debió avanzar en diez años se hizo en uno. A nivel <i>e-commerce</i> se ha crecido un 240%, aproximadamente. Sin embargo, a los empresarios les resultaba difícil adaptarse, porque no tenían una base digital.

**Tabla V61: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Considera que los negocios están preparados para la revolución digital que se está viviendo?</b>
Todo emprendedor se caracteriza por adaptarse a los cambios. Este año se ha visto esa adaptabilidad; por ejemplo, muchas personas no accedían al comercio electrónico por miedo al fraude. Este año se ha visto más fraude digital que nunca, pero aun así hubo un incremento del <i>e-commerce</i> . Es un tema de costumbre del mercado y adaptación. Quien quiera cuidar su salud y familia se ve obligado a usarlo.

**Tabla V62: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Durante su experiencia ha conocido casos o ha trabajado con algunas cervecerías artesanales?</b>
Trabajé con un <i>e-commerce</i> y un <i>marketplace</i> . Ellos trabajaban con cervezas industriales y cervezas artesanales. Para poder determinar el <i>stock</i> , se hace una investigación de mercado y de hábitos de consumo para realizar mensajes claros para que promueva el consumo.

**Tabla V63: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Qué efectos cree que está produciendo la pandemia con respecto al marketing digital?</b>
El nivel de crecimiento de <i>e-commerce</i> fue exponencial y también a nivel de redes sociales, que son parte de los canales de venta. Si bien es cierto que estas últimas crecieron en cantidad, no lo han hecho en calidad, que es diferente a lo que ha sucedido en los <i>e-commerce</i> o <i>marketplace</i> . Para su implementación, se cuenta con dos opciones: desarrollar uno o unirse a una plataforma ya consolidada. Este tipo de <i>marketplace</i> aloja a varias marcas. Para desarrollar un <i>e-commerce</i> propio, se requiere una fuerte inversión en investigación de mercado y planeamiento estratégico. En el caso de los <i>marketplace</i> , lo que hacen es alojar a diversas marcas y también realizan un planeamiento estratégico, lo cual garantiza cierto estándar de calidad. En temas de redes sociales, cualquiera puede acceder a crear un <i>fanpage</i> . Entonces, creen que, por solo tenerlo, agrega valor y no solo es eso. La calidad es un factor clave para sumar valor. Es decir, saber cómo llegar al cliente. El no hacerlo eficientemente, te resta valor. Hubo cambios de estrategias comerciales en casi todas las empresas. Un cambio que varias empresas han tenido es migrar de una estrategia B2B a B2C.

**Tabla V64: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Cuál cree que sería un limitante dentro de tu trabajo en el marketing digital?</b>
La idea no es ir a buscar clientes sino atraerlos. Por ejemplo, durante este año muchas empresas han ido entendiendo la importancia de existir en redes sociales y darles movimiento.  Por otro lado, si hay limitantes y no te dejan hacer tu trabajo, no van a salir buenos resultados y al final la responsabilidad recae en el especialista.

**Tabla V65: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Cómo ve el mercado digital en este tiempo de pandemia?</b>
<p>En este momento, creo que el mayor problema, en el mercado en general, es que se trata al cliente como un punto aparte de toda la cadena comercial. Es decir, no se transmite bien el mensaje al cliente a través de las redes. Se les plasma una expectativa errónea, no hay una concordancia entre lo ofrecido y lo realmente recibido. Allí lo que está en juego es la reputación y confianza en la marca. Por ejemplo, ello se evidencia con lo ocurrido a inicios de la pandemia en el caso de Saga Falabella, que generó una gran cantidad de ventas <i>online</i>, mediante una promoción efectiva, pero no cumplió con las entregas programadas, lo cual terminó dañando su reputación y confianza.</p> <p>Actualmente, hay páginas muy buenas que no se van a caer, pero no están alineadas con su cadena comercial, como, por ejemplo, temas de fotografía o video; es decir, cómo se presenta el producto. No le dan la importancia debida. Ya que se está vendiendo algo, que no se puede tocar ni probar, lo mínimo que se debe hacer es brindar una buena fotografía o video mostrando los detalles. Estos deberían provocar al cliente, generando la deseabilidad del producto.</p>

**Tabla V66: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Cómo ve que se desarrolla la oferta del marketing digital en tiempos de pandemia</b>
<p>Hay ofertas para todos. Los microempresarios con menor presupuesto pueden acudir a marketplace como Mercadolibre o <i>fanpages</i>. Los que cuentan con mayor presupuesto podrían desarrollar uno propio. Esto con un costo promedio de entre cuatro mil y diez mil soles.</p> <p>Lo que yo sugiero es hacer estrategia de social media con una imagen fuerte y colgarse de algunos <i>marketplace</i> existentes.</p> <p>Se puede hacer una muy buena estrategia sin necesidad de tener tu propia página. Todo va depender a qué tipo de público se apunta.</p>

**Tabla V67: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Qué puntos a favor y en contra encuentra sobre los <i>e-commerce</i>?</b>
<p>Por ejemplo, si eres una bodega y vendes a un radio pequeño y no tienes un sistema de reparto, decidiste hacer un <i>e-commerce</i> pero ahí no habría un gran retorno, pero si amplias tu radio y tienes un buen reparto puede que genere un mejor retorno. No es que en algunos casos sea bueno o malo todo va depender de las capacidad y alcance que se tenga.</p>

**Tabla V68: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Ha notado algún tipo de riesgo en el mercado digital durante este tiempo de pandemia?</b>
<p>Antes era el tema sobre el temor al fraude. Ahora, el mayor riesgo está en la estrategia que toma la marca.</p>

**Tabla V69: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Cómo cree que se desarrollará el mercado digital luego de la pandemia?</b>
<p>El comercio digital definitivamente ha venido para quedarse. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los hábitos de consumo siempre varían. Por lo tanto, los espacios digitales también lo harán en el tiempo en cómo acercarse o relacionarse con el cliente.</p>

**Tabla V70: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Cuál cree usted que sería un buen ejemplo de buena campaña digital en este tiempo de pandemia?</b>
<p>Avinka es un buen ejemplo de una buena campaña digital complementada con una buena propuesta operativa. Tuvo su <i>e-commerce</i> desarrollado justo antes de la pandemia, lo cual impulsó sus ventas en tiempos de pandemia, incluso San Fernando, el líder de mercado, no lo tenía implementado. Por un tema de crecimiento, Mercadolibre a nivel latinoamérica ha sido el ganador.</p>

**Tabla V71: Entrevista realizada a Dessiree Ramos**

<b>¿Sabe sobre alguna empresa de cervecería artesanal que esté manejando su campaña comercial de manera digital?</b>
Sí, había leído algo sobre una que comienza con B, pero no tengo un conocimiento profundo sobre ello. Si es que se va a sacar una cervecería artesanal, este es el momento preciso para hacerlo, debido a los cambios en los hábitos de consumo del consumidor. Por ejemplo, antes se solía tomar más los fines de semana; ahora, se consume los días de semana. Asimismo, se ha cambiado la cantidad por calidad a precio justo en el consumo. Como dato final, te comento que, en el Perú, el cuarenta por ciento de los comercios se están estableciendo en e-commerce.

**Tabla V72: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Considera que en los últimos años el marketing digital se ha desarrollado de manera exponencial en el Perú? ¿Cómo se encuentra Perú con respecto a los demás países latinoamericanos?</b>
Aún es muy prematuro el esfuerzo relacionado a temas de marketing digital en Perú, debido, en primer lugar, a la poca capacidad que encontramos en cuanto al sector telecomunicaciones, los temas de ancho de banda, aún cuando los esfuerzos en los últimos años han sido importantes. Respecto de estrategias de marketing digital, sí se están utilizando y estas obedecen básicamente a la contingencia sanitaria internacional particularmente al confinamiento, ya que no quedó otra opción que no fuera sumarnos a esta actualización social y las empresas comenzaron a desarrollar de manera reactiva sus plataformas digitales para seguir manteniendo la comunicación con sus clientes. No solo eso, sino también para tratar de promover sus productos a través de diversas plataformas digitales. Respecto del escenario internacional, si lo comparamos con Chile, la Pyme y los emprendedores chilenos decidieron apostar de manera decidida no solamente a través de la comercialización, sino del diseño de diversas plataformas digitales, orientadas a la promoción de diversos servicios.

**Tabla V73: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Considera que estamos preparados para la revolución digital que se está viviendo?</b>
La historia peruana habla de una casta de emprendedores reactivos. El siguiente paso es que estos emprendedores no solamente se queden en lo reactivo, sino que apuesten a emprendimientos proactivos. Creo que el clima es auspicioso. No obstante, hay condiciones en las que el Estado debe ejercer un rol no menor en cuanto a dos temas. Uno de ellos es la formalización. Perú tiene que dar un paso importante en lo que significa la formalización de su economía, a pesar de que las condiciones muchas veces no son las mejores, como, por ejemplo, la actual contingencia que tenemos en este momento: el confinamiento obligatorio, el cual pareciera que solo está enfocado en la Pyme formal. El otro factor es el acceso.

**Tabla V74: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Considera usted beneficioso el uso del comercio electrónico en tiempos de pandemia?</b>
Sí, lo considero beneficioso.

**Tabla V75: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Cuáles cree que podrían ser los limitantes en el uso de esta herramienta?</b>
Los limitantes podrían ser el desconocimiento, la informalidad y el convencimiento. Creo que los microempresarios deben primero reducir brechas que aún no logran, como la bancarización. Si bien es cierto, algunos de ellos se han bancarizado a consecuencia de la pandemia por necesidad, utilizando plataformas como Yape y otras más, pero no solo se trata de migrar a la bancarización por necesidad. Hay que estar plenamente convencidos que, si queremos desarrollar, implementar y estar presentes en el canal digital, tenemos que creer en la bancarización, la cual es una consecuencia de la formalidad.

**Tabla V76: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Ha notado algún tipo de riesgo asociado a la utilización de estrategias de marketing digital?</b>
Sí, esto debido a que comenzaron a desarrollar plataformas digitales, pensando no solo en la aprobación, sino en captar clientes, recurriendo a la necesidad que se generó de acuerdo a la contingencia. El tema fue que los productos nunca llegaron. Entonces, a pesar de todas las excusas que daban para tratar de explicar su demora, el cliente quedó insatisfecho, porque a él no le interesan las justificaciones. Solo quiere que le entreguen el producto por el cual pagó. El resto es problema de la organización. No hay que idealizar al cliente, ya que el análisis de este es bastante transaccional al momento de hacer su compra con un grado de confianza importante. Por lo tanto, si se genera una plataforma en la cual se oferta, promueve y vende, lo mínimo que se debería hacer es cumplir con la entrega el día acordado.

**Tabla V77: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Cómo cree usted que se podrían mitigar dichos riesgos?</b>
Midiendo la capacidad de oferta con respecto a la demanda esperada, siendo bastante riguroso en medir qué capacidad se tiene realmente. Lo peor que puede pasar es quedar con una demanda insatisfecha.

**Tabla V78: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Cómo cree usted que estará el mercado digital luego de superar la pandemia?</b>
El Covid llegó para quedarse. Dudo mucho que volvamos a la normalidad; por ejemplo, a las jornadas de trabajo convencionales, espacios en los que solíamos desarrollarnos. Las plataformas digitales hoy son fundamentales y vitales. Asimismo, el <i>home office</i> llegó para quedarse; por lo tanto, el futuro es la era digital, la virtualización social para mantener comunicación con los demás. Por otro lado, tratando de llegar a quienes aún no necesariamente se sienten muy cómodos en estas plataformas digitales.

**Tabla V79: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Considera que el marketing de influencer se ha vuelto una tendencia en los últimos tiempos?</b>
Creo que el marketing de influencer es muy relativo y con alto grado de exposición, ya que estás sometido a una sola persona y el <i>influencer</i> para una organización importante que tiene una marca respetable va a tener que ser muy cuidadosa respecto de la figura que contrate para promover lo que pretende la marca que debería transmitir este <i>influencer</i> , pero allí los riesgos son muy altos. No obstante, tenemos una generación de consumidores que básicamente se informan sin profundizar. Solo leen titulares o caracteres de una red social. Además, existe una presencia importante en Instagram, TikTok. Mi preocupación con respecto al marketing de <i>influencer</i> es el tema de fidelidad hacia la marca. Esto debido a que luego podría estar promocionando otros productos de la competencia.

**Tabla V80: Entrevista realizada a Carlos Escaffi**

<b>¿Qué podría comentarnos sobre las plataformas de <i>marketplace</i> y <i>e-commerce</i> actuales?</b>
Lo considero como una consecuencia reactiva de la actual contingencia, ya que no quedaba de otra. No hubo una capacidad de análisis previo. La llegada del Covid generó ello. El empresario fue reactivo para poder continuar con sus ventas. Existe un componente social importante de análisis y ese comportamiento social, además, obedece a una realidad local como la peruana que tiene un alto porcentaje de informalidad (7 de cada 10 peruanos viven en la informalidad). Recogiendo esa data y entendiendo que es un país de emprendedores muchas de estas decisiones de utilizar el <i>e-commerce</i> o de estar presentes en un <i>marketplace</i> fueron consecuencia de la propia subsistencia. Esto se evidencia con las conversiones que hemos visto (cambio de <i>core business</i> ). Por ejemplo, de dejar de ser una pastelería a ser una bodega.

## ANEXO W: Guías de *focus group*

**Tabla W1: Ficha técnica de *focus group* 1 y 2**

Fuente primaria de investigación cualitativa	<i>Focus group</i> 1 y 2
Criterio de selección de los participantes	Consumidores de cerveza artesanal
Número de participantes	Cinco personas ( <i>focus group</i> 1)
	Seis personas ( <i>focus group</i> 2)
Rango de edad	De 23 a 30 años
Lugar donde se realizó	La feria de Barranco ( <i>focus group</i> 1)
	Google meet ( <i>focus group</i> 2)
Fecha y hora	Sábado 28 de noviembre del 2020 a las 6 p.m.

**Tabla W2: Guía de *focus group* 1 y 2**

Objetivo de investigación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer la percepción de los participantes con respecto a la cerveza artesanal, evaluando su variedad, calidad y los limitantes para consumirla.</li> <li>● Conocer la frecuencia de consumo de la cerveza artesanal en sus consumidores.</li> <li>● Conocer el consumo durante la pandemia de la cerveza artesanal.</li> <li>● Conocer los medios que usan los consumidores de cervecería artesanal para comprar</li> </ul>	
Objetivo del grupo focal	
Extraer los principales <i>insights</i> de los consumidores de cerveza artesanal. Se busca conocer a mayor detalle sus gustos, preferencias y opiniones con el fin de construir un perfil e identificar oportunidades.	
Participantes del <i>focus group</i>	Mónica Pilar Carrasco, Piero Giovanni Bautista, Milagros Girón Cortez, Julissa Cano Oliva y Paola Pacheco Chirinos ( <i>focus group</i> 1).
	Luis Malloupoma, Arturo Cuzcano, Alessandro Rioja, Estefhany Duran, Sandra Socola, Frances Rivera ( <i>focus group</i> 2).
<p><b>I. Introducción:</b> Buenos días/tarde/noche, mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos haciendo una investigación sobre los efectos de la COVID-19 y la capacidad de adaptación de una microempresa: propuesta de rediseño del plan comercial de Lux Legatum, una microcervecería artesanal. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación para el presente estudio. Esta entrevista es confidencial y todo lo que usted nos diga será utilizado en conjunto con toda la información compilada en esta investigación de tesis para líneas de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.</p>	
<p><b>I. Cuestionario sobre cerveza artesanal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Han probado alguna vez cerveza artesanal? ¿Dónde?</li> <li>2. ¿Hace cuánto consume cerveza artesanal?</li> <li>3. ¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?</li> <li>4. ¿Qué es lo que le agrada de la cerveza artesanal?</li> <li>5. ¿Cómo describiría las diferencias entre la cerveza industrial y la artesanal?</li> <li>6. ¿Qué marcas de cerveza artesanal conoce y cuál es la que más consume?</li> <li>7. ¿Qué factores podrían limitar su consumo de cerveza artesanal?</li> </ol>	<p><b>II. Cuestionario sobre su consumo en tiempos de pandemia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Durante la pandemia siguió consumiendo cerveza artesanal?</li> <li>2. ¿Qué canales de venta empleó para adquirir la cerveza artesanal durante la pandemia?</li> <li>3. ¿Conoce canales alternativos que no haya utilizado?</li> <li>4. ¿Considera una buena opción su compra por internet?</li> <li>5. ¿A través de qué plataforma de internet le gustaría adquirir la cerveza artesanal?</li> <li>6. ¿Adquiere la misma cantidad de cerveza ahora que la compra sería virtual y no física?</li> <li>7. ¿Qué limitaciones encuentra en comprar la cerveza artesanal virtualmente?</li> </ol>

**Tabla W3: Focus group 1**

<b>¿Han probado alguna vez cerveza artesanal? ¿Dónde?</b>	
<b>Cervezas artesanales consumidas</b>	<b>Lugar</b>
Barbarian, Candelaria, Duvel, BBC (Barranco Beer Company), Costumbres, Hops y Lux Legatum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar de Barbarian, Mi tercer lugar, BBC bar, Feria de Barranco, Hops y en casa</li> </ul>
Barbarian, Candelaria, 7 vidas, BBC (Barranco Beer Company), Hops, Nuevo Mundo, Costumbres, Cumbres, Duvel y Lux Legatum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian, Mi tercer lugar, BBC bar, Feria de Barranco, Hops y en casa</li> </ul>
Candelaria, Barbarian, Hops, JBC (Jaya Brew Company) y Lux Legatum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian, Feria de Barranco, Jammin festival y Hops</li> </ul>
Barbarian, Candelaria y Lux Legatum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian, Mi tercer lugar y Feria de Barranco</li> </ul>
Barbarian, Candelaria y Lux Legatum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian, Mi tercer lugar y Feria de Barranco</li> </ul>

**Tabla W4: Focus group 1**

<b>¿Hace cuánto consume cerveza artesanal?</b>
Dos de los entrevistados respondieron que consumen cerveza artesanal hace dos años; dos hace tres años y uno hace cuatro años

**Tabla W5: Focus group 1**

<b>¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?</b>
Dos de los entrevistados respondieron que consumen cerveza artesanal semanalmente; dos cada dos semanas y uno mensualmente.

**Tabla W6: Focus group 1**

<b>¿Qué es lo que le agrada de la cerveza artesanal?</b>
Concentración, aroma y sabor.
Sabor, aroma y consistencia.
Variedad de sabores, experiencia de consumo y mayor porcentaje de alcohol.
Diversidad de sabores y aroma.
Variedad, alta concentración y aroma.

**Tabla W7: Focus group 1**

<b>¿Cómo describiría las diferencias entre la cerveza industrial y la artesanal?</b>
La cerveza artesanal es producida orgánicamente (sin preservantes o aditivos); el producto es de mayor calidad (olor, sabor y cuerpo).
La cerveza artesanal es elaborada en base a ingredientes naturales (sin aditivos ni conservantes) y bajo un proceso no industrializado, por lo que se genera un mayor valor orgánico.
La experiencia de consumo de la cerveza artesanal es más sensorial que la industrial. Esto porque la primera cuenta con una mayor concentración tanto en el sabor como en el olor y grado de alcohol.
El sabor de la cerveza artesanal es más consistente en comparación con el de la cerveza industrial, que a veces parece que fuera más agua.
Aparte de la marcada diferencia en el sabor y olor, la cerveza artesanal presenta una gran variedad de productos diferenciados con respecto a la cerveza industrial, la cual está más estandarizada.

**Tabla W8: Focus group 1**

<b>¿Qué marcas de cerveza artesanal conoce y cuál es la que más consume?</b>	
<b>Marcas que conoce</b>	<b>Marcas que consume</b>
Barbarian, Candelaria, Duvel, BBC (Barranco Beer Company), Costumbres, Hops y Lux Legatum	Barbarian, Candelaria, Lux Legatum y cervezas artesanales importadas
Barbarian, Candelaria, 7 vidas, BBC (Barranco Beer Company), Hops, Nuevo Mundo, Costumbres, Cumbres, Curaka, Sierra Andina, Tierra Grande, Duvel y Lux Legatum	Lux Legatum y cervezas artesanales importadas
Candelaria, Barbarian, Hops, JBC (Jaya Brew Company) y Lux Legatum.	Candelaria, Barbarian y Lux Legatum
Barbarian, Candelaria, 7 vidas y Lux Legatum	Barbarian y Candelaria
Barbarian, Candelaria y Lux Legatum	Barbarian y Candelaria

**Tabla W9: Focus group 1**

<b>¿Qué factores podrían limitar su consumo de cerveza artesanal?</b>
El aislamiento social obligatorio
La difícil adquisición del producto en tiempos de pandemia
El cierre de bares y discotecas
La prohibición de reuniones sociales
Un incremento considerable en el precio

**Tabla W10: Focus group 1**

<b>¿Durante la pandemia siguió consumiendo cerveza artesanal?</b>
Sí, pero una cantidad más baja.
Sí, pero mi consumo descendió y solo fue en casa.
No, el consumo fue muy limitado por las condiciones coyunturales.
No, solo cervezas industriales
Sí, pero mi consumo se redujo notablemente.

**Tabla W11: Focus group 1**

<b>¿Qué canales de venta empleó para adquirir la cerveza artesanal durante la pandemia?</b>
Canal tradicional (supermercado) y moderno (Tambo o Listo)
Canal tradicional (supermercado) y moderno (Tambo o Listo)
Canal tradicional (supermercado)
No consumió cervezas artesanales.
Pedido por Whatsapp (delivery Barbarian)

**Tabla W12: Focus group 1**

<b>¿Conoce canales alternativos que no haya utilizado?</b>
Sí, el de delivery realizando pedidos por Whatsapp.
Sí, la comercialización vía canales digitales.
Sí, pude ver publicidad de Candelaria vía Instagram, que promocionaba su web de <i>e-commerce</i> .
No conoce otros canales alternativos.
Sí, algunos supermercados ofrecían el servicio de delivery, pero los tiempos de entrega eran ineficientes, así que prefería ir presencialmente.

**Tabla W13: Focus group 1**

<b>¿Considera una buena opción su compra por internet?</b>
Sí, más aún en tiempos de cuarentena, ya que salir era sinónimo de riesgo de contagio.
Sí, más aún en el contexto Covid-19.
Sí, debido a que ahorra tiempo en la compra y reduce el riesgo de contraer el Covid-19.
Sí, ya que de dicha manera se mitigaba el riesgo de contagio.
Sí, ya que los bares se encontraban cerrados, era la única opción el consumirlas en casa.

**Tabla W14: Focus group 1**

<b>¿A través de qué plataforma de internet le gustaría adquirir la cerveza artesanal?</b>
Una página web en la cual pueda observar todos los productos y realizar la compra con tarjeta.
Mediante un <i>marketplace</i> , que pueda seleccionar los productos de mi preferencia y pagar con tarjeta.
Integrada a través de Rappi o Glovo y realizar el pago mediante dichos aplicativos móviles.
Hacer pedidos vía Whatsapp y pagar con Yape (aplicativo móvil de transferencia).
Hacer pedidos vía Whatsapp y pagar con apps de transferencia (Plin o Yape).

**Tabla W15: Focus group 1**

<b>¿Adquiere la misma cantidad de cerveza artesanal ahora que la compra sería virtual y no física?</b>
No, mi consumo era mayor.
No, ya que el consumo mayoritario se da en bares y discotecas.
No, porque consumía más en bares. Con la cuarentena, mi consumo bajó considerablemente.
Definitivamente, no.
No, debido a que más consumo cervezas en reuniones sociales.

**Tabla W16: Focus group 1**

<b>¿Qué limitaciones encuentra en comprar la cerveza artesanal virtualmente?</b>
Los tiempos de entrega suelen ser más largos (desde las 48 horas en adelante generalmente).
Si es la primera compra, un factor limitante o barrera es que el cliente no ha probado antes la cerveza. Motivo por el cual se genera incertidumbre sobre si le gustará o no el producto.
El tiempo de espera para la entrega generalmente es mayor.
No intentó adquirirla virtualmente.
El producto se encarece debido al costo del delivery.

**Tabla W17: Focus group 2**

<b>¿Han probado alguna vez cerveza artesanal? ¿Dónde?</b>	
<b>Cervezas artesanales consumidas</b>	<b>Lugar</b>
Barbarian, Candelaria (pero no le gusta mucho, porque la nota como una industrial), Magdalena, Sierra Andina, Duvel, Delirum y Lagunitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian, Miraflores, Barranco y Mi Tercer Lugar</li> </ul>
Barbarian y Tierra Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian</li> </ul>
Barbarian, BBC y Hops	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi tercer lugar, BBC bar, Feria de Barranco, Hops bar y en casa</li> </ul>
Barbarian, Hops y Candelaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barbarian, Hops bar y Nuevo Mundo</li> </ul>
Barbarian y Candelaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Miraflores</li> </ul>
Barbarian y no recuerda el resto en cuestión de nombres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bares de Barranco y Miraflores, y Nuevo Mundo</li> </ul>

**Tabla W18: Focus group 2**

<b>¿Hace cuánto consume cerveza artesanal?</b>
Cinco entrevistados respondieron que consumen cerveza artesanal hace dos años; uno hace tres años.

**Tabla W19: Focus group 2**

<b>¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?</b>
Cuatro de los entrevistados respondieron que consumen cerveza artesanal semanalmente; uno cada dos semanas y otro cada dos meses.

**Tabla W20: Focus group 2**

<b>¿Qué es lo que le agrada de la cerveza artesanal?</b>
Sus diferentes sabores
Sabor y textura
Variedad, sabores, insumos y calidad
Diversidad de sabores, consistencia y porcentaje de alcohol
El sabor
El sabor y la experiencia que vives dentro del establecimiento/bar

**Tabla W21: Focus group 2**

<b>¿Cómo describiría las diferencias entre la cerveza industrial y la artesanal?</b>
En los ingredientes
El sabor, que es mucho más elaborado que las industriales y que hay más sabores
Variedad de sabores
Mayor concentración en el sabor y olor, así como también un mayor grado de alcohol
El sabor se siente más concentrado y es más agradable
Diversidad de sabores y variedad.

**Tabla W22: Focus group 2**

<b>¿Qué marcas de cerveza artesanal conoce y cuál es la que más consume?</b>	
<b>Marcas que conoce</b>	<b>Marcas que consume</b>
Barbarian, Magdalena y Sierra Andina	Magdalena
Barbarian, Sierra Grande	Barbarian
Barbarian, London Pride, Abbt Ale	Barbarian
Barbarian, Candelaria, Hops	Barbarian
Barbarian y Candelaria	Barbarian
Barbarian, Red Cervecera, Barranco Beer Company	Barbarian

**Tabla W23: Focus group 2**

<b>¿Qué factores podrían limitar su consumo de cerveza artesanal?</b>
La economía
La economía y accesibilidad
El precio
La economía y el incremento considerable del precio
La economía y el acceso a la oferta
El precio y la pandemia

**Tabla W24: Focus group 2**

<b>¿Durante la pandemia siguió consumiendo cerveza artesanal?</b>
3 entrevistados revelaron que dejaron de consumir, 2 siguieron consumiendo y 1 disminuyó su consumo.

**Tabla W25: Focus group 2**

<b>¿Qué canales de venta empleó para adquirir la cerveza artesanal durante la pandemia?</b>
En julio y agosto se abrieron los lugares donde consumía
No consumí
Supermercados
Supermercado y delivery
No consumí durante la pandemia
Supermercados

**Tabla W26: Focus group 2**

<b>¿Conoce canales alternativos que no haya utilizado?</b>
No conozco.
No conozco.
El canal online
No conozco.
Encontré una página, en la cual abarcan varias cervecerías. En este caso me llamó la atención, porque ofrecían Candelaria, pero no llegué a comprar.
El comercio electrónico sería una alternativa para poder seguir consumiendo en casa.

**Tabla W27: Focus group 2**

<b>¿Considera una buena opción su compra por internet?</b>
Sí, considero que comprar por internet es una buena opción.
Sí, definitivamente, considero que comprar por internet es una buena opción.
Sí, considero que comprar por internet es una buena opción.
Sí, sería un ahorro de tiempo comprar por internet.
Sí, siempre y cuando el pago sea contraentrega.
Sí, considero que es una buena alternativa, pero en plataformas más conocidas como Rappi o Glovo.

**Tabla W28: Focus group 2**

<b>¿A través de qué plataforma de internet le gustaría adquirir la cerveza artesanal?</b>
Rappi
Mediante aplicativos móviles
Facebook, Instagram, Rappi o Glovo
Mediante aplicativos seguros por el medio de pago
Rappi o Glovo
Aplicativos como Rappi o Glovo

**Tabla W29: Focus group 2**

<b>¿Compraría la misma cantidad de cerveza artesanal ahora que la adquisición sería virtual?</b>
Sí, compraría la misma cantidad de cerveza artesanal
Sí, compraría la misma cantidad de cerveza artesanal
Sí, compraría la misma cantidad de cerveza artesanal
No, porque mi consumo mayormente era en los bares
No, porque yo suelo tomar socialmente
No, la diferencia es la experiencia, lo social y por la pandemia se ha perdido.

**Tabla W30: Focus group 2**

<b>¿Qué limitaciones encuentra en comprar la cerveza artesanal virtualmente?</b>
Que no funcione la plataforma virtual o que no tenga internet
El costo del delivery
El costo del delivery
El tiempo de entrega
El tiempo de entrega
El tiempo de entrega

**Tabla W31: Ficha técnica de focus group 3**

Fuente primaria de investigación cualitativa	Focus group 3
Criterio de selección de los participantes	Clientes de Lux Legatum
Número de participantes	Cuatro personas
Rango de edad	De 25 a 30 años
Lugar donde se realizó	Google meet
Fecha y hora	Domingo 21 de febrero del 2020 a las 11 a.m.

**Tabla W32: Guía de *focus group* 3**

<b>Objetivo de investigación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer la percepción de los participantes con respecto a la marca Lux Legatum, evaluando su variedad, calidad y los limitantes para consumirla.</li> <li>● Conocer la frecuencia, días y limitantes del consumo de las cervezas Lux Legatum.</li> <li>● Conocer los medios de pago y plataformas que usan los consumidores de marca.</li> <li>● Conocer sus preferencias y recomendaciones con respecto a la modalidad de pago, proceso de compra y contenido que ofrece Lux Legatum.</li> </ul>	
<b>Objetivo del grupo focal</b>	
Extraer los principales <i>insights</i> y tendencias de consumidores de Lux Legatum. Se busca conocer a detalle gustos, preferencias y opiniones con el fin de analizarlos y aportar en el crecimiento de la marca.	
Participantes del <i>focus group</i>	Jorge Puppi, Eduardo Angulo, Mateo Sánchez, Santiago Elescano.
<p><b>I. Introducción</b>                      Buenos días/tarde/noche, mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos haciendo una investigación sobre los efectos de la COVID-19 y la capacidad de adaptación de una microempresa: propuesta de rediseño del plan comercial de Lux Legatum, una microcervecería artesanal. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación para el presente estudio. Esta entrevista es confidencial y todo lo que usted nos diga será utilizado en conjunto con toda la información compilada en esta investigación de tesis para líneas de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.</p> <p><b>II. Cuestionario sobre la cerveza de la marca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué consumes o consumiste la marca Lux Legatum?</li> <li>2. ¿Cómo definirías la personalidad de la marca?</li> <li>3. ¿Con qué tipo de actividades y/o momentos relacionarías a la marca?</li> <li>4. ¿Cómo se identifican con la marca?</li> <li>5. ¿Qué influye más al momento de comprar las cervezas de Lux Legatum?</li> <li>6. ¿Con qué frecuencia consumes la marca?</li> <li>7. ¿Qué días prefieres consumir las cervezas de la marca?</li> <li>8. ¿Qué te podría limitar a seguir consumiendo la marca?</li> </ol> <p><b>III. Cuestionario sobre su preferencias y sugerencias sobre la marca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Consumiste otras marcas de cervezas artesanales durante el último trimestre del año? ¿Cuáles fueron estas?</li> <li>2. ¿Qué tipos de ofertas y/o promociones te gustaría que la marca ofrezca?</li> <li>3. ¿Mediante qué canal adquieres o adquiriste las cervezas de Lux Legatum?</li> <li>4. ¿Cuál método de pago utilizaste en tu última compra?</li> <li>5. ¿Se te hace fácil el proceso de compra de las cervezas de la marca?</li> <li>6. ¿En qué otras plataformas te gustaría poder encontrar las cervezas de la marca?</li> </ol> <p>¿Qué otro tipo de contenido te gustaría encontrar dentro de las redes sociales de Lux Legatum?</p>	

**Tabla W33: *Focus group* 3**

<b>¿Por qué consumes o consumiste la marca Lux Legatum?</b>
Tuve la oportunidad de ir a la feria de barranco. Vi el stand de Lux Legatum y me animé a probarla.
Fue por recomendación, soy un consumidor regular de distintas marcas y quise probar esta nueva.
Vi una historia en Instagram promocionando. Estaba complicado conseguir cervezas y me anime.
Estuve en la feria de barranco y me animé a consumirla porque me llamó la atención su presentación.

**Tabla W34: Guía de *focus group* 3**

¿Cómo definirías la personalidad de la marca?
Si nos fijamos en el envase y el diseño de la marca, es minimalista.
Creo que se proyecta como una marca <i>premium</i> , si la veo en un anaquel no la reconozco como una cerveza artesanal. También es minimalista y la veo de una manera elegante.
La veo como una cerveza importada <i>premium</i> . La imagen y presentación es minimalista y elegante, cuando la ves te das cuenta que es una cerveza de calidad.
La personalidad de la marca la definiría como elegancia; el etiquetado le da un <i>status premium</i> .

**Tabla W35: Guía de *focus group* 3**

¿Con qué tipo de actividades y/o momentos relacionarías a la marca?
Se relaciona bastante con lo que es el grupo de amigos en una parrilla, un bar. Se podría usar en una reunión de empresarios porque la botella da una imagen elegante.
Relaciono a la cerveza con un descanso con amigos en una parrilla o la playa.
Amistad, reuniones ya sea entre amigos y familiares. Es una cerveza elegante y también se podría tomar en una reunión de trabajo.
La relaciono con amigos, momentos que compartimos. Acompañado de una parrilla o en la playa.

**Tabla W36: Guía de *focus group* 3**

¿Cómo se identifican con la marca?
Me identifico bajo la característica minimalista que tiene la imagen de la marca.
No me identifico realmente con la marca, porque no me relaciono con lo que proyecta el producto.
La sencillez de la parte de la imagen, la elección de la parte gráfica también me atrae. Está mostrando que es elegante y directa, y así me identifico yo.
Me identifico con la marca como un sinónimo de <i>status</i> o un momento especial.

**Tabla W37: Guía de *focus group* 3**

¿Qué influye más al momento de comprar las cervezas de Lux Legatum?
El precio de la cerveza estaba en la media, ni muy caro ni barato. La compraría, es una cerveza rica.
La compré por recomendación y me interesó comprarla por el hecho de que era nueva.
Me llamó la atención comprar una nueva marca. El precio estaba muy cómodo para ser una cerveza que se quiere posicionar en el mercado como <i>premium</i> . Además el sabor es agradable.
Me llamó la atención la presentación del producto y el precio me pareció bastante accesible.

**Tabla W38: Guía de *focus group* 3**

¿Con qué frecuencia consumes la marca?
Se probó solamente 1 vez.

**Tabla W39: Guía de *focus group* 3**

¿Qué días prefieres consumir las cervezas de la marca?
Los fines de semana o si es durante la semana en una reunión con un cliente.
Los fines de semana.
Fines de semana o a partir del jueves.
Los fines de semana.

**Tabla W40: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Qué te podría limitar a seguir consumiendo la marca?</b>
Que la cerveza no esté dentro de las aplicaciones como Glovo, Rappi o que no se pueda conseguir en los supermercados y que tengas que pedirle solo por Instagram.
Que la recompra no sea sencilla o que no esté en muchos puntos de venta.
La logística de agendar un pedido y separar la cerveza. Para mí es más fácil ir y sacarla de un anaquel.
Principalmente dos cosas: la manera complicada de adquirir el producto y la subida radical en el precio (30 o 40%).

**Tabla W41: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Consumiste otras marcas de cervezas artesanales durante el último trimestre del año? ¿Cuáles?</b>
No he tomado otras cervezas artesanales este último trimestre, pero sí industriales como Pilsen, Bud. Barbarian, pero he consumido más industriales como Pilsen.
He tomado BrewDog y JackVled.
No he consumido otras cervezas artesanales, pero antes de la pandemia consumía Barbarian.

**Tabla W42: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Qué tipos de ofertas y/o promociones te gustaría que la marca ofrezca?</b>
Me gustaría que existan presentaciones de twelve-pack o promociones de 2x1 en six-pack.
Promociones que tengan cerveza y comida para complementarlo.
Me gustaría que consigan puntos donde comprarlas en físico, mas no ofertas o promociones.
Ofertas relacionadas con presentaciones de twelve-pack.

**Tabla W43: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Mediante qué canal adquieres o adquiriste las cervezas de Lux Legatum?</b>
Canal tradicional/físico.
Canal digital con recojo.
Canal digital (historia de Instagram)
Canal tradicional/físico.

**Tabla W44: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Cuál método de pago utilizaste en tu última compra?</b>
Efectivo.
Yape.
Plin.
Efectivo.

**Tabla W45: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Se te hace fácil el proceso de compra de las cervezas de la marca?</b>
No tendría problema comprarla por internet pero sería bueno encontrarla en supermercados.
Esperar que me atiendan no me gusta. Que esté en el canal tradicional es más sencillo o en aplicativos.
Se me hace fácil, pero no es de mi agrado.
El proceso de compra por Instagram no me molesta pero es más sencillo hacerlo por Glovo o Rappi.

**Tabla W46: Guía de *focus group* 3**

<b>¿En qué otras plataformas te gustaría poder encontrar las cervezas de la marca?</b>
Rappi, Glovo y aplicaciones de comida.
Aplicaciones donde las coordinaciones no sean tediosas.
Plataforma donde se encuentran otras cervezas.
Rappi, Glovo.

**Tabla W47: Guía de *focus group* 3**

<b>¿Qué otro tipo de contenido te gustaría encontrar dentro de las redes sociales de Lux Legatum?</b>
Hacer eventos, tips de con qué puedes combinar la cerveza, curiosidades.
Con qué puedo combinar mi cerveza, promociones, explicar diferencia entre una industrial o artesanal.
Promociones, más videos, cuál es el mejor vaso para la cerveza. Contenido más dinámico.
Me gustaría ver datos curiosos. Ver cómo la pandemia ha afectado al rubro y que sucederá luego de ella

## ANEXO X: Guía de encuesta

**Tabla X1: Ficha técnica de guía de encuesta**

Técnica	Digital a través de un canal <i>online</i> ( <i>Google forms</i> ) y un computador.
Ámbito geográfico	Lima Metropolitana
Universo	Cientes y seguidores de la marca Lux Legatum en la red social Instagram.
Número de encuestados	32 personas
Muestreo	No probabilístico. Selección de encuestados por conveniencia.
Fecha de realización	17 y 18 de febrero del 2021.

**Tabla X2: Guía de encuesta**

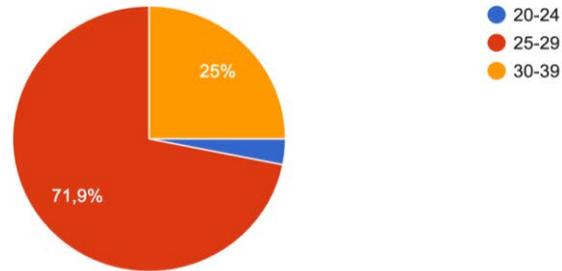
Guía de encuesta <i>online</i>	
<p>1. ¿Cuál es su nombre y apellido?</p> <p>2. ¿Cuál es su edad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20-24 años</li> <li>- 25-29 años</li> <li>- 30-39 años</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>3. ¿Cuál es su distrito de residencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena o San Miguel.</li> <li>- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.</li> <li>- Otra</li> </ul> <p>4. ¿Por qué canal supo de Lux Legatum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram</li> <li>- Facebook</li> <li>- Recomendación boca a boca</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>5. ¿Por qué motivo decidió usted comprar por primera vez la cerveza artesanal de Lux Legatum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degustación</li> <li>- Apoyar nuevos emprendimientos</li> <li>- Me gustan las cervezas artesanales</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>6. ¿Por qué canal adquirió la cerveza artesanal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virtual</li> <li>- Tradicional (presencial)</li> </ul> <p>7. ¿A través de qué canal virtual fue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram</li> <li>- Facebook</li> <li>- Whatsapp</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>8. ¿Dónde consumió el producto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feria de Barranco</li> <li>- Restaurant</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>9. ¿Pudo utilizar su método de pago preferido?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul>	<p>10. ¿Cuál es su método de pago preferido?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yape</li> <li>- Plin</li> <li>- Tunki</li> <li>- Lukita</li> <li>- Transferencia por banca móvil</li> <li>- Contraentrega (efectivo)</li> </ul> <p>11. ¿Realizó alguna recompra del producto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul> <p>12. ¿Cuáles fueron los atributos que más valoró del producto y/o servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabor consistente</li> <li>- Presentación premium</li> <li>- Rápida entrega del producto</li> <li>- Estilo de comunicación</li> <li>- Aroma agradable</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>13. ¿Por qué motivo no realizó una recompra?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio alto</li> <li>- Prefiero una cerveza menos amarga</li> <li>- Otro</li> </ul> <p>14. ¿En qué podríamos mejorar para hacerte más feliz?</p>

## ANEXO Y: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum

**Figura Y1: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Cuál es su edad?

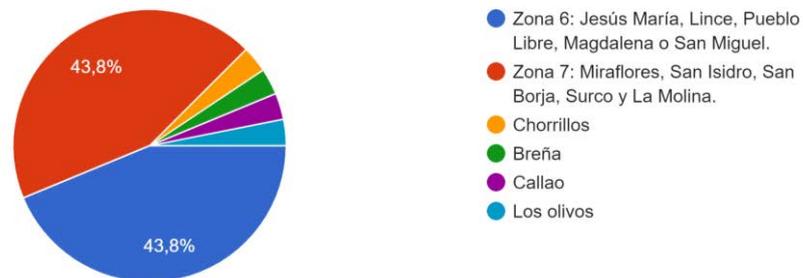
32 respuestas



**Figura Y2: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Cuál es su distrito de residencia?

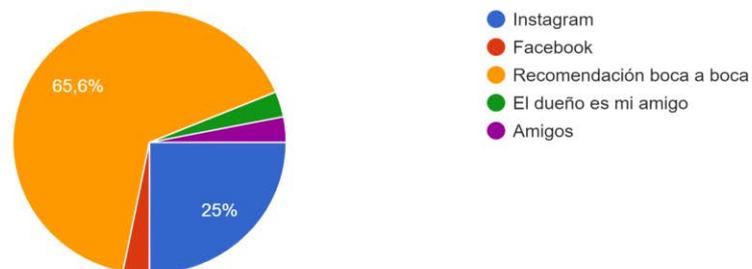
32 respuestas



**Figura Y3: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Por qué canal supo de Lux Legatum?

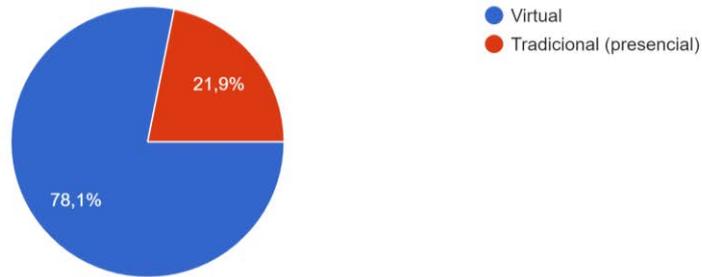
32 respuestas



**Figura Y4: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Por qué canal adquirió la cerveza artesanal?

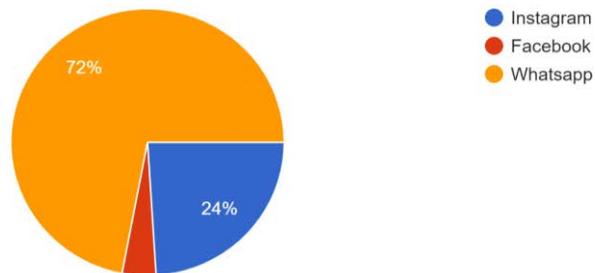
32 respuestas



**Figura Y5: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿A través de qué canal virtual fue?

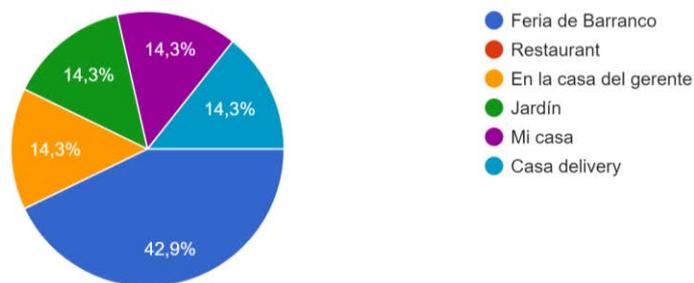
25 respuestas



**Figura Y6: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Dónde consumió el producto?

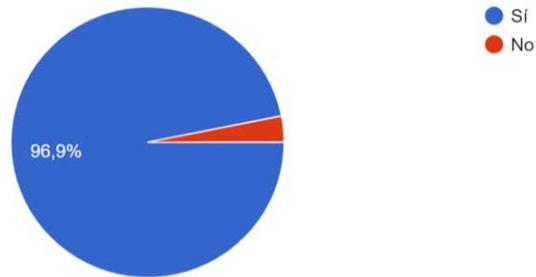
7 respuestas



**Figura Y7: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Pudo utilizar su método de pago preferido?

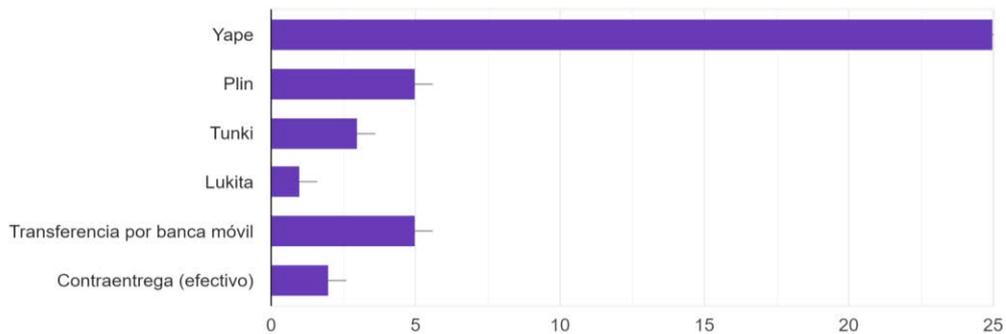
32 respuestas



**Figura Y8: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Cuál es su método de pago preferido?

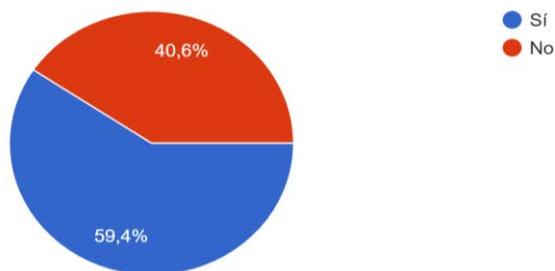
32 respuestas



**Figura Y9: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Realizó alguna recompra del producto?

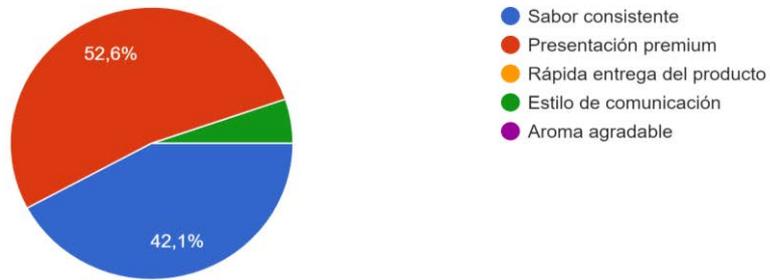
32 respuestas



**Figura Y10: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Cuáles fueron los atributos que más valoró del producto y/o servicio?

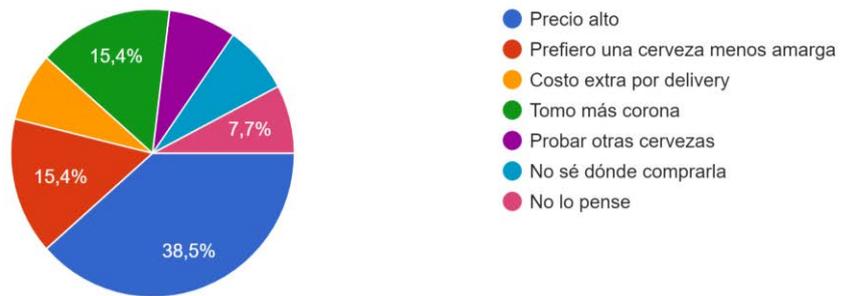
19 respuestas



**Figura Y11: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿Por qué motivo no realizó una recompra?

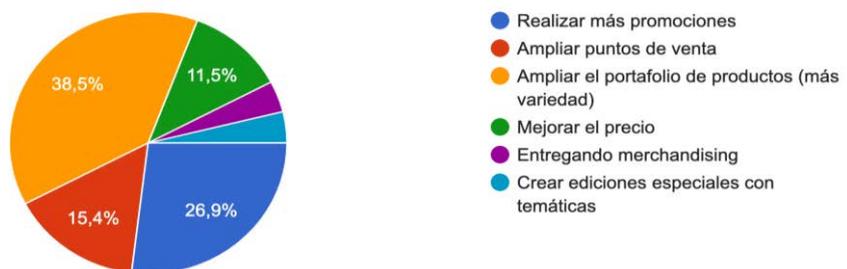
13 respuestas



**Figura Y12: Resultados de la encuesta realizada a consumidores de Lux Legatum**

¿En qué podríamos mejorar para hacerte más feliz?

26 respuestas



## ANEXO Z: Estudio de mercado

**Tabla Z1: Estudio de mercado productos Barbarian**

Nombre y foto del producto	Características	Precio en canal moderno
 <p>Cerveza Artesanal de Trigo Barbarian La Nena Hoppy 330 ml</p>	<p>Cerveza artesanal de trigo Cervecería: Barbarian Producción en Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 21 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.50 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Red Ale Barbarian Botella 330 ml</p>	<p>Cerveza artesanal red ale Levadura: Ale Cervecería: Barbarian Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 30 IBU-</li> <li>- Grado de alcohol: 6.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.50 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Pale Ale Barbarian L.I.M.A. Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Barbarian Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 35 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%- ver más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.50 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Brown Ale Barbarian Garaje Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Barbarian Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 18 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.50 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal American India Pale Ale Barbarian 174 (330 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Barbarian Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 80 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.50 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Ale Barbarian Chaski Porter (330 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Barbarian Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 30 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.50 soles, precio regular</li> </ul>

**Tabla Z2: Estudio de mercado productos Curaka**

 <p>Cerveza Artesanal Pale Ale Curaka Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Curaka Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 28 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 7.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.90 soles, precio regular</li> <li>- Online 7.90 soles</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal India Pale Ale Curaka Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Curaka Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 65 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 8.2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.90 soles, precio regular</li> <li>- Online 7.90 soles</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Red Ale Curaka Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Curaka Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 25 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 8.1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.90 soles, precio regular</li> <li>- Online 7.90 soles</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Wheat Ale Curaka Perú Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Curaka Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 18 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.90 soles, precio regular</li> <li>- Online 7.90 soles</li> </ul>

**Tabla Z3: Estudio de mercado productos 7 vidas**

 <p>Cerveza Artesanal Pale Ale Siete Vidas Botella 340 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Siete Vidas Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 35 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 5.3%</li> </ul>	<p>- 9.90 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal American India Pale Ale Siete Vidas Botella 340 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Siete Vidas Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 70 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 7.5%</li> </ul>	<p>- 9.90 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal Quadrupel Siete Vidas Botella 340 ml</p>	<p>Cervecería: Siete Vidas Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 35 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 10.1%</li> </ul>	<p>- 9.90 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal American Red Ale Siete Vidas (340 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Siete Vidas Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 40 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.5%</li> </ul>	<p>- 9.90 soles, precio regular</p>

**Tabla Z4: Estudio de mercado productos Candelaria**

 <p>Cerveza Artesanal Ale Candelaria Moche (330 ml)</p>	<p>Cerveza artesanal elaborada con zapallo loche y especias Levadura: Ale Cervecería: Candelaria Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 15 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<p>- 8.90 soles</p>
 <p>Cerveza Artesanal Lager Candelaria Premium (330 ml)</p>	<p>Levadura: Lager Cervecería: Candelaria Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 15 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<p>- 6.50 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal Pale Ale Candelaria Botella 330 ml</p>	<p>Cervecería: Siete Vidas Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 30 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<p>- 7.95 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal Ale Witbier Candelaria Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Candelaria Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 12 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<p>- 7.95 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal Red Ale Candelaria Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Candelaria Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 28 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<p>- 7.95 soles, precio regular</p>
 <p>Cerveza Artesanal Golden Ale Candelaria Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Candelaria Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 15 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.1%</li> </ul>	<p>- 7.95 soles, precio regular</p>

**Tabla Z5: Estudio de mercado productos Sierra Andina**

 <p>Cerveza Artesanal India Pale Ale Sierra Andina Shaman Botella 330 ml</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Sierra Andina Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 88 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.70 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Ale Sierra Andina Pachacútec (330 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Sierra Andina Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 99 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 10.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.70 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Golden Ale Sierra Andina Inti (330 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Sierra Andina Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 32 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.70 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Pale Ale Sierra Andina (330 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Sierra Andina Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 72 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 6.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.70 soles, precio regular</li> </ul>
 <p>Cerveza Artesanal Amber Ale Sierra Andina Alpmayo (330 ml)</p>	<p>Levadura: Ale Cervecería: Sierra Andina Producción en Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amargor: 25 IBU</li> <li>- Grado de alcohol: 5.9%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.70 soles, precio regular</li> </ul>

## ANEXO AA: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes

Figura AA1: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes



Figura AA2: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes

### LA LISTA DE LOS 100

---

Haz una lista de contactos con mínimo 100 personas y clasifícala según los siguientes criterios:

1. Actitud emprendedora (Actitud)
2. Credibilidad o confianza en ti (Confianza)
3. Poder de compra (Dinero)
4. Consumidores potenciales



**Figura AA3: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

TODOS CUENTAN
Piensa en todas las personas que has conocido a lo largo de tu vida y clasificalos.



**FAMILIA:**  
 Papá y Mamá  
 Padrastro y Madastra  
 Abuelos  
 Hermanos / Hermanas  
 Tíos / Tías  
 Sobrinos / Sobrinas  
 Primos / Primas  
 Familia política



**AMIGOS CERCANOS:**  
 Amigos y vecinos  
 Personas del trabajo  
 Amigos de la iglesia  
 Amigos del colegio  
 Amigos de la universidad  
 Amigos de las clases de inglés/frances.



**AMIGOS HOBBIES:**  
 Danza  
 Fútbol  
 Arte marcial  
 Tenis  
 Voleibol

**Figura AA4: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

TODOS CUENTAN
Piensa en todas las personas que has conocido a lo largo de tu vida y clasificalos.



**TUS LISTAS:**  
 Lista direcciones  
 Contactos del celular  
 Lista invitados de tu matrimonio  
 Lista de cumpleaños de tu hijo  
 Lista de tarjetas de negocios  
 Redes Sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn y WhatsApp



**LOS QUE TE DIERON UN SERVICIO:**  
 Dentista  
 Doctor  
 Lavandería  
 Peluquero  
 Agente de Seguros  
 Abogado  
 Agente de viajes  
 Agente de Bienes Raíces



**CONOCIDOS:**  
 Que conoce a todo el mundo  
 Que le gusta la política  
 Que es parte de la comunidad  
 Que hace voluntariado  
 Tiene auto nuevo  
 Compró una casa nueva  
 Que necesita dinero extra  
 Que tiene bastante dinero  
 Que trabaja en tu gimnasio  
 Que te puede referir personas

Figura AA5: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes



**¡RECUERDA!**  
Añade como mínimo  
 2 personas nuevas  
a tu lista diariamente.

**REGLA DE ORO**  
Enamórate de los productos para que sea más fácil compartirlos.

Figura AA6: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes

## ¿CÓMO VENDER UNA LUX LEGATUM ?

---

**100% Actitud**  
Siempre debemos visualizarnos exitosos al momento de vender. Es importante, ir internalizando el mensaje de marca con cada uno de nuestros roles en la empresa.

**El ÉXITO como centro**  
Presentar una LUX LEGATUM debe de generar un efecto WOW, para ello debemos de apelar a las emociones y al éxito como concepto de marca.

**Invitar a la CELEBRACIÓN**  
Es importante mostrar a LUX LEGATUM como la compañía perfecta de cualquier celebración.

**Figura AA7: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

**SPEECH 1:**

**Para tu mejor amigo o para tu primo**

**Situación: Relación de confianza**

---

Hola Alvaro, tu cómo celebras tus logros? (Escuchamos la respuesta) Quiero contarte de una cerveza artesanal inspirada en tí, en tus éxitos. Una cerveza hecha para celebrar tus logros. Se llama LUX LEGATUM y es la mejor compañía para CELEBRAR. Tomarla es toda una experiencia, no es nada parecido a lo que has tomado antes.

LUX LEGATUM tiene 2 presentaciones actualmente de gran calidad y sabor (La Witbier y la Red Ale), de seguro tienes algo por lo que celebrar, te animas a disfrutar de esta cerveza?

Si el cliente está interesado le mencionamos el precio por lanzamiento, todos los métodos de pago disponibles y como puede adquirirla.



**Figura AA8: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

**SPEECH 2:**

**Para un amigo o conocido que no es de tu círculo cercano.**

**Situación: Amistad**

---

Hola Piero, tu cómo celebras tus logros? (Escuchamos la respuesta) Quiero presentarte de una cerveza artesanal inspirada en tí, en tus éxitos. Una cerveza hecha para celebrar tus logros. Se llama LUX LEGATUM y es la mejor compañía para CELEBRAR. Tomarla es toda una experiencia, no es nada parecido a lo que has tomado antes.

LUX LEGATUM tiene 2 presentaciones actualmente de gran calidad y sabor (La Witbier y la Red Ale), perfecta para cualquier celebración con amigos o familia. ¿Estás interesado en ser parte de esta experiencia?

Si el cliente está interesado le mencionamos el precio por lanzamiento, todos los métodos de pago disponibles y cómo puede adquirirla.



**Figura AA9: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

**SPEECH 3:**

**Para el amigo de tu amigo.**

**Situación: Primer contacto.**

---

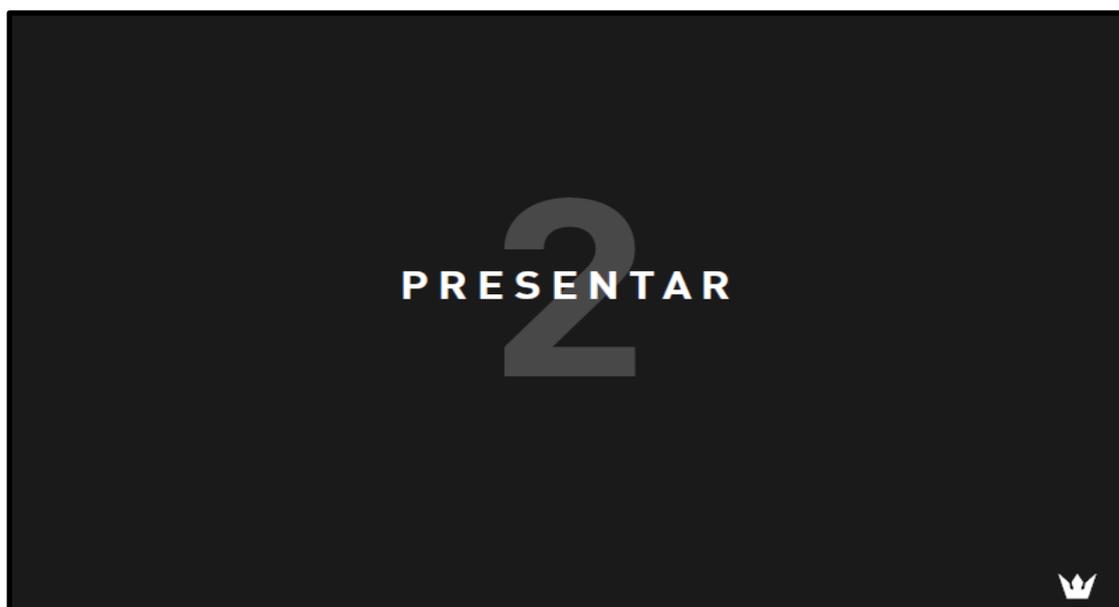
Hola Paula, tu cómo celebras tus logros? (Escuchamos la respuesta) Quiero presentarte de una cerveza artesanal inspirada en tí, en tus éxitos. Una cerveza hecha para celebrar tus logros. Se llama LUX LEGATUM y es la mejor compañía para CELEBRAR. Tomarla es toda una experiencia, no es nada parecido a lo que has tomado antes.

LUX LEGATUM tiene 2 presentaciones actualmente de gran calidad y sabor (La Witbier y la Red Ale), perfecta para cualquier celebración con amigos o familia. El producto es realmente bueno y es 100% natural.

Si el cliente está interesado le mencionamos el precio por lanzamiento, todos los métodos de pago disponibles y cómo puede adquirirla.



**Figura AA10: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**



**Figura AA11: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

**¿QUÉ PRESENTAREMOS?** Beneficios del producto y el concepto de LUX LEGATUM.

**¿CÓMO LO HAREMOS?**

- Presentación por videollamada
- Enviar link de la página web
- Invitar a ver los comentarios de las redes sociales
- Enviar infografías del producto

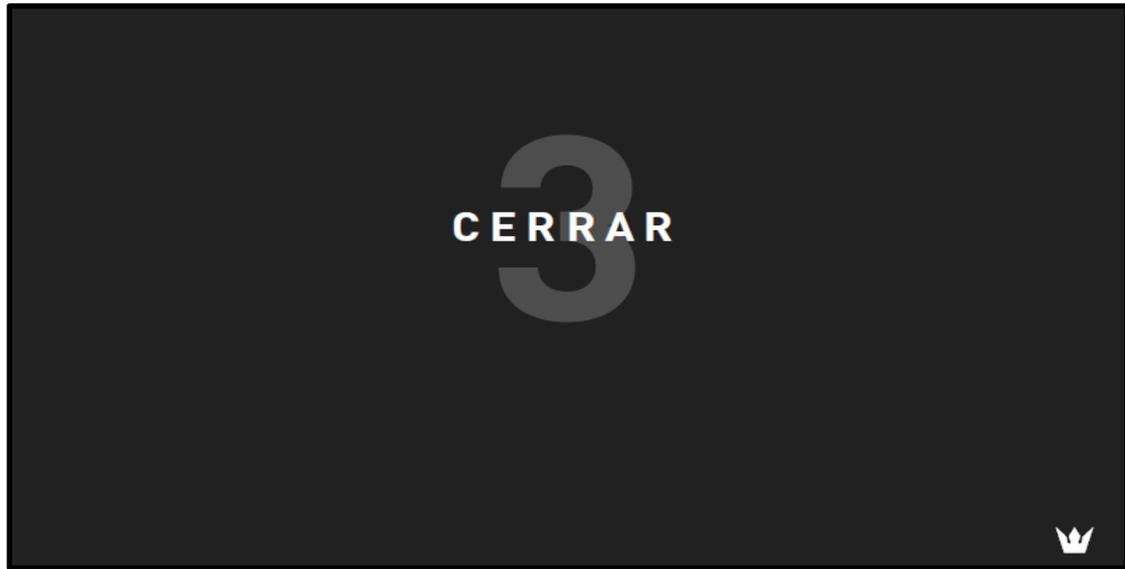
**ALIADOS ESTRATÉGICOS** Si la persona tiene una buena red de contactos se le presenta la propuesta para ser un aliado estratégico.

Puedes ser un ALIADO sin interferir con sus actividades actuales.



**REUNIONES DE EQUIPO:**  
LUNES y JUEVES a las 8pm (40 minutos)

**Figura AA12: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**



**Figura AA13: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**

Cerrar significa obtener un buen "SI, QUIERO EL PRODUCTO", pero si la persona aún no se decide se guarda sus datos para hacerle seguimiento y pedirle que nos siga en nuestras redes.

**PREGUNTAS DE CIERRE**

¿Qué te gustaría más? ¿Consumir una LUX LEGATUM? ó ¿Generar ingresos con LUX LEGATUM? ¿ambas?

**1** CONSUMIR PRODUCTOS

Brindarle todos los medios de pago.

**2** GENERAR INGRESOS

Explicarle la modalidad de trabajo.

**3** POR AHORA NO

Preguntar datos de la empresa donde trabaja para ventas corporativas.

**Figura AA14: Plan comercial para prospectar y captar nuevos clientes**



**IMPORTANTE**



Posible escenarios a los cuales nos enfrentaremos y debemos estar preparados para salir victoriosos.

- 1. Son una marca nueva ¿Por qué tengo que confiar en tí?
- 2. ¿Por qué LUX LEGATUM?
- 3. ¿Qué te diferencia de las demás?

## ANEXO AB: Concepto de marca de Lux Legatum

Figura AB1: Concepto de marca de Lux Legatum



Figura AB2: Concepto de marca de Lux Legatum



### Embajadores de marca

- Personas con un estilo de vida sofisticado y moderno. Valoran su crecimiento personal.
- Historias de éxito y logros personales.
- Modelos de estilo y tendencias.

## ANEXO AC: Identidad gráfica de Lux Legatum

Figura AC1: Identidad gráfica de Lux Legatum

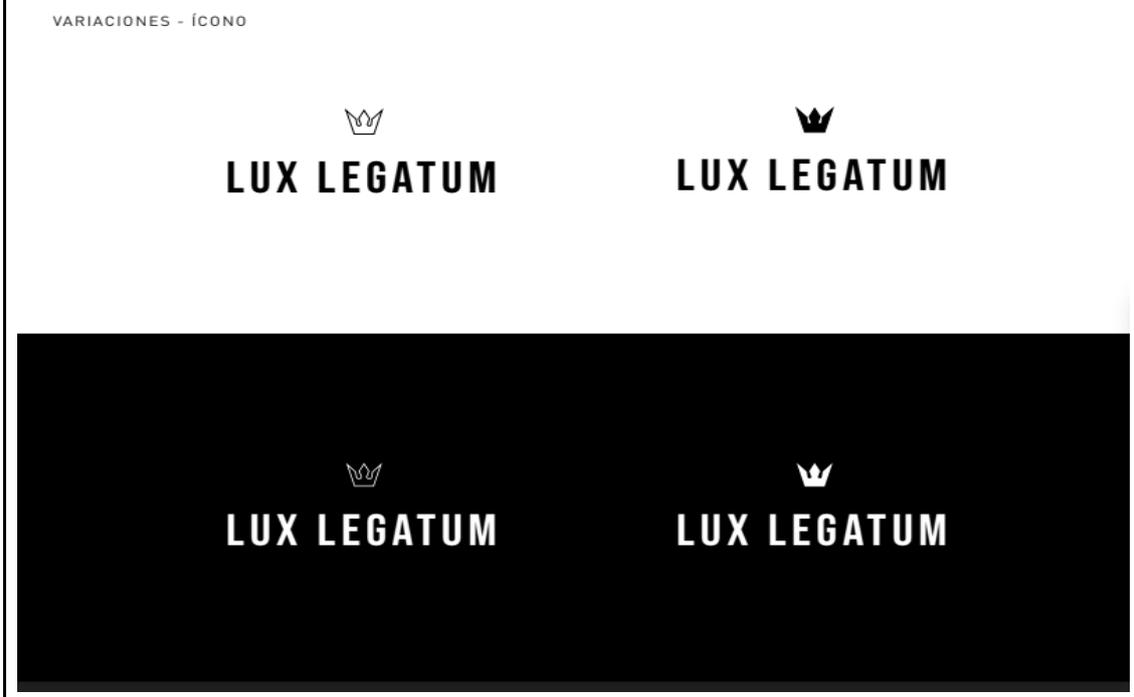


Figura AC2: Identidad gráfica de Lux Legatum



## ANEXO AD: Proceso de producción de la primera tanda

Figura AD1: Proceso de producción de la primera tanda



Figura AD2: Proceso de producción de la primera tanda



## ANEXO AE: Presentación de los productos de Lux Legatum

Figura AE1: Presentación de los productos de Lux Legatum

### WITBIER

Cerveza de origen belga con un sabor fresco y de color dorado. Amargor bajo y un aroma sutil de especias.

Contenido: 6 botellas de 355ml



ABV  
5%

IBU  
15

Sixpack:

S/ 59.90\*



Figura AE2: Presentación de los productos de Lux Legatum

### RED ALE

Cerveza de origen americano con un color cobre rojizo. Amargor bajo y un aroma levemente terroso del lúpulo especiado.

Contenido: 6 botellas de 355ml



ABV  
5.7%

IBU  
20

Sixpack:

S/ 59.90\*



## ANEXO AF: *Buyer person* y estilo de comunicación

**Tabla AF1: Perfil del *buyer person* de LUX LEGATUM**

Carlos, tiene 33 años y vive en Lima. Es jefe de marketing en el BCP. En su trabajo lidera un equipo de cinco personas y tiene más de ocho años de experiencia en marketing digital y comunicaciones. Su oficina se encuentra en el centro financiero. Siempre es el líder y se preocupa por su equipo. Busca un crecimiento personal y también colectivo. Está comprometido. Vive con su novia en San Isidro en un departamento rentado y planea comprar un departamento propio en el corto plazo en Lima moderna.

Se encuentra terminando una maestría en marketing digital y se interesa por cursos de formación complementaria. Considera importante la capacitación constante y el aprendizaje continuo. En sus tiempos libres, practica deporte. Le gusta reunir a sus amigos y también a su familia. Es el chico social del grupo, el que siempre tiene planes para los fines de semana.

Usa redes sociales como Facebook, Instagram y sobre todo LinkedIn. Comparte contenido sobre sus experiencias y logros. Consume contenido como videos, audiolibros y podcast de temas de interés. Siempre está buscando contenido nuevo.

Tópicos de interés: marketing digital, innovación, tecnología, metodologías ágiles, etc.

Sus objetivos: Desea escalar en el mundo corporativo. Se proyecta a estabilizarse y comprar una vivienda propia en el corto plazo.

Retos diarios: Actualmente, tiene mucha presión laboral para llegar a los objetivos comerciales de su área. Su reto es cumplir las metas en su trabajo.

Valores: Optimismo, cree en sí mismo, buena actitud frente al fracaso, liderazgo, Confía en su talento, ambicioso de nuevo conocimiento. Tendencias de consumo: Busca siempre la exclusividad, viaja constantemente con su pareja o familia, consume marcas *premium* en tecnología como “Apple” y usa dispositivos tecnológicos, seguidor de marcas deportivas como Nike y Adidas, conocedor de marcas de vanguardia, tiene estilo y se viste con marcas *premium*. Complementa su outfit con accesorios sofisticados como un reloj de marca, tiene auto propio de marcas reconocidas (BMW, Mercedes, etc.) para su comodidad diaria y para viajes cortos.

**Tabla AF2: Buyer person y estilo de comunicación**

<p><b>¿Qué problema resolveremos?</b></p>	<p><b>Problema central:</b> La necesidad de celebrar y visibilizar mis logros personales o profesionales, partiendo de una necesidad natural de disfrutar las cosas buenas que nos pasan en compañía de las personas que queremos.</p>
<p><b>¿Para qué consumidor resolveremos el problema?</b></p>	<p>Buyer persona/audiencia principal</p>
<p><b>¿Cuál es la visión del consumidor?</b></p>	<p>“Busco el éxito personal y profesional en la vida. Todo mi esfuerzo y energía están orientados a cumplir mis metas a corto y mediano plazo para disfrutar de algo más grande a lo largo del tiempo. Quiero crecer, quiero alcanzar y lograr mis propósitos y sueños”.</p>
<p><b>¿Qué circunstancias y razones emocionales lograrán que los consumidores realicen la compra?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El público objetivo tiene la idea de que todo éxito merece ser celebrado.</li> <li>- Tienen un deseo de celebración cuando llegan a cumplir sus metas en el corto o mediano plazo.</li> <li>- La celebración puede empezar con una cerveza con amigos y terminar en un almuerzo o reunión con mayor planeamiento.</li> </ul>
<p><b>¿Qué puntos clave debemos informar al consumidor? ¿Qué logrará que los compradores creen en nuestra marca?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del producto</li> <li>2. Una Lux Legatum es sinónimo de éxito personal.</li> <li>3. Las celebraciones merecen una Lux Legatum</li> </ol>
<p><b>¿Qué canales y tácticas usaremos para comunicar el mensaje?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó una campaña publicitaria de lanzamiento.</li> <li>- Se utilizó la red de contactos personales para difundir el mensaje</li> </ul>
<p><b>¿Qué tono debe tener el mensaje? ¿Qué palabras describen la marca?</b></p>	<p>Tono de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercano (confianza sin tutear)</li> <li>- Retador</li> <li>- Alguien que te entiende y comparte tus ambiciones</li> </ul>
<p><b>¿Qué acción queremos que los consumidores realicen después de ver la campaña?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación con el producto y lo que representa</li> <li>- Recordación de marca y mensaje</li> <li>- Asociar celebración y éxito a Lux Legatum</li> </ul>
<p><b>¿Qué pautas de la marca debemos tener en cuenta? ¿Qué información obligatoria debemos incluir en el marketing?</b></p>	<p>Logotipo, palabras que debemos incluir en el marketing, etc.</p>

## ANEXO AG: Estructura organizacional de LUX LEGATUM

Figura AG1: estructura organizacional de LUX LEGATUM



**| TODOS PARA LUX LEGATUM Y LUX LEGATUM PARA TODOS |**

"Cada uno de nosotros cumplimos un rol importante en la vida de LUX LEGATUM"

## ANEXO AH: Beneficios de la “Ley Mype”

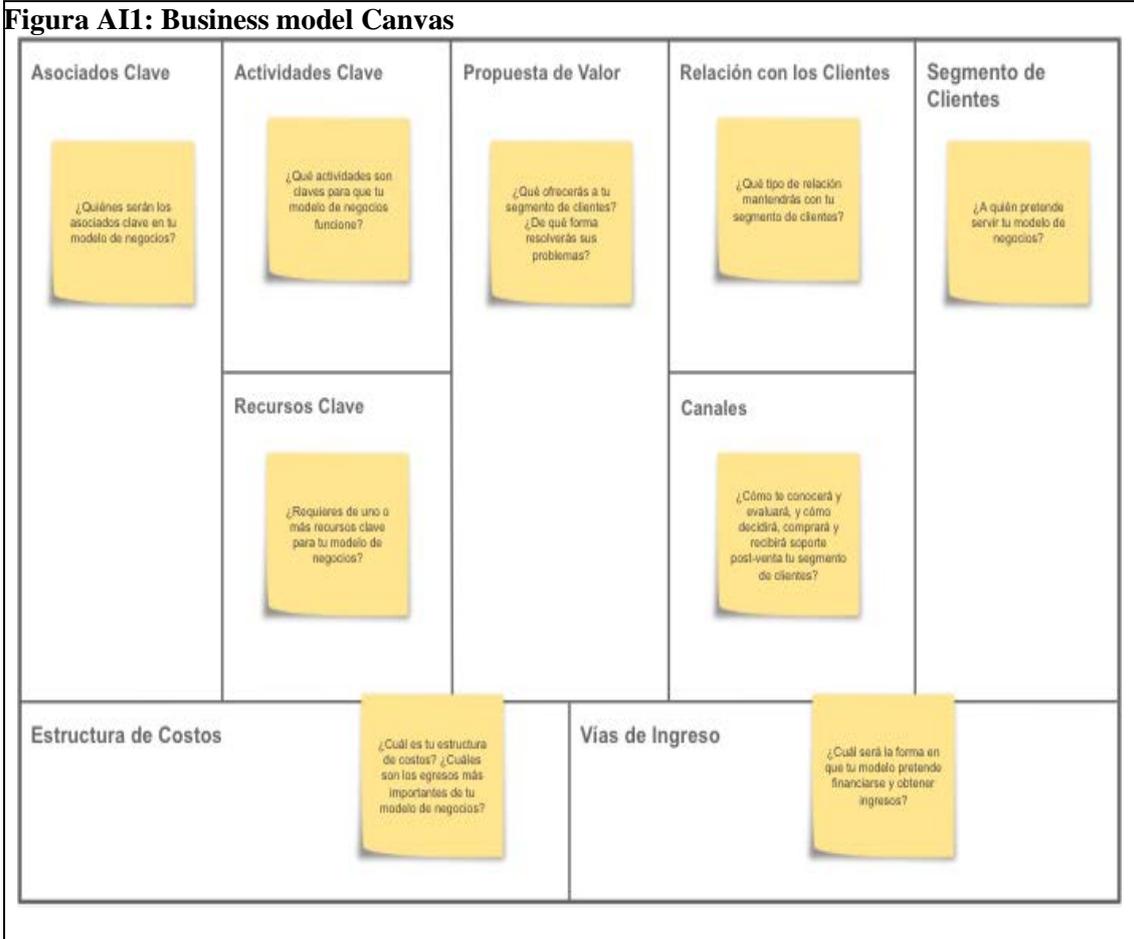
**Figura AH1: Beneficios de la “Ley Mype”**

Beneficios	Descripción
Régimen laboral especial	Los trabajadores y las MYPES cuentan con un régimen laboral especial; no obstante, pueden pactar mejores condiciones laborales con sus empleadores MYPE. La permanencia en este régimen laboral especial puede variar si la MYPE supera por dos años consecutivos sus niveles máximos de ventas.
Régimen especial de salud	Los trabajadores y conductores de la microempresa, incluyendo sus derechohabientes, tienen cobertura de salud a través del SIS - Sistema Integral de Salud. El Estado asumirá el 50% y el otro 50% estará a cargo del empleador, siempre que la microempresa cuente con inscripción vigente en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE). Los trabajadores de la Pequeña Empresa serán asegurados regulares de ESSALUD.
Régimen pensionario	Para los trabajadores y conductores de la microempresa es opcional inscribirse en un régimen pensionario (Sistema Nacional de Pensiones (SNP) administrado por la Oficina de Normalización Previsional - ONP - o al Sistema Privado de Pensiones, administrado por las AFPs) siempre y cuando nunca hubieran aportado. Para los trabajadores de la pequeña empresa es obligatorio afiliarse al SNP o AFP.
Acompañamiento laboral	Gozan de un tratamiento especial en la inspección de trabajo, en cuanto a sanciones y fiscalización laboral. Cuentan con un plazo de subsanación de las infracciones laborales y con una labor de asesoría que promueva la formalidad. Este tratamiento rige por 3 años, desde el acogimiento al régimen especial.
Compras estatales	Las instituciones del Estado deben programar no menos del cuarenta por ciento (40%) de sus contrataciones para ser atendidas por las MYPE en aquellos bienes y servicios que éstas puedan suministrar, dando preferencia a las MYPE regionales y locales del lugar donde se realicen las compras o se ejecuten las obras estatales. En los contratos de suministro de bienes y prestación de servicios, de ejecución periódica, y consultoría de obras que celebren las MYPE con el Estado, pueden optar por presentar la garantía de fiel cumplimiento o por la retención de un diez por ciento (10%) del monto total del contrato.
Gastos de capacitación	Las MYPE tendrán derecho a un crédito tributario contra el Impuesto a la Renta equivalente al monto del gasto en capacitación siempre que no exceda del 3% de su planilla anual de trabajadores.
Recuperación anticipada del IGV	Las microempresas que realicen actividades productivas de bienes y servicios gravados con el Impuesto General a las Ventas (IGV) o exportaciones pueden obtener la devolución, mediante notas de crédito negociables, del crédito fiscal generado en las importaciones y/o compras locales de bienes de capital nuevos, con la finalidad de fomentar la adquisición, renovación o reposición de bienes de capital.
Factura negociable	Se denomina así a la tercera copia de la factura que no tiene efectos tributarios. Sin embargo, en el aspecto financiero, las MYPE que emitan electrónicamente o no facturas comerciales, podrán usar este ejemplar: “Factura negociable”, como equivalente a un título valor para efectos de su transferencia a terceros y obtener liquidez inmediata.

Adaptado de Sunat (2018a)

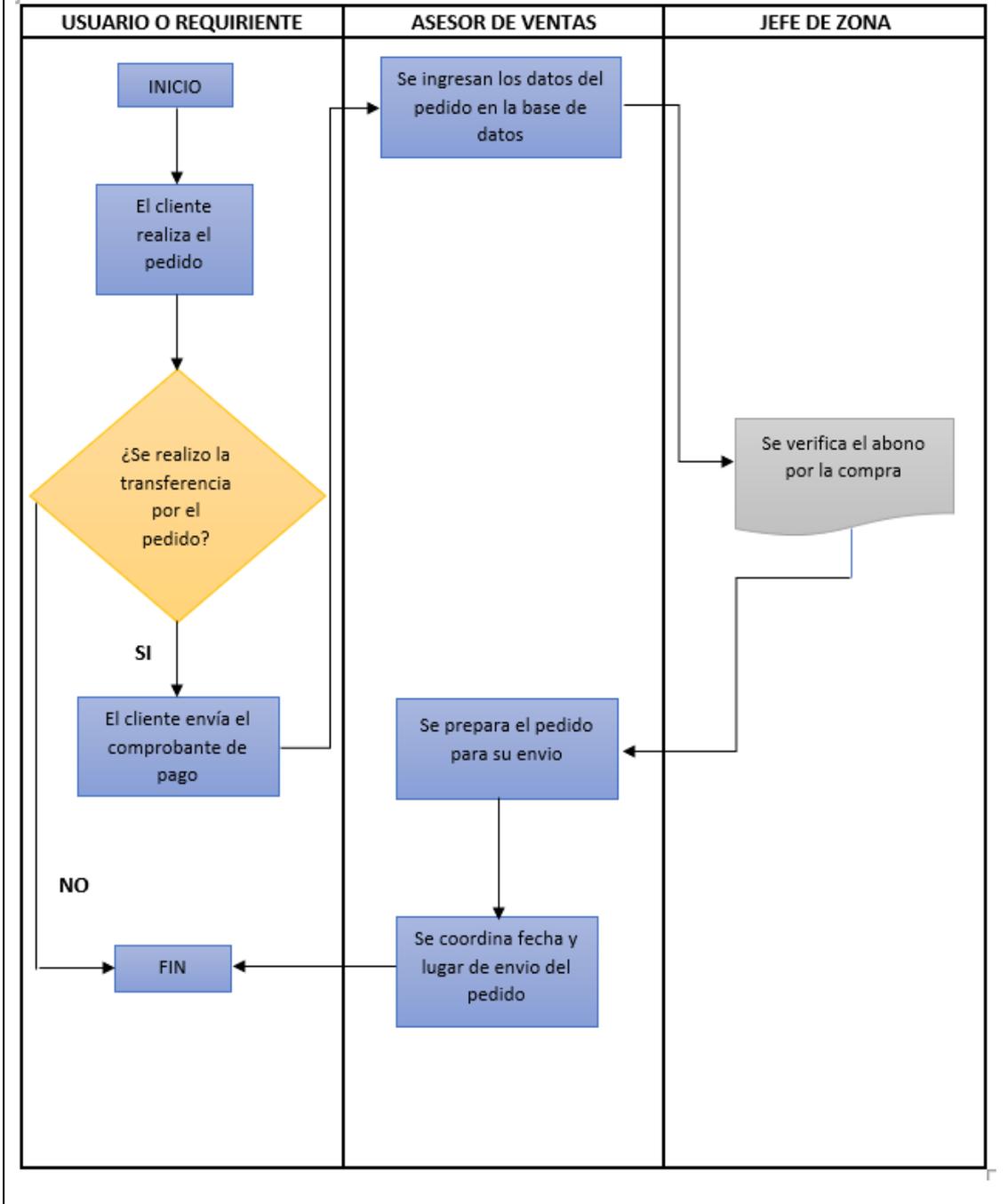
## ANEXO AI: Business model Canvas

**Figura AI1: Business model Canvas**

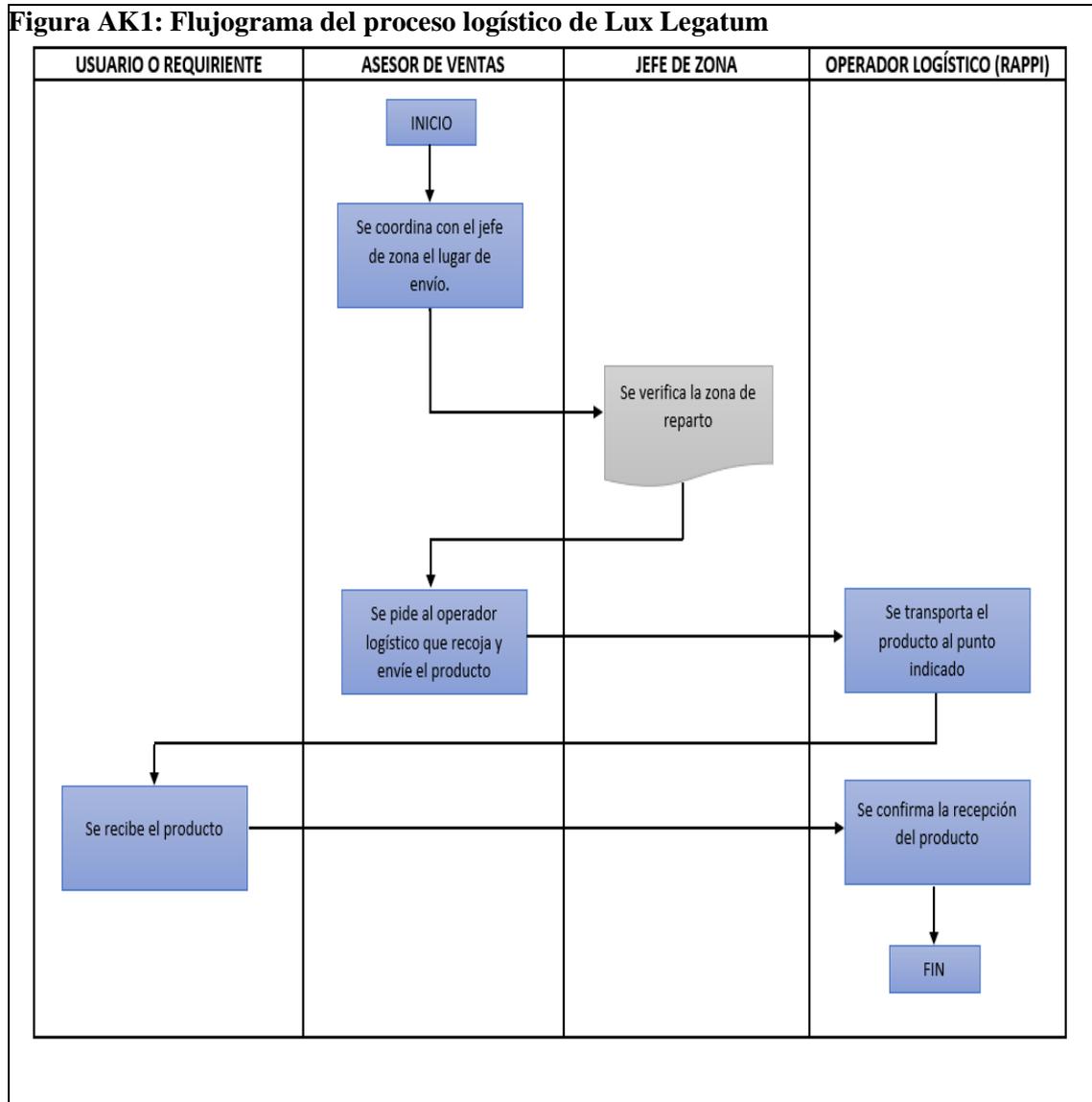


## ANEXO AJ: Flujograma del proceso de venta de Lux Legatum

Figura AJ1: Flujograma del proceso de venta de Lux Legatum



## ANEXO AK: Flujograma del proceso logístico de Lux Legatum



## ANEXO AL: Promociones y sorteos de la marca Lux Legatum

Figura AL1: Promociones y sorteos de la marca Lux Legatum



Figura AL2: Promociones y sorteos de la marca Lux Legatum



## ANEXO AM: Publicaciones de Lux Legatum - Recordación de marca

Figura AM1: Publicaciones de Lux Legatum - Recordación de marca



**LUX LEGATUM**  
CERVEZA ARTESANAL

Para cada éxito y para cada sabor  
una **LUX LEGATUM**

**WITBIER** Disfrútala con **sabores marinos y frescos**

Figura AM2: Publicaciones de Lux Legatum - Recordación de marca

**El éxito no es individual, es colectivo  
¡Nos mantenemos unidos  
HOY más que nunca!**

**#JuntosPorElPerú**

**LUX LEGATUM**  
CERVEZA ARTESANAL

## ANEXO AN: Evento de lanzamiento virtual de Lux Legatum

Figura AN1: Evento de lanzamiento virtual de Lux Legatum

The image is a promotional graphic for a virtual event. At the top left, the Lux Legatum logo is displayed with a crown icon above the text "LUX LEGATUM" and "CERVEZA ARTESANAL" below it. To the right, the hashtag "#HOYCELEBRO" is written in large, bold, white letters. Further right, a quote reads: "HAS NACIDO PARA SER EXITOSO Y YO PARA CELEBRAR CONTIGO".

The central part of the graphic is split into two main sections. On the left, a man with a beard and headphones is shown playing an acoustic guitar. He is wearing a light blue t-shirt. In front of him is a professional microphone on a stand. To his right, there is a small table with a glass of beer and a bottle of Lux Legatum beer. On the right side of the graphic, there is a screenshot of a Zoom video call. The grid shows several participants, including one named "PIERO BATTISTA" and another named "RAMMY JACQUE...".

At the bottom left, it says "Artista invitado: CITY WOODS" next to the "MUSIC LINK" logo and social media icons for Facebook, Instagram, and LinkedIn. At the bottom center, there is a warning: "TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO". At the bottom right, the text reads: "¡Celebramos juntos! Pide tu LUX LEGATUM" and "Escribenos a [ventas@luxlegatum.com](mailto:ventas@luxlegatum.com) | 963033210".

## ANEXO AO: Alcance de lanzamiento de Lux legatum en Facebook live

Figura AO1: Alcance de lanzamiento de Lux Legatum en Facebook live



## ANEXO AP: Elaboración del *brief* y objetivos

Tabla AP1: Elaboración del *brief* y objetivos

1. Elaboración del <i>brief</i> y objetivos	
<b>Nombre de la marca:</b> Lux Legatum, una empresa que comercializa cervezas artesanales con la finalidad de celebrar cada victoria contigo. Lux Legatum es una cerveza artesanal inspirada en tus éxitos.	
<b>Descripción del producto.</b> <b>Witbier:</b> Cerveza de origen trigo, con sabor fresco y color dorado, para las mejores celebraciones. Presenta amargor bajo, 5% de alcohol y aroma sutil de especias. Es el acompañamiento perfecto para pescados y mariscos. <b>Red Ale:</b> Cerveza de origen inglés con un color cobre rojizo que denota presencia. Presenta amargor bajo, 5.7% de alcohol y un aroma levemente terroso del lúpulo especiado. Acompaña cada logro con una red-ale y cualquier tipo de carne roja.	
<b>Link del producto:</b> <a href="https://www.instagram.com/p/CG8UEqYpKyS/">https://www.instagram.com/p/CG8UEqYpKyS/</a>	
<b>Categoría:</b> Cervezas artesanales	<b>Duración de la campaña:</b> Seis meses (dos menciones al mes).
<b>¿Es necesario enviar el producto a los <i>influencers</i>? ¿A qué distrito se enviará?</b> Aplica envío. Al distrito a acordar con el <i>influencer</i> (Lima o Callao).	

Tabla AP2: Elaboración del *brief* y objetivos

1. Elaboración del <i>brief</i> y objetivos	
<b>Objetivos de la campaña</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dar a conocer a tu comunidad (seguidores) la marca Lux Legatum y su línea de productos.</li><li>- Lograr un alcance del 20% de la comunidad</li><li>- Lograr una conversión del 10%</li></ul>	
<b>Acciones a realizar y requisitos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- El contenido debe ser orgánico</li><li>- Recomendar marca</li><li>- Destacar valor agregado: ingredientes de alta calidad y rapidez en la entrega (dentro de las 24 horas), una fusión clave para celebrar tus éxitos.</li></ul>	<b>No se permite</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- No se aprobarán contenidos audiovisuales de baja calidad (mala resolución de video o audio).</li><li>- No se permite mencionar a la competencia.</li><li>- No se permite recomendar el producto sin antes haberlo probado.</li></ul>

Tabla AP3: Elaboración del *brief* y objetivos

1.Elaboración del brief y objetivos			
<p><b>Tipos de contenido:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un unboxing, destacando el valor agregado del producto</li> <li>2. Recomendar el producto como uno de calidad (previamente será probado por el <i>influencer</i> para su validación)</li> <li>3. Realizar un <i>call to action</i> para que su audiencia realiza la compra del producto, mencionando los marketplace en los cuales pueden encontrar la cerveza artesanal (Rappi y Lumingo o vía mensaje directo al Instagram de Lux Legatum)</li> </ol>			
<p><b>Red social que necesita</b></p> <p>Instagram</p>	<p><b>Menciones</b></p> <p>@Lux_legatum</p>	<p><b>Hashtags que utilizarás</b></p> <p>#HoyCelebro, #LuxLegatum, #Lima, #Craftbeer, #AfterOffice</p>	
<p><b>Definición de la audiencia:</b>  <b>Género:</b> No excluyente  <b>Edad:</b> Entre 25 y 39 años.  <b>País:</b> Perú  <b>NSE:</b> A y B</p>	<p>Personas que laboran activamente y se encuentran en un cargo de rango medio o alto, que valoran el <i>status</i>, calidad, comodidad, atención rápida y las experiencias nuevas.</p>	<p><b>Definición del presupuesto:</b>                      El presupuesto definido es de ciento veinte soles mensuales en productos durante un el periodo de seis meses por una publicación quincenal.</p>	

## ANEXO AQ: Búsqueda y análisis de *influencers*

Tabla AQ1: Búsqueda y análisis de *influencers*

2. Búsqueda y análisis de influencers	
Definir tags de palabras que te ayuden a encontrar influenciadores	#emprendedores #emprendimiento #emprender #negocios #exito #liderazgo #crecimiento #motivacion #empresarios #negociosonline #influencermarketing #estrategiadigital #ventasonline #limaperu #marketingperu #comunicaciondigital #podcastenespañol #negociosdigitales #marcapersonal
Influenciadores referenciales	@danielbonifazz
Tipo de influenciador	Tres <i>Microinfluencers</i> y un <i>nanoinfluencer</i>
Propuesta de influencers	@danielbonifazz - <i>Microinfluencer</i> @pau.quinteros - <i>Microinfluencer</i> @therealdeal.blog - <i>Microinfluencer</i> @inversion.simple - <i>Nanoinfluencer</i>

Tabla AQ2: Influencers seleccionados para la campaña de Lux Legatum

Nombre del <i>influencer</i>	Engagement rate	Tipo de influencer	Audiencia	Link de red social donde se publicará el contenido
Daniel Bonifaz	3.15%	<i>Micro influencer</i>	27,400	<a href="https://www.instagram.com/danielbonifazz/">https://www.instagram.com/danielbonifazz/</a>
Paula Quinteros	2.06%	<i>Micro influencer</i>	33,500	<a href="https://www.instagram.com/pau.quinteros/">https://www.instagram.com/pau.quinteros/</a>
Ximena Delgado	2.20%	<i>Micro influencer</i>	77,200	<a href="https://www.instagram.com/therealdeal.blog/">https://www.instagram.com/therealdeal.blog/</a>
Diego Poblete	2.13%	<i>Nano influencer</i>	4,700	<a href="https://www.instagram.com/inversion.simple/">https://www.instagram.com/inversion.simple/</a>

## ANEXO AR: Acercamiento y propuesta al influencer (*Onboarding*)

Tabla AR1: Acercamiento y propuesta al influencer (*Onboarding*)

3. Onboarding
<p><b>Define el tipo de negociación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 120 soles mensuales en productos (dos <i>sixpacks</i>)</li><li>- 20% de dscto. para compras en Lux Legatum</li><li>- Se requiere una Instagram Story realizando las acciones previamente establecidas.</li></ul>
<p><b>Contacto con <i>influencer</i>:</b></p> <p>Hola, [nombre del <i>influencer</i>], te escribimos de Lux Legatum, empresa dedicada a comercializar cervezas artesanales con la finalidad de celebrar cada una de tus victorias. Lux Legatum es una cerveza artesanal inspirada en tus éxitos. Vimos tu perfil y nos ha encantado tu pasión por [valores o creencias afines a las de Lux Legatum]. En especial por [valor agregado más valorado], pues transmite lo que nuestro producto quiere proyectar. Por ello queremos invitarte a probar nuestra cerveza artesanal. En esta ocasión, te obsequiaremos un <i>sixpack</i> y un 20% de dscto. para compras en Lux Legatum. Como retribución, nos gustaría que nos apoyes mediante la difusión de nuestra marca y productos a través de una Instagram Story, realizando las acciones previamente establecidas. Nos encantaría poder replicar dicha dinámica dos veces al mes (cada 15 días) durante un año. Los beneficios ofrecidos serían por cada promoción realizada. Es decir, el beneficio total que percibirías sería de 120 soles mensuales en productos de Lux Legatum durante un año. Gracias por tu atención. Quedamos atentos a tu respuesta.</p>

## ANEXO AS: Glosario de términos

En el presente apartado, se desarrolla el glosario de la terminología utilizada, tomando como referencia fuentes secundarias con el objetivo de proporcionar al lector una mejor comprensión de la narrativa del presente proyecto profesional.

1. *Target*: Grupo homogéneo de personas que son el público objetivo de una campaña u acción de una organización (Coriat, 2013).
2. *Followers*: Se refiere al usuario suscrito a una cuenta de una red social, que accede a sus mensajes y contenido (ARIMETRICS, s. f.).
3. *Likes*: Significa “me gusta” en español, dicho término tiene diversas interpretaciones como, por ejemplo, es un indicador de empatía entre usuarios afines, demuestra calidez, es una señal de recepción de un mensaje y demuestra interés en el contenido (Granja, 2018).
4. Post o publicación: Son las notas, mensajes o contenido visual que se publican en redes sociales (ReasonWhy, 2019).
5. *Share* o compartir: Acción del usuario cuando cierto contenido le genera interés; por ello lo comparte, enviándolo a otros usuarios o difundiéndolo en su perfil (Durany, 2010).
6. *Stories* o historias: Funcionalidad de *Instagram* que permite compartir contenido en tiempo real, el cual tiene una duración máxima de 24 horas (Postcron, s. f.).
7. *Unboxing*: En español significa “desempaquetamiento de un producto”. En el entorno digital, son acciones que realizan generalmente los *influencers* en donde muestran productos enviados por marcas a su audiencia (BBC Mundo, 2015).
8. *Branding*: “El *branding* es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después” (Gili, 2009, p.248 en Sivianes, 2009).
9. *Engagement*: Sumatoria de todas las personas que siguen a un personaje en una red social mediante comentarios, *likes* y *shares* (Mañez, 2016).
10. *Leads*: Prospecto de clientes o clientes potenciales con los que se ha tenido un primer contacto (ARIMETRICS, s.f.).
11. *Brand manager*: Encargado de gestionar la marca en diversas redes sociales (ARIMETRICS, s.f.).
12. *Awareness*: Generar conocimiento y reconocimiento de tu marca (Sordo, 2020)
13. VPN: Es una tecnología de red que se utiliza para conectar una o más computadoras a una red privada utilizando Internet. Las VPN protegen su tráfico de internet contra espías, interferencias y censura (ExpressVPN, sf).
14. Generación Y: También conocida como generación de los millennial. Está comprendida por las personas nacidas en las décadas de los 80 y 90 (IBERDROLA, 2018).
15. *Mindset*: Traducido literalmente del inglés, la palabra *mindset* significa: Mentalidad (DECONSTRUYENDOSCRUM, 2019).
16. *Social Ads*: Comprende la publicidad digital realizada en los espacios de redes sociales. Por ejemplo, en Facebook, Instagram, etc. Este espacio incluye los videos como parte de la publicidad en redes sociales (IAB, 2020).
17. CPA: Acrónimo del término Coste por Adquisición, es una modalidad de pago utilizado dentro del ámbito de la publicidad online en el que el anunciante tan solo paga si el usuario realiza una compra a través un anuncio (Programmatic, 2018)