

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**FORMULACIÓN Y DISEÑO DE UN PERFIL DE PLAN  
ESTRATEGICO PARA LA “UNIÓN DE CERVECEROS  
ARTESANALES DEL PERÚ” (UCAP)**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título en profesional de  
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

**CHIROQUE CONTRERAS, Yessenia**

**20078027**

**GHERSI YONG, Jeremy Josue**

**20063228**

**Asesorado por: Mgtr. José Guillermo Zegarra Pinto**

**Lima, 28 de junio de 2017**

Este proyecto profesional

**FORMULACIÓN Y DISEÑO DE UN PERFIL DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
“UNIÓN DE CERVECEROS ARTESANALES DEL PERÚ” (UCAP)**

Ha sido aprobado.

---

Dr. Luis Wong Valdiviezo (Presidente)

---

Mgtr. José Guillermo Zegarra Pinto (Asesor)

---

Mgtr. Julio Gamero Requena (Tercer jurado)

En agradecimiento a nuestros padres por todo el esfuerzo y apoyo incondicional otorgado durante todos los años de estudio, por la confianza y convicción que han tenido en nosotros y la paciencia con la que han esperado este día. Muchas gracias a todas las personas involucradas que contribuyeron de cierta manera con el desarrollo de la presente tesis. Finalmente, agradecer a Dios por la oportunidad de habernos permitido lograr el desarrollo académico y profesional en la PUCP, guiándonos por el buen camino con perseverancia y salud.



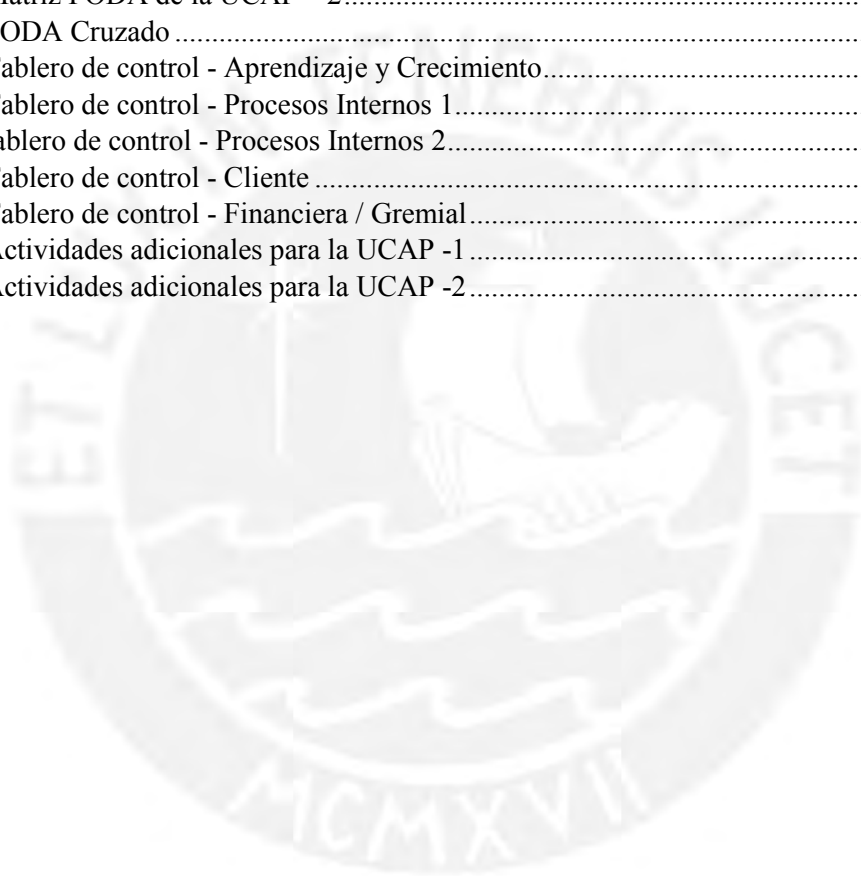
## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes .....	1
2. Descripción del problema.....	4
3. Objetivos del Proyecto Profesional .....	4
4. Viabilidad.....	5
5. Justificación.....	5
<b>CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>7</b>
1. Método de investigación .....	7
2. Herramientas de recolección de Información.....	7
3. Tipo de análisis.....	11
4. Alcance y delimitación de la propuesta.....	12
<b>CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>13</b>
1. Cerveza.....	13
1.1. Historia de la cerveza .....	13
1.2. Ingredientes base de la cerveza .....	15
1.3. Tipos de cervezas .....	16
2. Cerveza Artesanal .....	16
2.1. Definición de Cervecería Artesanal .....	17
2.2. Participación de mercado de la cerveza artesanal .....	17
2.3. Segmento Cervecerero Artesanal Peruano .....	23
3. Aproximación al perfil del consumidor.....	29
<b>CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>32</b>
1. Asociatividad.....	32
1.1. Modelo de Asociatividad: Asociación .....	32
2. Planeamiento estratégico.....	33
2.1. Diagnóstico.....	34
2.2. Análisis estratégico: .....	36
2.3. Formulación estratégica .....	36
<b>CAPITULO 5: PERFIL DE PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
1. Diagnóstico de la asociación .....	37
1.1. Descripción de la Asociación .....	37
2. Análisis Estratégico.....	42
2.1. Análisis del contexto .....	42
2.2. Análisis Interno .....	46

2.3.	Análisis Externo .....	51
2.4.	FODA de la UCAP.....	68
3.	Formulación del Perfil de Plan Estratégico .....	72
3.1.	Reformulación de la Imagen Corporativa actual de la UCAP .....	72
3.2.	Objetivos estratégicos: .....	74
3.3.	Implementación.....	77
<b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>93</b>
REFERENCIAS .....		98
<b>ANEXO A: Participación de mercado de las cervezas industriales en América del Sur..</b>		<b>104</b>
<b>ANEXO B: Tipos de Cerveza según su fermentación.....</b>		<b>105</b>
<b>ANEXO C: Variedades de cervezas .....</b>		<b>107</b>
<b>ANEXO D: Benchmark de asociaciones del mundo .....</b>		<b>108</b>
<b>ANEXO E: Determinación de la muestra para encuestas.....</b>		<b>110</b>
<b>ANEXO F: Cervecerías que conforman la UCAP .....</b>		<b>111</b>
<b>ANEXO G: Focus group y encuesta .....</b>		<b>112</b>
<b>ANEXO H: Percepción del consumidor peruano sobre la cerveza artesanal.....</b>		<b>113</b>
<b>ANEXO I: Eventos y actividades.....</b>		<b>116</b>
<b>ANEXO J: Análisis FODA de la Cerveza Artesanal.....</b>		<b>118</b>
<b>ANEXO K: Manual de Operaciones y Funciones .....</b>		<b>119</b>
<b>ANEXO L: Sistema Integrado de Información .....</b>		<b>120</b>
<b>ANEXO M: Craft Meetings .....</b>		<b>121</b>
<b>ANEXO N: Cálculo del presupuesto del perfil de plan estratégico .....</b>		<b>122</b>
<b>ANEXO O: Ingresos de la asociación.....</b>		<b>123</b>
<b>ANEXO P: Metas y plan de acción.....</b>		<b>124</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación de entrevistados.....	9
Tabla 2: Matriz de perfil referencial – 1.....	19
Tabla 3: Matriz de perfil referencial – 2.....	19
Tabla 4: Cervecerías fundadoras de la UCAP.....	39
Tabla 5: Participación aproximada de mercado dentro del segmento cervecero artesanal .....	43
Tabla 6: Desempeño de los asociados de la UCAP en el año 2015 .....	43
Tabla 7: Actividades realizadas por la UCAP.....	46
Tabla 8: Perfil del productor de cerveza artesanal .....	50
Tabla 9: Tipo de cambio histórico 2014 - 2016 .....	59
Tabla 10: Matriz FODA de la UCAP - 1 .....	70
Tabla 11: Matriz FODA de la UCAP – 2.....	71
Tabla 12: FODA Cruzado .....	72
Tabla 13: Tablero de control - Aprendizaje y Crecimiento.....	77
Tabla 14: Tablero de control - Procesos Internos 1.....	80
Tabla 15 Tablero de control - Procesos Internos 2.....	81
Tabla 16: Tablero de control - Cliente .....	86
Tabla 17: Tablero de control - Financiera / Gremial.....	90
Tabla 18: Actividades adicionales para la UCAP -1 .....	95
Tabla 19: Actividades adicionales para la UCAP -2.....	96





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cervezas más consumidas y con mayor participación del mercado mundial cervecero 2	
Figura 2: Cronología de la cerveza .....	15
Figura 3: Participación de mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos .....	17
Figura 4: Venta de cerveza artesanal de los últimos 3 años en Estados Unidos .....	18
Figura 5: Ciclo de vida del producto .....	27
Figura 6: Aproximación del perfil del consumidor de cerveza artesanal en Lima .....	30
Figura 7: Propaganda del Primer Festival de la Cerveza Artesanal .....	38
Figura 8: Ficha RUC de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú .....	38
Figura 9: Logo de UCAP .....	38
Figura 10: Logos de las cervecerías artesanales fundadoras de la asociación .....	40
Figura 11: Ingresos monetarios en el Perú .....	61
Figura 12: Nivel de penetración de internet por países .....	63
Figura 13: Stakeholders .....	65
Figura 14: Entidades reguladoras del Estado .....	68
Figura 15: Mapa Estratégico .....	75
Figura 16: Organigrama de la UCAP propuesto en el perfil de plan estratégico .....	78



## LISTA DE ACRÓNIMOS

ACAP	Asociación de Cerveceros Artesanales Platenses
AHA	American Home Brewers Association (Asociación Americana de Cerveceros Caseros)
BEER	Cerveza
BJCP	Beer Judge Certification Program (Programa de Certificación de Jueces Cerveceros)
CCU	Compañía Cervecerías Unidas (Chile)
CIA	Compañía
CITY CONNECTIONS	Integración de individuos en espacios públicos a través del consumo de bienes o servicios
CRAFT	Artesanal
DEMOCRATIC PRICING	Seguridad por parte de los clientes en el precio a pagar
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
FODA o SWOT	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GACBB	The Global Association of Craft Beer Brewers (Asociación Global de Cerveceros Artesanales)
HOMEBREWERS	Cerveceros Caseros
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISC	Impuesto Selectivo al Consumo
KNOW HOW	Conocimiento del ejercicio para el giro de un negocio
MINAM	Ministerio del Ambiente
PBD	Progressive Beer Debt (Deber progresivo de la cerveza)
PLAYFUL PERKS	Cambio sobre el mensaje que los productos desean entregar al consumidor
PNP	Policía Nacional del Perú
RPP	Radio Programas del Perú
RUC	Régimen Único de Contribuyentes
SAC	Sociedad Anónima Cerrada
SIBA	Society of Independent Brewers (Sociedad de Cerveceros Independientes)
SMB	Small and medium brewers (cerveceros pequeños y medianos)
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCAP	Unión de Cerveceros Artesanales del Perú



## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente tesis es la elaboración de un perfil de plan estratégico que contribuya al fortalecimiento de la “Unión de Cerveceros Artesanales del Perú” (UCAP), tanto en temas de representatividad como en la mejora de los servicios que ofrece.

La asociación, foco de la tesis, se creó en el año 2013 con Diego Rodríguez Mondragón a la cabeza. La idea surge como iniciativa de un pequeño grupo de amigos, los cuales estaban convencidos de que la promoción y el crecimiento del segmento tendría mejores resultados si se llevaban a cabo de manera conjunta. Poco a poco, la asociación fue creciendo y en la actualidad cuentan con más de 27 cervecerías y 5 “homebrewers” (cerveceros caseros) asociados en todo el Perú, según Silvia De Tomás, persona encargada de las gestiones de la UCAP.

Según Diego Rodríguez (presidente de la UCAP), el segmento de cerveza artesanal local posee una participación de mercado menor al 1%; sin embargo, los índices de crecimiento muestran una tendencia positiva.

La necesidad de elaborar la presente tesis nace de la oportunidad que brinda este nuevo modelo de negocio (cervecerías artesanales). Estamos frente a un segmento que ofrece un bien con una propuesta de valor que se basa en la experiencia de compra y consumo; apelando a la calidad por encima de la cantidad. La generación del conocimiento y las experiencias compartidas, son las principales fortalezas del segmento, brindando la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de gestión; con el fin de lograr encontrar una ruta que contribuya al crecimiento del segmento y al fortalecimiento de este tipo de empresas.

La presente tesis se ha desarrollado de acuerdo con las pautas de la investigación acción. La principal fuente de información primaria son las entrevistas. Estas fueron aplicadas a la asociación, actores relacionados, expertos en investigación y analistas de mercado. Además, se utilizó el método de observación; principalmente, para conocer la forma de pensar y trabajar de los cerveceros artesanales y del comportamiento del consumidor en los puntos de venta.

La estructura de la tesis se desarrolla en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación.

El primer capítulo versará sobre el planteamiento de los problemas de investigación, antecedentes, objetivos del proyecto y la justificación.

El segundo capítulo presenta el marco metodológico, donde se detalla el tipo de estudio realizado, así como las herramientas de recopilación de información utilizadas durante el desarrollo de la tesis. Finalmente se delimita el alcance de la propuesta a elaborar.

En el tercer capítulo, se expone el marco contextual. En primer lugar, se describe la cerveza, su historia y los tipos de cerveza. Luego se realiza una aproximación a la situación actual del segmento cervecero artesanal a nivel mundial. Del mismo modo, se realizó un Benchmarking sobre asociaciones de cerveza artesanal en el mundo, lo que permitirá conocer qué actividades y estrategias se están llevando a cabo en otros países. Finalmente, se detalla la situación actual del segmento de cerveza artesanal en el Perú.

El cuarto capítulo describe el marco teórico sobre el cual se desarrollaron los conceptos de asociatividad y planeamiento estratégico.

En el quinto capítulo se desarrolla el Planeamiento Estratégico para la UCAP.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones finales de la tesis. Del mismo modo, se proponen ciertas recomendaciones que la asociación debería implementar para lograr mejores resultados en el sector al cual pertenecen.



## INTRODUCCIÓN

La industria cervecera es una de las más resaltantes e importantes a nivel mundial. A pesar del gran posicionamiento obtenido por parte de las cervezas industriales en el sector cervecero, en los últimos años, un grupo de emprendedores de diversas localidades alrededor del mundo han logrado insertarse en dicho sector ofreciendo una propuesta innovadora: las cervezas artesanales. Esta tarea se ha logrado llevar a cabo gracias al trabajo conjunto entre los ofertantes de cerveza artesanal y actores relacionados, quienes en muchos casos lograron la creación de asociaciones de cervezas artesanales locales y regionales.

En el contexto nacional, el sector cervecero está liderado en un 99% por dos empresas multinacionales. No obstante, en los últimos años, un grupo de cerveceros artesanales locales ingresó a dicho sector ofreciendo sus productos. Este grupo de cerveceros está liderado por Diego Rodríguez Mondragón, propietario de la cervecería artesanal “Barbarian”. Si bien el segmento cervecero artesanal va obteniendo gran acogida en el mercado, existen muchos desafíos que deben ser considerados por este grupo para que puedan mantener las tendencias de crecimiento y la aceptación de los clientes.

De esta manera, la presente tesis, tiene como objetivo la formulación y diseño de un perfil de plan estratégico que contribuya al fortalecimiento de la “Unión de Cerveceros Artesanales del Perú” (UCAP). Se buscará lograr el fortalecimiento por medio de dos pilares: mediante la representatividad y la mejora de procesos de gestión. Es importante señalar que se trabaja con la asociación y no con alguna empresa en particular, debido a la dinámica de este tipo de segmento de mercado; donde prevalece el trabajo en conjunto y la transferencia de conocimiento para lograr el crecimiento en el sector.

Actualmente, la “Unión de Cerveceros Artesanales del Perú” (UCAP) carece de lineamientos estratégicos para poder lograr mejorar su competitividad en el sector al que pertenece, todo lo cual es una limitación para el crecimiento de la asociación.

Para poder llevar a cabo el perfil de plan estratégico se utilizaron, principalmente, fuentes bibliográficas primarias; debido a que el segmento de cerveza artesanal es nuevo y no existe suficiente data. En el Perú, el acceso a la información sobre cerveza artesanal es escaso, por lo que se recurrió a la elaboración de entrevistas a los mismos cerveceros artesanales, a los miembros de la asociación y a especialistas que contribuyeron en base a su experiencia y conocimiento con la recolección de información necesaria para la elaboración del producto final.

# CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describirá el problema principal, los objetivos del perfil de plan estratégico, las preguntas de investigación y la justificación del proyecto.

## 1. Antecedentes

Los datos históricos sobre el nacimiento de la cerveza demuestran que nace como una bebida alterna al agua, ya que contenía mayores nutrientes y contribuía al desempeño físico laboral. Por ejemplo, los sumerios preparaban cerveza utilizando pan hecho con harina de trigo, lo cortaban en pedazos y los colocaban en vasijas a las cuales agregaban agua. Luego, las dejaban al sol durante varios días para que el calor fermentara la harina de trigo con el fin de obtener una bebida alcohólica que luego filtraban y bebían. Ellos llamaron a esta bebida “Siraku” según el antiguo Egipto que remonta a los años 4,000 A.C.” (Chavez, 2009).

En Egipto, la gran duda de los arqueólogos que estudiaron las pirámides era la de determinar dónde vivían miles de personas que trabajaban para construir estas edificaciones, dónde descansaban y dónde se alimentaban. De esta manera, para poder construir dichos monumentos, debían existir en los alrededores campamentos que pudieran albergar a los miles de individuos que necesitaban descanso y alimento (Chavez, 2009).

Cuando se determinó la existencia de dicho campamento, se descubrió que, en este lugar, además de albergar a miles de personas, también poseía panaderías y fábricas de cerveza. De esta manera, se concluyó que los egipcios les daban a sus obreros pan y cerveza, para alimentarlos y darles la energía necesaria para poder realizar las tareas encomendadas. Estos productos eran muy buenos alimentos para los obreros, ya que el pan, que por un lado era económico, aportaba carbohidratos y; la cerveza, aportaba nutrientes generadores de energía (Chavez, 2009).

Inicialmente la producción de cerveza se elaboraba de manera artesanal, pero debido a la industrialización, los avances tecnológicos y la mayor aceptación por parte del público, se logra trabajar a economías de escala permitiendo un mejor desarrollo del mercado de la cerveza. Este crecimiento genera un mayor incremento en la demanda de cervezas lager (principal variedad utilizada por las cervecerías industriales), dejando de lado otros tipos de variedades de cerveza (Statista, 2016). De esta manera, la cerveza Pilsener lager, se convierte en uno de los estilos más consumidos a nivel mundial. El siguiente gráfico muestra las cervezas más consumidas a nivel mundial y la participación de mercado que poseen en el sector cervecero:

**Figura 1: Cervezas más consumidas y con mayor participación del mercado mundial cervecero**



Adaptado de: Bloomberg (2015)<sup>1</sup>

Como se puede observar en el gráfico anterior, la variedad de cerveza más consumida en el mundo es aquella cuya fermentación es del tipo Lager. Del mismo modo, se puede concluir que la mayor participación de mercado del sector cervecero mundial está dada por empresas industriales china, ya que este país es el que posee la mayor cantidad de población en todo el mundo<sup>2</sup>.

En los últimos años, el sector cervecero ha experimentado la aparición de un nuevo segmento, las cervezas artesanales. En Estados Unidos, según “The Brewers Association”<sup>3</sup>, el segmento cervecero artesanal ha logrado alcanzar en el año 2015, el 12.2% de participación del

<sup>1</sup> Bloomberg es una compañía estadounidense que ofrece software financiero, datos y noticias sobre los mercados mundiales. También realizan estudios de mercado reconocidos con alianzas estratégicas con investigadoras de mercado como Euromonitor.

<sup>2</sup> United Nations (2015). World population prospects – Key findings & advance tables. Recuperado de [https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf)

<sup>3</sup> Asociación de Cerveceros Artesanales más importante de Estados Unidos.



mercado, con un crecimiento anual de 12.8%, manteniendo un crecimiento histórico promedio del 10% (Brewers Association, 2015).

A diferencia de Estados Unidos, donde la participación de mercado del segmento cervecero artesanal ya posee poco más de la décima parte del sector, en América Latina, la participación de mercado de este segmento no alcanza aún el 1%. Esta situación responde al fuerte posicionamiento que han logrado a través de los años las cervezas industriales (ver Anexo A), generando el bajo conocimiento sobre el segmento cervecero artesanal por parte de los consumidores.

El mercado cervecero peruano no es una excepción a esta realidad. Existe un gigante industrial: Unión de Cervecerías Peruana Backus y Johnston S.A. (perteneciente a la firma SAB Miller), en adelante Backus, la cual fue adquirida por la gigante mundial AB Inbev, logrando una participación en el mercado nacional del 99.9% (Cóndor Jimenez, 2015). Esta empresa maneja contratos de exclusividad, múltiples canales de venta y grandes cadenas de distribución, que contribuyen al abastecimiento masivo del producto en el mercado local. Adicionalmente, las estrategias de promoción y posicionamiento han logrado la vinculación emocional con el cliente.

Pese a que el mercado cervecero peruano se encuentra liderado por Backus, el segmento de cerveza artesanal, desde los últimos 5 años está ganando participación en el sector cervecero local (Huaruco Gonzales, 2015). Este crecimiento se ha logrado gracias a factores como: tendencias globales, las nuevas preferencias del consumidor, la mejora en el poder adquisitivo de las personas, y la promoción del turismo y la gastronomía.

Según Milkov Machaca (37 años), dueño de la “Cervecería Siete Vidas” (comunicación personal, 31 de octubre, 2015), el movimiento de las cervezas artesanales, ya se había dado en el Perú años atrás; sin embargo, el contexto en el cual buscaban desarrollarse no fue el apropiado. Como consecuencia, no se logró obtener el éxito esperado y las cervecerías desaparecieron del mercado, a excepción algunas como “Cervecería Siete Vidas”. En el año 2011, Diego Rodríguez (27 años), Ignacio Schwalb (27 años) y Juan Diego Vásquez (26 años), lanzan al mercado la cervecería Barbarian, la cual, está formada por jóvenes empresarios. Gracias a esta cervecería como promotora, nace una nueva generación de productores de cerveza artesanal en el Perú.

En la actualidad, las nuevas tendencias y la globalización están brindando condiciones favorables para el crecimiento del segmento de cervezas artesanales. Sin embargo, ello implica un reto para esta nueva generación de cerveceros que buscan lograr un crecimiento sostenible y evitar tener los mismos resultados de la primera generación.



## 2. Descripción del problema

Perú es uno de los países cuyo dinamismo no permite el crecimiento adecuado de las pequeñas y medianas empresas, debido a las trabas burocracias, reglas del juego y las dificultades que enfrentan las empresas para establecer negocios (comunicación personal, 18 de enero, 2016).

Con el fin de hacerle frente a estos problemas, Diego Rodríguez junto a un grupo de cerveceros artesanales, deciden crear la asociación, la cual es el objeto de estudio de la presente tesis: Unión de Cerveceros Artesanales del Perú. La organización se funda con once cervecerías en el año 2013. A la fecha existen 27 cervecerías inscritas.

Actualmente, la asociación se encuentra activa y cuenta con un grupo de colaboradores para realizar sus actividades. Sin embargo, existe la oportunidad de elaborar un perfil de plan estratégico que contribuya con el fortalecimiento de la misma enfocándose principalmente en dos factores: representatividad y mejora de procesos de gestión.

Finalmente, es importante señalar los problemas identificados en la gestión actual de la asociación. En temas de representatividad, los cerveceros artesanales enfrentan problemas dentro del mercado para los cuales que carecen de medios suficientes de manera individual para solucionarlos. Por ejemplo, poseen problemas con la compra de insumos, posibles amenazas dentro del sector cervecero, algunos cambios en la legislación que afecten su ejercicio que; con la representatividad adecuada por parte de la asociación, podrían ser superados con menor inversión de recursos y esfuerzos. Del mismo modo, la capacidad de gestión dentro de la organización no es la adecuada, por lo que será necesario analizar las variables que no se encuentran desarrolladas y encontrar las mejores alternativas de mejora.

## 3. Objetivos del Proyecto Profesional

Objetivo Principal:

- Desarrollar un perfil de plan estratégico para la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú – UCAP (acrónimo a utilizar en adelante), que contribuya con el fortalecimiento interno (mejora de procesos de gestión) y externo (representatividad) de la misma, y genere condiciones favorables para el desempeño del segmento.

Objetivos Específicos:

- Lograr el fortalecimiento del segmento y contribuir al crecimiento de largo plazo.
- Aplicar el perfil de plan estratégico para lograr posicionar a la UCAP como el principal referente del segmento cervecero artesanal.

- Mejorar los procesos de gestión actuales que ofrece la UCAP para sus asociados e implementar nuevos.

Preguntas de Investigación:

- ¿Cuál es la situación actual de la asociación y qué problemas enfrenta que dificultan su crecimiento de largo plazo?
- ¿Qué actividades está llevando a cabo actualmente la UCAP dentro del segmento cervecero artesanal para lograr su crecimiento y el de sus asociados?
- ¿Cuál es el perfil de plan estratégico a proponer para la formulación y diseño de la implementación de la estrategia?

#### 4. Viabilidad

El proyecto reúne las condiciones necesarias, tanto académicas como de investigación, para el cumplimiento de sus metas y objetivos, dentro del sector sobre el cual se desarrolla. El proyecto responde a la estrategia que busca fortalecer la organización, con el fin de promover el crecimiento del segmento y de sus beneficiarios, así como el de la propia organización. Respecto a la viabilidad económica, la asociación y sus directivos han revisado el presupuesto del perfil de plan estratégico elaborado y están de acuerdo con las medidas que se tomarían para obtener los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Del mismo modo, el recurso humano de la organización está disponible y de acuerdo con la preparación del proyecto.

Los beneficiarios del proyecto son los cerveceros artesanales asociados, quienes buscan la representatividad y beneficios compartidos en el mediano y largo plazo.

Finalmente, el plazo de ejecución del perfil de plan estratégico será de 5 años, adicionando posibles actividades posteriores a este horizonte de tiempo con el fin de que la organización las pueda llevar a cabo en el futuro.

#### 5. Justificación

La elaboración del presente proyecto profesional se sustenta en tres factores identificados:

- Factor práctico: el perfil de plan estratégico tendrá como beneficiario directo a la asociación y a sus integrantes. Este plan busca contribuir a mejorar la situación actual de la UCAP, mediante la gestión de un plan que trabaje una visión holística del segmento. Del mismo modo, el producto final será enviado a las asociaciones extranjeras que aportaron con el proceso de recolección de información para el presente proyecto.

- Factor metodológico: el tema escogido es novedoso, por ende, la presente investigación brinda análisis de información primaria que podrá ser utilizada como fuente para futuros proyectos.
- Factor académico: dentro del repertorio de tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, se pueden encontrar diversas variedades de planes de negocio e investigaciones académicas; sin embargo, no se ha podido encontrar una cantidad representativa de proyectos profesionales. De esta manera, el presente proyecto contribuye a ampliar la variedad de trabajos disponibles para futuras investigaciones aplicativas de la facultad.



## CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se definirá la metodología a aplicar, señalando el método de investigación, las herramientas de recopilación de información, el tipo de análisis, así como el alcance y delimitación del proyecto.

### 1. Método de investigación

La elección del tipo de metodología a utilizar dependerá de la evaluación realizada sobre las necesidades de información para la elaboración del diagnóstico, así como el acceso a la información de la asociación y el segmento. De esta manera y; considerando que no existe mucha información disponible y data actualizada, se optó por utilizar la investigación cualitativa, específicamente, la investigación acción, la cual tiene como finalidad ser intervencionista; lo que permitirá que se pueda desarrollar la investigación con la participación activa de los beneficiarios (Vergara, 2006).

### 2. Herramientas de recolección de Información

Las herramientas por utilizar son:

**Observación:** La observación investigativa según Hernández, implica el uso de todos los sentidos. Para llevar a cabo este proceso, se debe indagar a profundidad en las realidades sociales manteniendo un rol activo, así como una reflexión final. Dentro de este proceso, se debe tener en cuenta el ambiente físico, social y humano, actividades individuales y colectivas, artefactos que utilizan, hechos relevantes, entre otros. Según Hernández, la participación del observador se puede clasificar como la siguiente: no participación, participación pasiva, participación moderada y participación activa. Para la presente tesis, se utilizó la participación pasiva, ya que los involucrados del presente proyecto estuvieron en los locales, mas no tuvieron interacción con los participantes (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)<sup>4</sup>.

A diferencia de la observación cuantitativa, la observación cualitativa no define la utilización de formatos estándares. Lo que propone el autor es observar y anotar todo lo que se considera pertinente de la manera más simple posible (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006):

Las observaciones se llevaron a cabo según la necesidad de información de las diversas etapas del proceso de tesis. La funcionalidad de las mismas contribuyó a conocer los procesos de las empresas, y el mensaje que buscan transmitir a sus consumidores utilizando sus espacios

---

<sup>4</sup> Metodología de la investigación: libro metodológico para la investigación publicado por el Dr. Roberto Hernández Sampieri, director del Centro de Investigación y del Doctorado en Administración de la Universidad de Celaya. Editorial Mcgraw Hill 2006.

(locales y festivales) y recursos disponibles. Finalmente, con el uso de las anotaciones se logró identificar oportunidades que serán propuestas en el perfil de plan estratégico de la tesis.

Para llevar a cabo el método de observación y poder conocer la oferta actual de cerveza artesanal a nivel local y el comportamiento de los consumidores se realizaron las siguientes visitas:

- **Festivales:** se visitaron los tres festivales de cerveza artesanal realizados por la asociación. El primero realizado en la Villa Militar de Chorrillos en el año 2014, el segundo realizado en el distrito de Miraflores en el año 2015 y el último realizado en el Jockey Club del Perú en Monterrico.
- **Bares:** se visitaron los bares de Cañas y Tapas, Barbarian y Nuevo Mundo en Miraflores, Barranco Beer Company en el distrito de barranco entre otros más pequeños en Lima. Del mismo modo, se visitaron los bares en Cusco de Zentih y Cholos Bar. También el bar de Cervecería del Valle en Ollantaytambo. Finalmente, los bares de Sierra Andina en Huaraz, 7 Vidas en Tacna y Melkim en Arequipa.
- **Plantas cerveceras:** se visitaron las plantas de producción de los actores mencionados previamente. La planta de Barranco Beer Company en Barranco, la de Barbarian en Huachipa y la de Nuevo Mundo en Surquillo; así como las plantas de Zenith y de Cervecería del Valle en Cusco, de 7 Vidas en Tacna, Sierra Andina en Huaraz y Melkim en Arequipa.
- **Otros eventos:** se visitaron eventos particulares realizados en cada una de las cervecerías como el festival de cervezas artesanales, en la casa del señor De Tomás y el Craft Beer Sessions, realizado en diferentes cervecerías de Lima durante una semana.
- **Supermercados:** se visitaron diferentes supermercados en Lima como Vivanda, Metro, Plaza Veá, Tottus y Wong, donde encontramos cervezas de Barbarian, 7 Vidas, Sierra Andina, Maddock, Cumbres, Curaka y La Candelaria.
- **Otros:** se visitó la última feria Expoalimentaria del año 2016, donde se encontró a Barbarian buscando socios comerciales del extranjero para exportar sus cervezas. Del mismo modo, se visitaron las ferias gastronómicas de Mistura desarrollados en los años 2015 y 2016; en este último año, la UCAP se presentó con 16 cervecerías artesanales.

**Entrevistas:** La entrevista se define como aquella reunión que se realiza con el fin de intercambiar información entre una persona y otra. Una de las ventajas de este tipo de herramienta frente a otras herramientas cualitativas es la flexibilidad de la misma, pues permite



una comunicación a través de preguntas y respuestas, así como la construcción de significados de un tema determinado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

Para la presente tesis, se emplearon las entrevistas semiestructuradas, donde se elaboraron determinadas “Guías de Entrevistas” dependiendo de la naturaleza de la persona y/u organización. De esta manera se busca conseguir los insumos base para la elaboración del diagnóstico, así como también para la elaboración de las propuestas finales. La siguiente tabla muestra el detalle de entrevistas realizadas:

**Tabla 1: Relación de entrevistados**

Nombre	Cargo	Organización
Hugo Aldón Ochoa	Gerente / especialista	Cervecería Amarilis
Diego Rodríguez	Gerente / socio fundador	Cervecería Barbarian
Jaime Reátegui	Distribuidor	Sierra Andina Brewing Company
Alain Scheneider	Gerente / socio fundador	Cervecería Nuevo Mundo
Miguel Torres / Jorge Jiménez	Maestro cervecero / socio fundador	Cervecería Gourmet
Milkov Machaca V.	Gerente / maestro cervecero	Cervecería 7 Vidas
Tracy Teach	Gerente / dueño	Cervecería Teach
Augusto Reyna	Gerente / dueño	Cervecería Saqra
Juan Mayorga	Gerente / dueño	Cervecería Del Valle
Milka Sotomayor Y Zac Lanhan	Gerente / dueños	Cervecería Zenith
Jose Carlos Villamonte	Gerente / dueño	Cervecería Maddok
Sara Lefevre	Gerente / dueña	Barranco Beer Company
Diego Rodríguez	Presidente de la UCAP	UCAP
Renzo Gomero	Encargado del comité de cerveza	Sociedad Nacional De Industrias
Sebastián Ignacio Saavedra	Presidente de Húsares Cerveceros	Húsares Cerveceros A.G.
Silvia De Tomas	Administradora de la UCAP	UCAP / Cervecería Knock Out
Rubén Guevara	Jefe del área académica de marketing	Centrum Católica
Hans Thiessen	Coordinador de estrategias de marketing	Arellano Marketing
Alexis Mendoza	Senior Account Executive	Nielsen
Jaime Marimón	Presidente	CRD Origen Pisco
Octavio Zumaran	Gerente Comercial	Cámara de Comercio de Lima

Elaboración propia

Las entrevistas realizadas; en primer lugar, fueron aplicadas a los once cerveceros artesanales. Fueron seleccionados ya que son los fundadores de la UCAP y porque son los más representativos a nivel nacional. Es importante señalar que, para poder llevar a cabo estas entrevistas, se realizaron dos viajes a Cusco, Huaraz, Tacna y Arequipa.



Por otro lado, se entrevistó al Sr. Hugo Aldón quien es experto en la materia. El Sr. Hugo Aldón es un maestro cervecero certificado a nivel local e internacional, quien; a su vez, es una de las pocas personas con el nivel de expertise y reconocimiento al que se pudo acceder para conocer sus opiniones y perspectivas sobre el segmento.

También se entrevistó a Diego Rodríguez, presidente de la UCAP y dueño de la cervecería Barbarian. Del mismo modo, a Silvia de Tomás, administradora de la UCAP y dueña de la cervecería Knock Out por parte de la UCAP.

Por el lado de académicos, se entrevistó al profesor Rubén Guevara, PHD de Centrum Católica, quien es especialista en temas de estrategia y administración. También fue asesor de una tesis de estrategia para el desarrollo de bebidas alcohólicas de Colombia.

Para el tema de investigación de mercado, se entrevistó a Alexis Mendoza de Nielsen y Hans Thiessen de Arellano Marketing, para conocer sus opiniones sobre el sector cervecero y del segmento cervecero artesanal.

También se entrevistaron a representantes de otras organizaciones como la del Pisco y su presidente el Sr. Jaime Marimón, a Ignacio Saavedra, presidente de la asociación Húsares cerveceros de Chile, a Octavio Zumarán, gerente comercial de la Cámara de Comercio de Lima y a Renzo Gomero, encargado del comité de cerveza de la Sociedad Nacional de Industrias, con el fin de poder conocer el desarrollo de estas asociaciones y las prácticas en general que llevan a cabo.

**Focus group:** considerada como entrevistas grupales, consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos de entre tres a diez personas, en la que los participantes opinan sobre un tema específico en un ambiente no formal, liderado por un moderador quien se encarga de guiar al grupo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

El formato y la naturaleza de la sesión del focus group dependerán del tema a tratar, así como de los participantes y el planteamiento del problema. Se puede utilizar un número de grupos o sesiones dependiendo de la naturaleza del tema y los recursos a disposición (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

Lo que se busca en los grupos de enfoque es la participación de los integrantes que puedan llegar a generar discusión sobre el tema desarrollado en base a sus preferencias, emociones, opiniones, entre otros para poder obtener información a comparar con los resultados esperados previos a la sesión (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

Para la presente tesis, se optó por realizar tres focus, de esta manera se buscó recolectar insumos para el análisis de los consumidores. El primer focus de consumidores de cerveza en

general, el segundo, de consumidores esporádicos de cerveza artesanal y el tercer grupo de consumidores asiduos de cerveza artesanal.

**Revisión de la literatura:** según Hernández (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006), la revisión de la literatura es un punto importante para el estudio cualitativo en medida que:

1. Ayuda a detectar conceptos claves que no se habían pensado.
2. Se obtienen ideas de métodos para la recolección de datos y análisis.
3. Se toma en cuenta errores que se han cometido previamente.
4. Permite conocer nuevas formas de pensar.
5. Mejora el entendimiento de datos y favorece la profundización de las interpretaciones.

La revisión de la literatura fue utilizada en primer lugar para recoger la información respecto al tipo de investigación adecuada para el fin de la presente tesis. Además, se utilizó bibliografía para conocer la historia, cambios y la actualidad sobre el sector sobre el cual se desenvuelve la asociación tanto en el contexto local como mundial. Por último, se empleó bibliografía que contribuyó a identificar las herramientas relevantes para el diagnóstico, con el fin de construir el plan más adecuado que satisfaga las necesidades de la asociación.

Es importante señalar que no existe información suficiente de fuentes secundarias, así como de data e información sobre este segmento de mercado. Gran parte de la información obtenida corresponde a fuentes primarias, recolectadas en el proceso de investigación.

La información secundaria descrita corresponde principalmente a fuentes de páginas del extranjero, donde se puede conseguir más información, pues estos mercados se encuentran más desarrollados y existen portales web que ofrecen mayor data y acceso de información a la misma.

### **3. Tipo de análisis**

En este apartado, se definirá el tipo de análisis a emplear en base a los requerimientos y necesidades, así como a la naturaleza de la presente tesis. Debido a que no existe mucha información cuantitativa en el mercado y a que no se está desarrollando una investigación netamente estadística, se ha elegido el análisis cualitativo, el que permitirá aprovechar la información de las fuentes primarias (que son la mayoría) para poder realizar el análisis respectivo. En una investigación cualitativa, la recolección de los datos se realiza en paralelo con el análisis. Del mismo modo, el análisis no está estandarizado, debido a que existe un esquema propio para cada estudio. La naturaleza del análisis cualitativo se caracteriza por tener las siguientes variables: estructuración de datos, descripción, clasificación, comprensión,

interpretación, relación y construcción de teorías propias (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

El proceso del análisis se inicia con una aproximación inicial que permite realizar las primeras conclusiones al respecto, para luego continuar con una inmersión más profunda, analizando las relaciones entre ambas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

#### **4. Alcance y delimitación de la propuesta**

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar el perfil de plan estratégico a 5 años específicamente para la asociación Unión de Cerveceros Artesanales del Perú. Se trazarán los elementos necesarios dentro del perfil de plan estratégico para el corto, mediano y largo plazo. Si bien el presente perfil de plan estratégico contiene estrategias de ejecución de corto y mediano plazo, se propone que los resultados que se buscan obtener se mantengan a lo largo del tiempo de ejercicio de la asociación; es decir, que están planteados bajo un esquema de sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la estrategia tiene como propósito fortalecer la representatividad de los asociados de la UCAP y mejorar los procesos de gestión que actualmente llevan a cabo generando condiciones favorables para su desempeño en el segmento cervecero artesanal.

## CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El siguiente apartado busca situar al lector en el segmento de cerveza artesanal. Para llevar a cabo esta labor, se planteó la siguiente estructura: En primer lugar, se presenta el concepto de “Cerveza”. Dentro de él se encontrará su historia, ingredientes y tipos de cerveza. En segundo lugar, se presenta la cerveza artesanal. En este apartado, se encontrará, la definición del concepto de “Cervecería Artesanal”. Luego, se presenta al segmento cervecero artesanal más representativo del mundo (caso Estados Unidos). Del mismo modo, se detalla el benchmarking de asociaciones del mundo. Finalmente, se presenta el segmento cervecero artesanal peruano.

### 1. Cerveza

Se define como: *“una bebida resultante de fermentar, mediante levaduras seleccionadas, el mosto procedente de malta de cebada, sólo o mezclando, con otros productos amiláceos transformables en azúcares por digestión enzimática, cocción y aromatizado con flores de lúpulo. Su graduación alcohólica no será inferior a tres grados centesimales”* (Código Alimentario Español, 1967).

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010) se define a la cerveza como aquella bebida resultante de la fermentación (catalogada dentro de la clase 1103 – Elaboración de bebidas malteadas y de malta).

#### 1.1. Historia de la cerveza

Herodoto acreditó a los egipcios la elaboración de la primera cerveza. Del mismo modo, se conoce también que los hindúes y los chinos producían cerveza en aquellos tiempos; sin embargo, recientes descubrimientos evidencian que los primeros en ingerir cerveza fueron los mesopotámicos y los sumerios, aproximadamente en los años 10,000 A.C. (Cerveceros Latinoamericanos, 2013).

En América, los predecesores de esta bebida fueron los amerindios, quienes cultivaban el maíz en México, hace más de siete mil años. Exactamente, nadie puede precisar cuándo comenzaron a fermentar este grano, pero lo que sí se puede determinar es que, cuando Cristóbal Colón llegó a América, los nativos le ofrecieron una bebida fermentada elaborada a base de maíz (Cerveceros Latinoamericanos, 2013).

Las cartas de viaje evidencian la existencia de esta bebida. Entre sus características, señalan que era muy parecida a la cerveza de Inglaterra. A pesar de que no hay certeza de quién comenzó con esta tradición milenaria, la realidad es que los orígenes de la cerveza se remontan a miles de años atrás (Cerveceros Latinoamericanos, 2013).

Puede que la cerveza sea el primer producto sedentario confeccionado por los colonos de Mesopotamia y Sumeria en los años 10,000 A.C., con alto contenido nutritivo, fácil de almacenar, transportar y conservar (Cerveceros Latinoamericanos, 2013).

Otras evidencias muestran que luego de que los sumerios desarrollaran la escritura cuneiforme (primer lenguaje escrito en los años 4,000 A.C.), empezaron a escribir detallada y sofisticadamente instrucciones para la elaboración de cerveza. Estos textos señalaban que la técnica implementada había sido establecida y perfeccionada a lo largo del tiempo (Chavez, 2009).

Los sumerios preparaban cerveza tomando pan hecho con harina de trigo, lo cortaban en pedazos y los colocaban en vasijas a las cuales agregaban agua. Luego, las dejaban al sol durante varios días para que el calor fermentara la harina de trigo con el fin de obtener una bebida alcohólica que luego filtraban y bebían. Ellos llamaron a esta bebida “Siraku” en el antiguo Egipto que remonta a los años 4,000 A.C. (Chavez, 2009).

En Egipto, la gran duda que tenían los arqueólogos que estudiaron las pirámides, era la de determinar dónde vivían las miles de personas que trabajaban para construir estas edificaciones, dónde descansaban y dónde se alimentaban. De esta manera, para poder construir dichos monumentos, debían existir en los alrededores campamentos que pudieran albergar a los miles de individuos que necesitaban descanso y alimento (Chavez, 2009).

Cuando se determinó la existencia de dicho campamento, se descubrió que, en este lugar, además de albergar a miles de personas, también se hallaron panaderías y fábricas de cerveza. De esta manera, se concluyó que los egipcios daban a sus obreros pan y cerveza, para alimentarlos y brindarles la energía necesaria para poder realizar las tareas encomendadas. Estos productos eran muy buenos alimentos para los obreros, ya que el pan, que por un lado era económico, aportaba carbohidratos y; la cerveza, aportaba nutrientes generadores de energía (Chavez, 2009).

Esta cerveza, poseía mayor valor nutritivo que el pan y era más segura que el agua, ya que no estaba contaminada. Una tabla de arcilla del año 6,000 A.C. retrata un grupo de personas bebiendo de un recipiente hondo con pajillas de caña. Dos mil años más tarde, unos documentos sumerios describen la ingesta de cerveza exactamente de la misma manera (Cerveceros Latinoamericanos, 2013).

Por otro lado, las invasiones y conquistas entre pueblos eran muy comunes en estos años. Producto de ellas, se generó la transferencia de conocimiento, cultura, costumbres, religión y gastronomía; dentro de la cual, se encontraban las bebidas, generando la difusión de la producción y consumo de cerveza de un país o región hacia otras (Chavez, 2009).



Así, por medio de las conquistas, la cerveza llegó a Europa, donde existen restos de fábricas de cervezas con 4,000 años de antigüedad. No obstante, fueron los alemanes quienes le dieron mayor impulso a la industria, principalmente, los monjes monacales quienes mejoraron el aspecto, el sabor y el aroma de la misma. Del mismo modo, en Alemania existía una gran cantidad de fábricas de cervezas, donde empezaban a realizar las primeras mezclas de cereales para ampliar el portafolio de productos (Chavez, 2009).

A finales del siglo XV, se promulga la primera ley de pureza de la cerveza alemana; la cual, indica que la cerveza 100% pura debe elaborarse exclusivamente utilizando tres ingredientes base: agua, malta de cebada y lúpulo. De esta manera, los alemanes buscaron proteger la pureza del producto, con la “Ley de pureza alemana”, la cual no incluye a la levadura, ya que esta fue descubierta en 1880 por Luis Pasteur (Chavez, 2009).

De esta manera, se puede determinar que la cerveza tiene sus orígenes muchos años atrás (inclusive antes de Cristo). A continuación, el siguiente gráfico muestra cronológicamente la evolución de la cerveza y los principales episodios históricos sobre su desarrollo.

**Figura 2: Cronología de la cerveza**



Elaboración propia

## 1.2. Ingredientes base de la cerveza

Los ingredientes base para la elaboración de cervezas son la malta, el lúpulo, la levadura y el agua.

La malta es uno de los ingredientes base de la cerveza. Existen diferentes tipos de malta, clasificadas en base a sus características. Algunas de ellas son: malta chocolate, malta caramelo, malta aromática o torrefacta, entre otras. (CerveBel, 2015).



El lúpulo es una planta trepadora cultivada en campos contruidos con andamios de madera y alambre. El uso del lúpulo se introdujo en la elaboración de la cerveza por parte de los monasterios, ya que se había constatado que brindaba el amargor típico a la cerveza, haciéndola más ligera de consumir y, también por tener la propiedad de ser un conservante natural. Al igual que la malta, existen diversas variedades de lúpulo (CerveBel, 2015).

La levadura es el ingrediente que transforma el azúcar del mosto en alcohol. En los inicios de la historia de la producción de cerveza, no existía la levadura como insumo. El líquido dulce se infectaba por las bacterias del aire dentro de las cervecerías, lo que generaba la fermentación espontánea. Actualmente, se sigue utilizando el proceso de fermentación espontáneo en Bélgica para la fabricación de cervezas Lambic. En la actualidad, hay dos tipos de levadura: levadura de alta y de baja fermentación (CerveBel, 2015).

### 1.3. Tipos de cervezas

Debido a la inmensa gama de variedades que se ha logrado crear, gracias a las variedades de maltas y lúpulos existentes, resulta complejo elaborar una clasificación de las cervezas. Para el caso práctico se decidió tomar la clasificación según el tipo de fermentación, la cual es la clasificación estándar utilizada por diversos actores relacionados en el mercado. La clasificación de las cervezas según el tipo de fermentación es la siguiente: Ales, Lager y Lambic (ver Anexo B).

Dentro de cada tipo de cerveza, clasificada según su fermentación, existen diversos estilos y grados de alcohol, lo cual muestra una infinidad de variedades de cerveza (ver Anexo C en el CD adjunto), las cuales pueden variar según la receta de cada maestro cervecero; a diferencia del segmento industrial, que ofrece limitada variedad de cervezas. En el caso peruano, Backus tiene como principal oferta las cervezas del tipo Pilsener lager.

## 2. Cerveza Artesanal

No existe una definición estandarizada sobre el concepto de “Cerveza Artesanal”, ya que no es un tipo de variedad diferente a la industrial. Lo que diferencia a la cerveza artesanal de la industrial son tres variables identificadas: escala de producción, precio y las variedades que ofrecen.

**Escala de producción:** las cervezas artesanales se producen a menor escala que las cervezas industriales. Las cervecerías industriales aprovechan las economías de escalas.

**Precio:** las cervezas artesanales son más caras que las cervezas industriales en el mercado nacional. El precio es de dos a tres veces mayor.

**Variedades:** la gran escala de producción de las cervezas industriales no permite tener mayor diversificación en la oferta de variedades, mientras que, el bajo volumen de producción de las cervezas artesanales sí permite tener este dinamismo.

Si bien no existe la definición del concepto de cerveza artesanal, “The Brewers Association”, una de las más representativas del segmento en el mundo y con gran influencia sobre la mayoría de los socios que componen la UCAP, estableció la definición de Cervecería Artesanal.

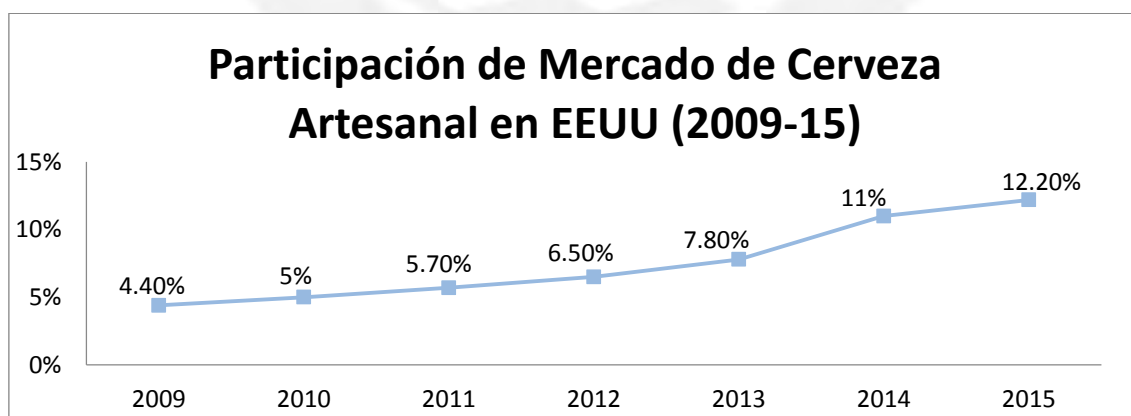
### 2.1. Definición de Cervecería Artesanal

Se define a la cervecería artesanal como pequeña, independiente y tradicional. Pequeña, ya que la producción anual no debe exceder los seis millones de barriles de cerveza (1 barril equivale a 31 galones, lo que equivale a 117.4 litros). Independiente, pues como mínimo el 75% de la propiedad pertenece a uno o más propietarios que no tienen acciones en ningún tipo de empresa cervecera industrial del sector. Tradicional, ya que ofrece principalmente cerveza como producto principal de su cervecería, cuyos productos poseen sabores que derivan de ingredientes tradicionales o innovadores. Cabe resaltar que las bebidas no alcohólicas de malta con sabor no se consideran como cervezas (Brewers Association, 2015).

### 2.2. Participación de mercado de la cerveza artesanal

Uno de los países más importantes e influyentes en el segmento cervecero artesanal a nivel mundial es Estados Unidos. Este país ha logrado obtener la mayor participación de mercado y es uno de los pocos países que muestran los resultados generales de manera pública a través de su portal web.

**Figura 3: Participación de mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos**

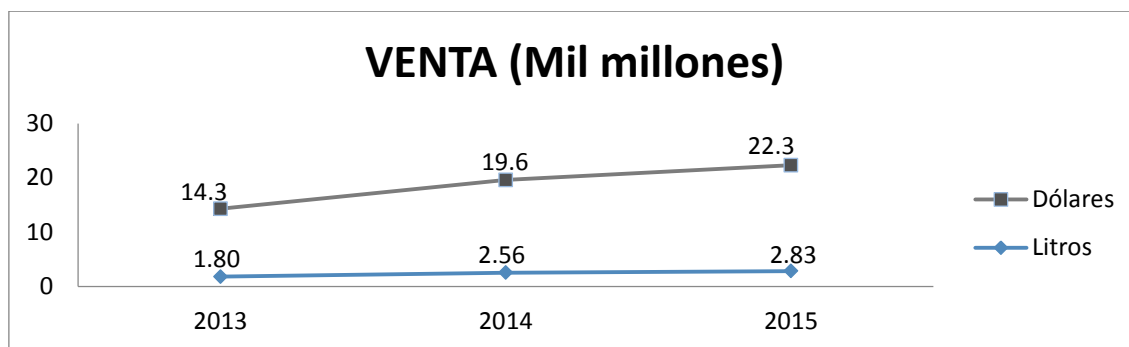


Elaboración propia

En los últimos años, la cerveza artesanal ha logrado aumentar su participación en el sector cervecero de Estados Unidos. Este segmento ha contribuido con el crecimiento de puestos

de trabajo, incremento de las exportaciones y contribución al fisco. Todas estas variables contribuyen con la economía del país. El siguiente gráfico muestra el incremento de las ventas de cerveza artesanal de Estados Unidos en los últimos 3 años:

**Figura 4: Venta de cerveza artesanal de los últimos 3 años en Estados Unidos**



Elaboración propia

El incremento en las ventas ha sido constante en los últimos 3 años, tanto en litros como en dólares, logrando que el segmento adquiriera mayor solidez año tras año.

Por otro lado, es importante señalar que gran parte de la información sobre el segmento de cerveza artesanal de Estados Unidos, se ha extraído de la página web de “The Brewes Association”.

Si bien la brecha de mercado es muy amplia entre el segmento cervecero artesanal de Estados Unidos y el peruano, muchas de las actividades, tareas y procesos que la asociación de este país emplea son ejemplos de buenas prácticas que deberían ser aplicadas y adaptadas por la UCAP para mejorar su posición actual en el sector.

Además de Estados Unidos, existen otros países que, si bien no cuentan con la alta participación de mercado de cerveza artesanal, como EE. UU.; como grupo han elaborado estrategias que contribuyen a fortalecer el segmento cervecero artesanal local.

En el siguiente apartado se realizará un benchmarking, el cual busca analizar las estrategias o actividades claves que han desarrollado otras asociaciones, con el fin de fortalecer el segmento.

### ***2.2.1. Benchmarking de asociaciones en el mundo***

El benchmarking tiene como propósito identificar y evaluar los factores claves de los competidores de referencia, aun así, estos no sean competencia, pero que son importantes como medida de comparación y permite orientar la misión y visión de la organización.

Es importante señalar que, si bien las asociaciones mencionadas en este apartado no poseen premios que las identifiquen como aquellas que realizan las mejores prácticas, se decidió realizar este análisis con el fin de identificar las estrategias más importantes logradas por estas organizaciones que han contribuido con el desarrollo del sector cervecero. La siguiente tabla muestra la matriz del perfil referencial (ver Anexo D):

**Tabla 2: Matriz de perfil referencial – 1.**

Factores Claves de Éxito	P E S O	Perú		Argentina		Dinamarca		EEUU	
		UCAP		A. C.Somos Cerveceros		A.C. de Dinamarca		The Brewers Association	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Resp. Social	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
2 Repres.	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4	4	0.8
3 Alianzas	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8
4 Dirección	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8
5 Campañas	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4
6 Servicios	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6
	<b>1</b>	<b>1.3</b>		<b>1.8</b>		<b>2.5</b>		<b>3.6</b>	

Adaptado de: D'Alessio (2013)

**Tabla 3: Matriz de perfil referencial – 2.**

Factores Claves de Éxito	P E S O	Perú		EEUU		Unión Europea		Reino Unido		Chile	
		UCAP		American Homebrewers Association		Brewers of Europe		Society of Independent Brewers		Copa de Cervezas de América	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Resp. Social	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
2 Repres.	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
3 Alianzas	0.2	1	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4 Dirección	0.2	1	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4
5 Campañas	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6 Servicios	0.2	1	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8	2	0.4
	<b>1</b>	<b>1.3</b>		<b>2.6</b>		<b>3.4</b>		<b>3.8</b>		<b>2.5</b>	

Adaptado de: D'Alessio (2013)

Respecto a temas de responsabilidad social, Argentina y Dinamarca poseen interesantes estrategias que están direccionadas al concepto del consumo responsable. Grandes iniciativas que deben ser replicadas en muchos países y principalmente en el Perú, debido a los altos

índices de ocurrencia de accidentes de tránsito<sup>5</sup> producto de la conducción de vehículos bajo efectos del consumo de bebidas alcohólicas.

En Argentina, la “Asociación Civil Somos Cerveceros”, posee una política de “Consumo Responsable”, en la cual describe un listado de actitudes que deben adoptar las personas que consumen la cerveza artesanal. Esta actividad es digna de ser replicada ya que se está trabajando con bebidas alcohólicas. Por otro lado, el segmento cervecero artesanal en general, incentiva a los consumidores a preferir calidad antes que cantidad optar por la experiencia del consumo, por ende no incentivan el consumo exacerbado de cerveza.

Otra de las actividades que realiza la asociación de Argentina, es apoyar y/o realizar donaciones a Proyectos Sociales como Plato Lleno<sup>6</sup> y Banco Alimentario de la Plata<sup>7</sup>.

En Dinamarca, la “Asociación de Cerveceros” realizan campañas de consumo responsable de bebidas alcohólicas enfocado en los jóvenes. También crean conciencia sobre el consumo de cerveza haciéndolo parte de un estilo de vida sano y natural por medio de comerciales. La asociación tiene clara la idea de que el cambio de cultura en la sociedad es un trabajo complejo y lo deben de hacer en trabajo en conjunto, es por eso que se unió a la campaña donde los jóvenes deben mostrar su identificación mediante una aplicación, la cual mostrará la edad de la persona. Esta actividad tiene como fin controlar la venta de productos por límite de edades.

Con relación al tema de Representatividad, tanto “The Brewers Association” como “American Homebrewers Association”, son las principales asociaciones referentes del mundo, debido al crecimiento que han tenido y las estrategias exitosas que han llevado a cabo.

Es interesante ver que a pesar de que las cervezas tienen origen en Europa, Estados Unidos ha alcanzado un gran avance en el segmento cervecero artesanal, logrando una cuota de participación de mercado de 12.2%. En gran parte, este crecimiento responde a la gran labor que han llevado a cabo ambas organizaciones. De esta manera, cuando se busca información sobre el segmento de cerveza artesanal, las principales fuentes de información para realizar investigaciones sobre cerveza artesanal son las que ofrecen estas organizaciones. El nivel de

---

<sup>5</sup> Según el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios, en el 2014 se registró un total de 29 ,828 casos de accidentes de tránsito por Imprudencia / ebriedad del conductor. Representando el 51% del total de casos de accidente de tránsito. Esta cantidad se incrementó en un 17% en el año 2015.

<sup>6</sup> Se rescata alimentos elaborados, aquellos que quedan como excedentes de producción de eventos, locales o empresas, y que usualmente terminaban en la basura, los cuales se distribuyen en distintas instituciones.

<sup>7</sup> Organización que recupera y recibe donaciones de alimentos que no son comercializables, pero sí aptos para el consumo humano, con el objeto de entregarlos a entidades de bien público de la región.



representatividad que poseen es un ejemplo de lo que pueden lograr en el mediano y largo plazo las asociaciones con el uso adecuado de información.

The Brewers Association, es una organización que agrupa a las empresas que ofrecen cervezas artesanales. Tiene una misión, visión, valores y creencias constituidas. Toda la información sobre la organización y el mercado de cerveza artesanal de EEUU se puede encontrar en la página web de la misma.

La asociación tiene claro que el cambio en las preferencias del consumidor y el trabajo conjunto con los asociados, contribuyen al crecimiento del segmento. Sin embargo, este trabajo recién empieza y es una tarea de largo plazo.

Los amantes de la cerveza están mirando otras variedades, además de las ya acostumbradas por el sector industrial. Por otro lado, las cervecerías están tratando de satisfacer estas nuevas demandas, mediante la creación de nuevas variedades, con la finalidad de que los clientes regresen por más novedades que cautiven su paladar. Es así, que nuevas fábricas de cerveza artesanal empiezan a aparecer. La popularidad de las cervezas artesanal en EEUU no solo se encuentra en los bares de los cerveceros, sino también en diversos puntos de ventas donde antes no tenían apertura, lo que genera el impulso de la demanda. Por otro lado, la dinámica de los bares ha cambiado en los últimos años. Hace diez años se entraba a un bar de cerveza y se encontraban los grandes nombres de cerveza, mientras que ahora en los bares se encuentran, además de estos grandes nombres, cervezas importadas y cervezas artesanales. Finalmente, las cervezas artesanales buscan generar toda una experiencia de consumo para lo cual ofrecen dentro de sus fábricas restaurantes o sala de degustaciones que acompañe la oferta de cerveza artesanal con la gastronomía o el turismo local (Durisin, 2013).

American Homebrewers es una asociación, perteneciente a The Brewers Association, que agrupa a todos los cerveceros artesanales que aún no tienen una cervecería constituida pero que tienen planes de crearla o conocer el segmento artesanal. La asociación publica su revista “Zymurgy Association” la cual es un beneficio para los asociados y una guía para aquellas personas que buscan aprender el arte de hacer cerveza. En la revista se puede encontrar datos como: procedimientos de saneamiento y limpieza, equipos de fabricación, tutoriales de cómo hacer cerveza, gestión de la fermentación; entre otros temas, buscando actualizar a sus lectores.

Ambas organizaciones son contactadas alrededor del mundo y la respuesta de esta es siempre a favor de apoyar a los pequeños segmentos artesanales nacientes en los diversos países. El año pasado, el presidente de The Brewers Association, Charlie Papazian, fue invitado por la cervecería Barbarian para elaborar una cerveza en colaboración, así como presentarle al Perú como un país con horizonte de crecimiento en el segmento cervecero artesanal.



Para el tema de alianzas estratégicas, se escogió a “The Brewers of Europe”, por el excelente trabajo que han logrado realizar en la región europea consolidando un grupo compuesto tanto por cerveceros artesanales como industriales. Esta asociación identificó la oportunidad que puede existir dentro del sector cervecero en el trabajo conjunto de cervecerías industriales y artesanales. En un estudio realizado por esta asociación, se menciona a las cervezas artesanales como productos que “refrescan” el sector cervecero y promueven la creación de nuevas variedades de cervezas que se adecúan a las preferencias de consumo del público.

The Brewers of Europe logró desarrollar alianzas con Stakeholders, tanto del sector privado, público y civil. El apoyo que tiene el sector cervecero en este continente se debe gracias al trabajo de estas organizaciones que llevan al parlamento las necesidades del segmento cervecero artesanal, así como la relevancia que tienen en la economía europea. Es importante señalar que esta asociación agrupa a 29 asociaciones de cerveceros de toda Europa; y los representa en base s sus intereses. La asociación cuenta en su página web con información de mercado, tanto sobre producción como de demanda. Sin embargo, al igual que en EEUU, no cuentan con una definición de cerveza artesanal y un perfil del consumidor de cerveza artesanal definido.

En el tema de dirección, se escogió a SIBA (The Society of Independet Brewers), ya que es un claro ejemplo de cómo una organización debe establecer sus lineamientos básicos para cumplir con los objetivos de corto, mediano y largo plazo. SIBA posee estrategias y alternativas de trabajo claras y lo comparte de manera pública, mostrando las fortalezas que posee la institución. La estrategia realza la importancia de contar con personal calificado y enfocado en lograr los objetivos trazados.

SIBA de Reino Unido se fundó en 1980, y jugó un papel decisivo en la campaña “Labor Progresiva de la Cerveza”, la cual entró en vigencia en el año 2002. Este sistema permite que las cervecerías pequeñas paguen menos impuestos sobre sus productos y ha contribuido al crecimiento de fábricas de cervezas en la última década. SIBA representa a 825 cervecerías artesanales independientes. El plan de trabajo encontrado en la página web de la organización resalta 4 objetivos estratégicos:

- Promover y hacer campaña para nuestros miembros
- Proporcionar y mejorar las oportunidades comerciales
- Crecer y desarrollar nuestra membresía
- Desarrollar nuestra capacidad

En resumen, SIBA es una organización con muchas actividades por ser aplicadas, si bien muchas requieren de un gran trabajo y son a largo plazo, es un gran modelo que puede orientar el trabajo de la UCAP.

Finalmente, respecto a las campañas a realizar (incluye promoción), se escogieron las actividades llevadas a cabo por Chile. En Chile se desarrolla, desde el 2011, la prestigiosa competencia cervecera “Copa Cervezas de América”, y se creó como un evento que busca reconocer las mejores etiquetas del continente. El principal papel de este concurso es ser el centro de encuentro de la cultura cervecera a nivel América latina. Lo que busca este concurso es fomentar y aportar a la generación de conocimiento entre todos los participantes del segmento.

En este encuentro, también se llevan a cabo conferencias donde se invitan a respetados expositores internacionales. Además, este encuentro tiene una fecha marcada en la que le dan al público la opción de conocer como maridar la cerveza artesanal con la gastronomía local.

En Perú, la diversidad y variedad que presenta la gastronomía permite darle opciones de maridaje a la cerveza, muy similar al vino. Sin embargo, para lograr este fin, es necesario el perfeccionamiento de los especialistas para difundir una guía que demuestre la manera correcta de maridar cervezas con los diferentes tipos de comida.

Por otro lado, con el apoyo de algunas organizaciones, se podría dar a conocer mejor al segmento cervecero en el extranjero. Una iniciativa que actualmente se está llevando a cabo con algunas marcas es la “Expoalimentaria”; la cual, es una feria que busca promocionar los productos locales en el mundo, siendo una de las más importantes de la región.

En resumen, existen diversas estrategias que se están llevando en todo el mundo respecto al segmento cervecero artesanal. Muchas de ellas pueden ser adaptadas al modelo peruano, tomando como base las necesidades y los recursos para poder llevarlas a cabo en el corto, mediano y largo plazo.

### **2.3. Segmento Cervecero Artesanal Peruano**

Este apartado busca presentar el segmento cervecero artesanal peruano. Para llevar a cabo esta tarea, en primer lugar, se presenta la segmentación del mercado, con el fin de identificar en qué parte del mercado de bebidas alcohólicas se encuentra el segmento artesanal. Adicionalmente, se presentan las proyecciones de crecimiento del mismo. El producto principal del segmento de estudio es la cerveza artesanal. Por lo tanto, se consideró importante analizar las siguientes variables: ventajas competitivas, ciclo de vida del producto y percepción del consumidor frente a la cerveza artesanal.

### **2.3.1. Segmentación de mercado**

El mercado al cual pertenecen todas las bebidas que poseen dentro de su composición contenido alcohólico, es el denominado “Mercado de Bebidas Alcohólicas”. Dentro de este mercado, existen diferentes sectores que lo componen, en el cual se encuentra el Sector Cervecerero. Este sector es el más importante del mercado de bebidas, ya que, de acuerdo con Euromonitor<sup>8</sup>, al año 2014 la cerveza continúa siendo la bebida alcohólica preferida por los peruanos, contando con una participación de mercado del 95%. Es importante resaltar la participación de mercado que ha logrado obtener el sector cervecero a pesar de los altos impuestos a los que se encuentra afecto. Según la Sociedad Nacional de Comercio Exterior (COMEX), al año 2014, el Perú se encontraba entre los diez países con mayores cargas tributarias sobre la cerveza.

Para el presente proyecto profesional, se decidió segmentar el sector Cervecerero en: segmento cervecero industrial y segmento cervecero artesanal. En la actualidad, si bien el segmento cervecero artesanal aún no alcanza el 1% de participación en el sector (según información obtenida de la UCAP), se ha observado un crecimiento significativo de las cervecerías artesanales y lanzamientos de diversas marcas y variedades de cervezas artesanales a nivel local que contribuyen con el crecimiento del segmento.

### **2.3.2. Participación de Mercado del segmento Cerveza Artesanal y Proyecciones de crecimiento**

No existe un número exacto acerca de la participación de mercado de la cerveza artesanal respecto la industria cervecera; pero según informó el presidente de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú, la producción total representa el 0.1% (en el año) del mercado total. Confirmó que, en general, el segmento se encuentra en crecimiento, ya que, en el año 2014, la participación era solo del 0.01%. En el año 2015, se produjo más de 1 millón 200 mil litros de cerveza artesanal, logrando un 0.09% de participación del sector cervecero peruano (total de cerveza del sector: 13.818 miles de hectolitros, según información de la memoria anual de Backus del año 2015) (Backus, 2016).

En general, no cuentan con proyecciones de crecimiento estimado; sin embargo, tienen como meta alcanzar el 1% de participación de mercado en el mediano plazo.

### **2.3.3. Ventaja Competitiva de la cerveza artesanal**

Según Michael Porter (2002), existen dos tipos de estrategias para lograr ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado. En primer lugar, el autor presenta el

---

<sup>8</sup> Euromonitor es el líder mundial en investigación de mercado estratégica independiente.

liderazgo en costos, el cual es la capacidad de elaborar un producto a un precio inferior al que ofrecen los competidores. En segundo lugar, presenta la diferenciación, la cual es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos en el mercado por los competidores.

La ventaja competitiva que posee la cerveza artesanal sobre el sector es la diferenciación del producto; ya que la cerveza artesanal posee ciertos atributos que la distinguen en el sector frente a los demás productos existentes.

La primera característica diferenciadora es la variedad de cervezas que se logran ofrecer en el mercado, gracias a la gran cantidad de recetas que existen y que se siguen creando a través del intercambio de experiencias compartidas. Este hecho ha logrado que el segmento local ofrezca una amplia gama de productos; los cuales son difíciles de clasificar.

La segunda característica diferenciadora son los ingredientes. Adicionalmente a los insumos base utilizados para la elaboración de cervezas, los maestros cerveceros han logrado insertar en la receta tradicional, otros insumos locales. Por ejemplo, en el caso peruano, se han utilizado la quinua, el aguaymanto, café, ají, chocolate, miel de abeja, entre otros insumos que brindan una identidad única y especial a las cervezas producidas.

La tercera característica diferenciadora es que la cerveza artesanal es un producto natural, ya que no posee preservantes ni aditivos artificiales, lo que la hace más saludable respecto a otras bebidas alcohólicas del mercado.

La cuarta característica diferenciadora es que los ofertantes de cerveza artesanal usan botellas de presentación reciclable o biodegradable; con lo cual contribuyen con el cuidado del medio ambiente. Del mismo modo, las mermas resultantes de este proceso pueden ser utilizadas como alimento para el ganado.

La quinta característica diferenciadora es que el producto se considera como originario del país. Si bien la receta original proviene del extranjero; la flexibilidad de la receta y el uso de ingredientes locales contribuyen a que el consumidor se identifique con el producto.

Como se puede observar, la cerveza artesanal posee características que la diferencian del resto de bebidas alcohólicas del mercado, lo cual ha favorecido su aceptación en el público; ya que, debido a la gran variedad existente, muchos de estos productos se adecuan a las preferencias y a las nuevas tendencias de los consumidores.

#### ***2.3.4. Ciclo de vida de la cerveza artesanal peruana***

Para definir el ciclo del producto, citamos la teoría definida por Kotler y Armstrong, quienes lo definen como el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia



(Philip & Armstrong, 2003). El ciclo de vida es el grupo de etapas por las que atraviesa una categoría genérica de productos, cuyos conceptos son utilizados para analizar en la mercadotecnia las etapas que la comprende y; de esta manera, poder determinar en cuál se encuentra. De esta manera, se pueden identificar los riesgos y oportunidades. Del mismo modo, cabe resaltar que esta herramienta no se utiliza para determinar los procesos de una marca en particular, sino para evaluar una categoría genérica de productos. Estas etapas son:

**Introducción:** esta es la primera etapa del ciclo de vida del producto. En este punto, las ventas suelen ser bajas, no hay competidores o hay muy pocos, existen altos precios, gastos en promoción y distribución. Las utilidades suelen ser negativas o bajas y los clientes principales que adquieren los productos suelen ser innovadores en sus consumos.

**Crecimiento:** en esta etapa, si el producto satisface la demanda del mercado y sobrevive a la etapa de introducción, las ventas empiezan a aumentar rápidamente. También, ingresan más competidores al mercado (ya que se vuelve más atractivo), aparecen productos similares, los precios disminuyen por la competencia y la distribución de productos aumenta considerablemente.

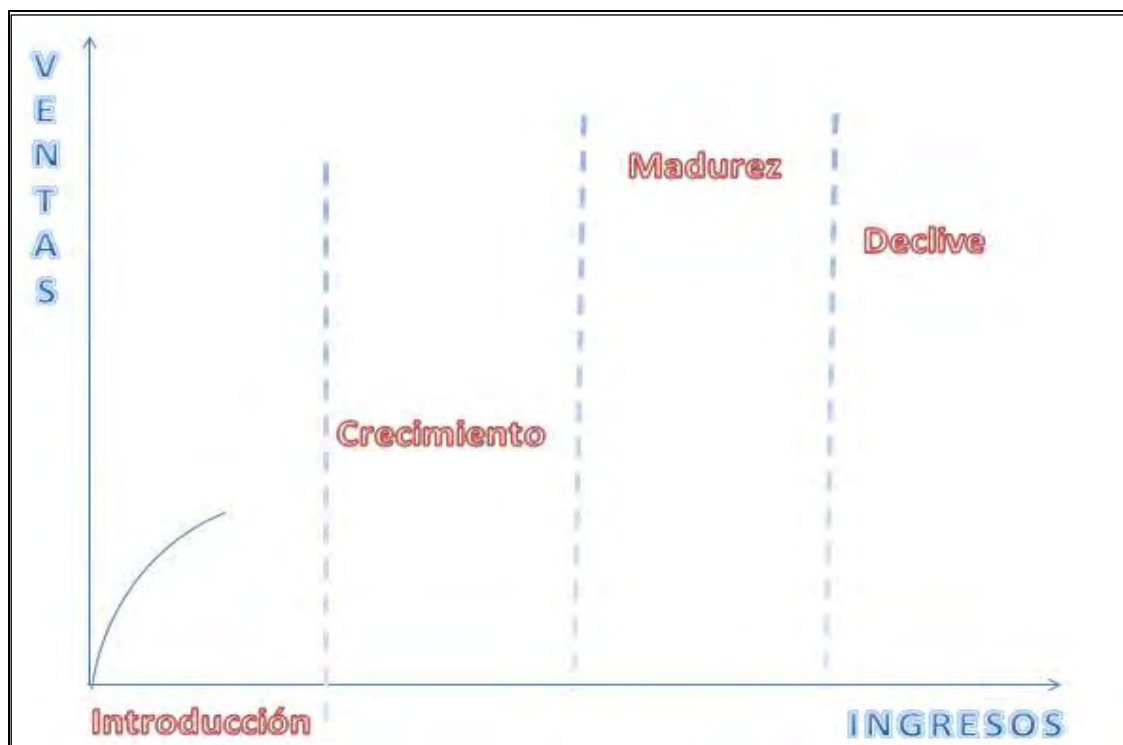
**Madurez:** en esta etapa el crecimiento de las ventas se reduce o se detiene. En esta etapa, la competencia es intensa, la línea de productos se alarga para obtener porciones de mercado no explotadas, hay intensa competencia de precios y las ganancias pueden verse afectadas. Para Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente es la que más dura y presenta importantes retos para la dirección de la mercadotecnia.

**Declinación:** en esta etapa, la demanda disminuye, es la etapa más crítica en las ventas de un producto, pues inclusive la venta de productos puede dejar de crecer o llegar a cero. La competencia también disminuye, se cortan líneas de productos, los precios tienden a la baja, la promoción se reduce al mínimo y las utilidades se reducen dramáticamente; inclusive, llegando a convertirse en pérdida. Muchas empresas en esta etapa suelen salir del mercado.

Con el nacimiento de esta nueva generación de cerveceros artesanales, se inicia la introducción de la cerveza artesanal en el mercado local de manera más formal y sostenida. El siguiente gráfico muestra el ciclo de vida de la cerveza artesanal en el Perú:



Figura 5: Ciclo de vida del producto



Elaboración propia

La cerveza artesanal se encuentra en el proceso de introducción en el mercado. Cabe resaltar que; teniendo en cuenta la historia de la cerveza, la primera cerveza elaborada en el Perú, en el año 1986, fue la “Pilsen Callao” y fue elaborada de modo artesanal. Con la influencia de la industrialización, aumento de demanda y desarrollo del mercado, estas empresas pasaron de la elaboración de la cerveza de modo artesanal a modo industrial. Se realiza esta acotación debido a que, si bien esta última mencionada se industrializó, las actuales cervezas artesanales tienen un proceso de producción similar a la que tuvo esta marca en sus inicios; sin embargo, la diferencia radica en los insumos que utilizan y la diferenciación que buscan tanto en la naturaleza del producto como en la experiencia de consumo que generan.

En la actualidad, las ventas de las cervezas artesanales son bajas, y no alcanzan aún el 1% del mercado de cervezas en país. Por otro lado, los precios de las cervezas artesanales son altos debido a temas de producción, insumos e impuestos al producto. Además, respecto a la distribución, la cerveza artesanal tiene mucho por trabajar, pues los recursos son escasos y la demanda cubre ciertas zonas de Lima y Provincias. Finalmente, no existe un perfil del consumidor definido para este producto. Esta es una gran tarea que se tiene que trabajar en función a los tipos de cerveza que ofrecen.

### ***2.3.5. Percepción del consumidor peruano sobre la cerveza artesanal***

Es importante señalar que el segmento cervecero artesanal es relativamente nuevo, por lo que aún no se tiene información del perfil del consumidor de cerveza artesanal a nivel local, regional o internacional. Es por este motivo que se realizó el trabajo de campo para poder obtener una aproximación general del perfil que posee el consumidor de cerveza artesanal peruano.

Dentro del trabajo de campo realizado, se elaboraron encuestas a un grupo de 210 personas (ver Anexo E) para evaluar la percepción que tienen acerca del producto (cerveza artesanal) en el mercado limeño. Las encuestas fueron realizadas en Lima debido a que es la región que concentra la mayor cantidad de oferta (ver Anexo F). La encuesta fue realizada a personas que consumen cerveza artesanal, así como a las que aún no la han consumido o probado, con el fin de conocer las preferencias de consumo y sí; aquellos que aún no la han consumido o no la conocen, estarían dispuestos a probarla.

En base al método de observación, los focus groups y las encuestas elaboradas (ver Anexo G en el CD adjunto), se pudo extraer lo siguiente:

Cuando se preguntó a la muestra sobre el tipo de cerveza que conoce, el 41.43% relacionaba a la cerveza con las marcas comerciales como Pilsen y Cristal, el 27.62% NSNO, el 18% reconoce que existen cervezas artesanales e industriales; y el 1% reconoce que existen tipos de cerveza según su fermentación.

Luego se le preguntó si han probado cerveza artesanal. Se obtuvo que el 50% de la muestra probó cerveza artesanal, el 48% no ha probado y el 2% NSNO.

Después se procedió a preguntar si saben dónde conseguir la cerveza artesanal, y el 66.7% respondió que No y el 33.3% respondió que Sí. Entre los lugares preferidos por la muestra, se encontraban Bares, “BBC” (Primer Bar de Cerveza Artesanal Propio en Lima), Locales de producción y Restaurantes.

En cuanto a la opinión de la muestra sobre la cerveza artesanal, se extrajo lo siguiente: al 50% les pareció Buena, 26% Buena, 4% Mala y 1% Muy Mala. Para nuestra muestra, la cerveza artesanal tiene una aceptación positiva con el público que ha logrado conocerla, ya sea por experiencia propia, como por la descripción de los atributos en la encuesta realizada. Por otro lado, en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada (ver Anexo H), el segmento aún no cuenta con información para la definición del perfil del consumidor de cerveza artesanal propiamente dicho; lo cual, convierte esta oportunidad en una actividad clave a desarrollar por parte de la UCAP, trabajando en conjunto con sus asociados y stakeholders.

Finalmente, se preguntó por la intención de conocer al producto. Los resultados fueron los siguientes: el 52% respondió que Probablemente Sí consumiría el producto, el 44% respondió que Definitivamente Sí consumiría el producto, el 2% respondió que Probablemente No consumiría el producto y el 1% respondió que Definitivamente No consumiría el producto.

Por lo que, de la muestra obtenida se obtuvo una gran aceptación del producto a pesar de que muchos no conocen la existencia del producto, las variedades que existen o los bares donde pueden encontrarlos.

Por otro lado, según especialistas en investigación de mercado y Marketing (comunicación personal, 14 de octubre, 2016), la aceptación de la cerveza artesanal, por parte del público peruano radica en las nuevas tendencias del perfil del consumidor peruano. Por ejemplo, entre los atributos más valorados por el público, se obtuvo la variedad de sabores como fortaleza principal, lo cual contribuye a que su experiencia de consumo se expanda y no se quede en la repetición de una sola variedad.

Además, saber que estos productos poseen en su elaboración el uso de insumos peruanos, generan una experiencia de nacionalismo en el consumidor, identificando al producto como peruano en todas sus dimensiones. Si bien la cerveza no nace en el Perú, la adaptación por medio de uso de estos insumos locales muestra como los cerveceros artesanales han buscado adaptar el producto al ámbito local sin perder la esencia propia del producto, que es ser una cerveza.

Adicionalmente, el hecho de que el producto no posee preservantes ni insumos químicos artificiales que busquen alargar el tiempo de vida (no mayor a 6 meses por disposición de DIGESA), genera que los nuevos consumidores aprecien más el bien ya que es considerado como un producto natural y aplica a la tendencia de la demanda de productos más saludables.

### **3. Aproximación al perfil del consumidor**

Previo al inicio del análisis del consumidor, es importante señalar que el segmento cervecero artesanal es relativamente nuevo, por lo que aún no se tiene información confiable del perfil del consumidor de cerveza artesanal a nivel local, regional o internacional. Es por este motivo que se realizó el trabajo de campo para poder obtener una aproximación general del perfil que posee el consumidor de cerveza artesanal en lima, utilizando las siguientes herramientas:

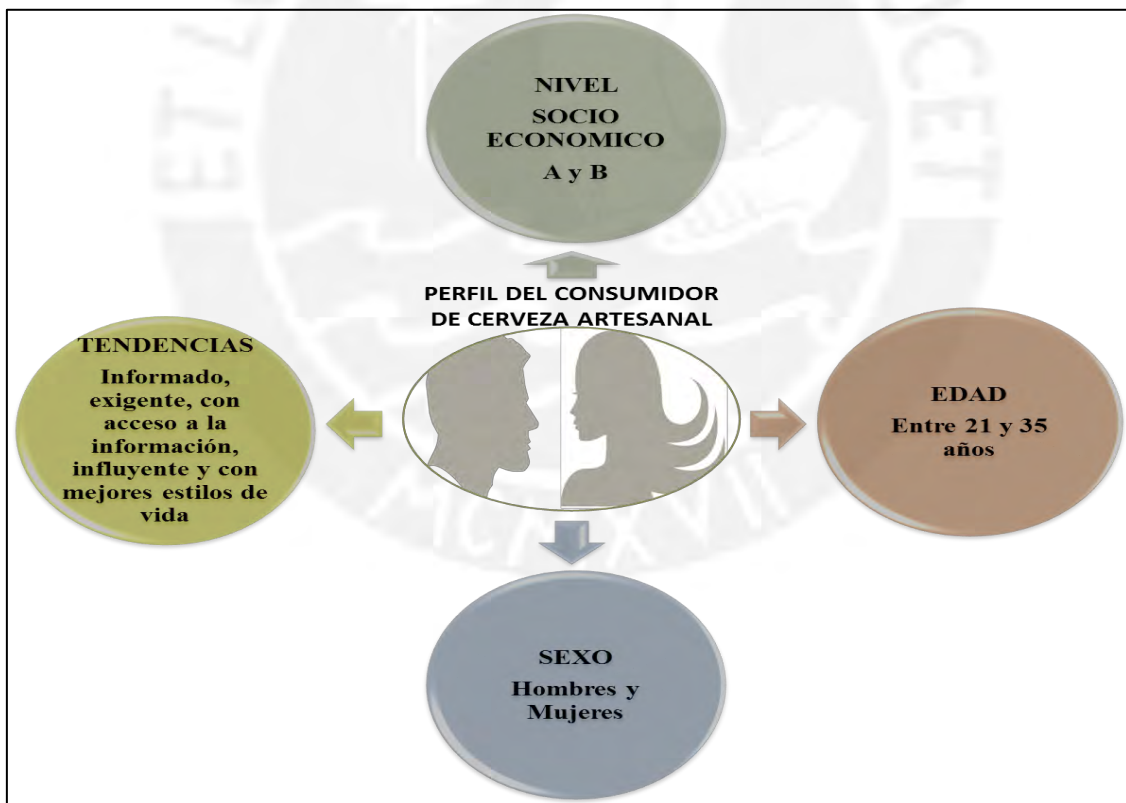
- Método de observación: se realizaron visitas a los bares de Cañas y Tapas en Miraflores y Barranco Beer Company en Barranco para poder evaluar la afluencia del público y el

perfil de los asistentes a ambos locales, tomando en cuenta las visitas en días entre el lunes y el jueves y días entre los viernes y domingos.

- Focus group: se realizaron 3 focus groups. El primero fue realizado a jóvenes de hasta 25 años, consumidores de cerveza artesanal para poder conocer sus preferencias de consumo. El segundo focus group, fue realizado a personas entre 25 y 40 años, consumidoras de cerveza en general (no se realizó ningún filtro que determinara si eran consumidores o no de cerveza artesanal) con el fin de evaluar cuántos de ellos consumían cerveza artesanal y la diferencia que había con los que no la habían probado. Finalmente, un tercer focus group con consumidores habituales de cerveza artesanal que permitió conocer el perfil más elaborado del consumidor de este bien.

En base a la información de campo recolectada con las actividades mencionadas previamente; así como el uso de las encuestas mencionadas líneas arriba, se esbozó la siguiente aproximación al perfil del consumidor de cerveza artesanal de Lima:

**Figura 6: Aproximación del perfil del consumidor de cerveza artesanal en Lima**



Elaboración propia

Es importante señalar que esta aproximación al perfil del consumidor de cerveza artesanal de Lima nos permitirá conocer un poco más sobre sus preferencias; información que

puede ser de mucha utilidad para la generación de eventos y actividades de la UCAP con el fin de satisfacer las necesidades de este público exigente.





## CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se procederá a describir el marco teórico que sustentará la base necesaria para poder realizar el planeamiento estratégico. De esta manera, se elaborará una descripción teórica sobre temas de asociatividad, asociación y planeamiento estratégico.

### 1. Asociatividad

El desarrollo de las pequeñas empresas resulta difícil dado el tamaño y las limitaciones operativas que poseen para lograr sus objetivos finales. En este contexto, la asociación surge como un mecanismo de cooperación, a través del cual, las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso actual de Globalización. Bajo este escenario, las pymes se ven obligadas a interactuar por medio de redes o asociaciones que las puedan situar en posiciones más favorables (Liendo, 2001)<sup>9</sup>.

Bajo este escenario, el modelo asociativo nace como un mecanismo de cooperación que busca la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por la falta de economías de escala (Liendo, 2001).

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue el objetivo fundamental de unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. Existen diversas modalidades de asociación, ergo para su correcto desarrollo, es necesario que se cumplan estos requisitos: proyecto común, compromiso mutuo, objetivos comunes y riesgos compartidos (Liendo, 2001).

El modelo asociativo posibilita la resolución de los siguientes problemas comunes: reducción de costos, incorporación de tecnología, mejora del posicionamiento en los mercados, acceso a mercados de mayor envergadura, capacitación de recursos humanos, incremento de productividad, acceso a recursos materiales y humanos especializados, desarrollo de economías de escala, disponibilidad de información, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, desarrollo de nuevos productos, ventajas competitivas y mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores (Liendo, 2001).

#### 1.1. Modelo de Asociatividad: Asociación

Teniendo en cuenta que el presente proyecto profesional se enfoca en el ejercicio de una asociación y el crecimiento de la misma, se procederá a revisar la literatura acerca de qué es una asociación y qué facultades tiene según el Código Civil Peruano.

---

<sup>9</sup> Investigación de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario sobre la asociatividad como una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes.

**Definición:** definida en el artículo 80 del Código Civil Peruano como una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

**Fines de la asociación:** ninguna asociación (ni la fundación ni el comité) puede distribuir las posibles utilidades que obtenga en su actividad, entre sus miembros. Si existieran excedentes, ellos deben aplicarse al siguiente período o ser reinvertido en los objetivos primordiales para los que la asociación fue creada. Del mismo modo, en caso de disolución de la asociación, el patrimonio neto producto de la liquidación tampoco se restituye a los asociados, sino que son destinados a propósitos análogos (CCP, 1984).

La actividad de la asociación puede ser lucrativa, en el sentido que estas no pueden ser confundidas con los objetivos que no deben buscar el lucro. Las actividades son medios o instrumentos que le permite a las asociaciones generar recursos o captarlos para poder llevar a cabo el cumplimiento de los fines para la que fue creada. De esta manera, las actividades de las asociaciones suelen ser económicas; sin embargo, por no ser los fines últimos de estas organizaciones, no se convierten en lucrativos para la dirección (CCP, 1984).

La alternativa de la asociación ofrece diversos beneficios, entre los más importantes tenemos: la representatividad, la cual posee muchos significados según la Real Academia Española; sin embargo, para el presente proyecto se empleará la siguiente definición: “capacidad de actuar en nombre del colectivo”.

El modelo asociativo, también permite la resolución de los siguientes problemas comunes: reducción de costos, incorporación de tecnología, mejora del posicionamiento en los mercados, acceso a mercados de mayor envergadura, capacitación de recursos humanos, incremento de productividad, acceso a recursos materiales y humanos especializados, desarrollo de economías de escala, disponibilidad de información, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, desarrollo de nuevos productos, ventajas competitivas y mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores (Liendo, 2001), por lo que, bajo estas premisas, se llevaron a cabo diversas estrategias, incluidas en la elaboración del perfil de plan estratégico.

## 2. Planeamiento estratégico

Antes de definir “Plan estratégico”, se debe conocer el concepto de “Estrategia”. Según Kevan y Whittington en su libro “Dirección Estratégica”, una estrategia es el grupo de acuerdos y acciones compenetrados y organizados para explotar las capacidades principales con el fin de lograr una ventaja competitiva. Del mismo modo, señalan que debe estar orientada y tener un

alcance a largo plazo que posibilite lograr la ventaja en un ambiente cambiante a través del uso de recursos y capacidades con el objetivo de satisfacer las necesidades de las partes involucradas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Luego de conocer el concepto “Estrategia”, es importante entender la teoría del pensamiento sistémico. Dentro del plan estratégico, se deben crear sistemas y subsistemas que permitan direccionar las estrategias de manera eficiente hacia los objetivos trazados. Según Peter Senge, el pensamiento sistémico permite al estratega percibir totalidades, distinguir interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones en lugar de situaciones estáticas (Senge, 2010)<sup>10</sup>. Esta teoría permite encontrar soluciones efectivas a través de una visión holística de los problemas que; si bien estos últimos pertenecen a un sistema, a su vez pertenecen a un sistema más grande. Con una visión más amplia de una situación, se pueden enfocar los esfuerzos no sólo en solucionar problemas superficiales, si no los medulares del sistema.

Finalmente, es necesario elaborar el diseño de la estructura a aplicar para poder elaborar el perfil de plan estratégico. Para llevar a cabo esta actividad, se tomaron en cuenta principalmente dos fuentes: Fred David con su libro “Administración Estratégica” (David, 2003)<sup>11</sup> y a Fernando D’ Alessio Ipinza (D’Alessio, 2015) con “El Proceso Estratégico”. La estructura a utilizar es la siguiente:

- Diagnóstico
- Análisis estratégico
- Formulación estratégica

Se considera válida la metodología a utilizar por dos factores fundamentales. En primer lugar, se está tomando la metodología de autores reconocidos, y en segundo lugar, esta metodología incluye elementos esenciales encontrados en diversas publicaciones de diversos autores en la materia de planificación o administración estratégica.

Es importante mencionar que el plan que se propone solo llegará a la formulación; pues no ha sido aplicado aún en la asociación. A continuación, se expone el detalle de lo que se desarrollará en cada apartado.

## **2.1. Diagnóstico**

---

<sup>10</sup> La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Libro publicado por director del Centro de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde desarrolla la noción de organización como un conjunto de sistemas y subsistemas integrados.

<sup>11</sup> Administración Estratégica: libro publicado por el catedrático Fred David, en el cual define los pasos necesarios para la elaboración de la metodología de un plan estratégico.

En este segmento se desarrolla la descripción de la organización y la revisión de la Imagen Corporativa. A continuación, se describen los componentes de la Imagen Corporativa:

a) Misión

Es la descripción de lo que hace la organización orientando los esfuerzos en las necesidades de la clientela en vez de los productos específicos. Para poder definir la misión, se deben tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿a quién se satisface?, ¿qué se satisface? y ¿cómo se satisfacen las necesidades de los clientes? (Hill & Jones, 2011)<sup>12</sup>.

b) Visión

La visión es el punto meta al cuál la organización desea llegar; es decir, es lo que la organización desea ser en el futuro (Hill & Jones, 2011).

c) Valores y código de ética

Los valores organizacionales son criterios, estándares o principios que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. De esta manera, pueden ser considerados como políticas más importantes: norman, encausan el desempeño y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2015)<sup>13</sup>. Estas son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos
- Producir las políticas
- Definir las intenciones estratégicas

Existen dos grupos de valores explicados en el libro de D'Alessio, estos son los terminales (resultados o estado final que los individuos buscan alcanzar) y los instrumentales (patrón o estilo anhelado de comportamiento con los que buscan conseguir los objetivos terminales. Dentro de los valores terminales tenemos: excelencia, responsabilidad, fiabilidad, rentabilidad, carácter innovador, economía, moralidad y calidad. Dentro de los valores instrumentales tenemos: trabajo duro, respeto a las tradiciones y a la autoridad, moderación y

---

<sup>12</sup> Administración Estratégica. Libro publicado por Jones Gareth y Charles Hill, en el cual definen algunos pasos a seguir para la elaboración de estrategias empresariales definiendo lo que es la misión y visión empresarial.

<sup>13</sup> El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia. Libro publicado por el profesor Fernando D'Alessio de CENTRUM Católica. En este libro se definen los valores empresariales que debe tener una organización como base para la generación de una identidad empresarial.

cautela, creatividad y audacia, honestidad, capacidad para asumir riesgos y disposición para mantener altos estándares.

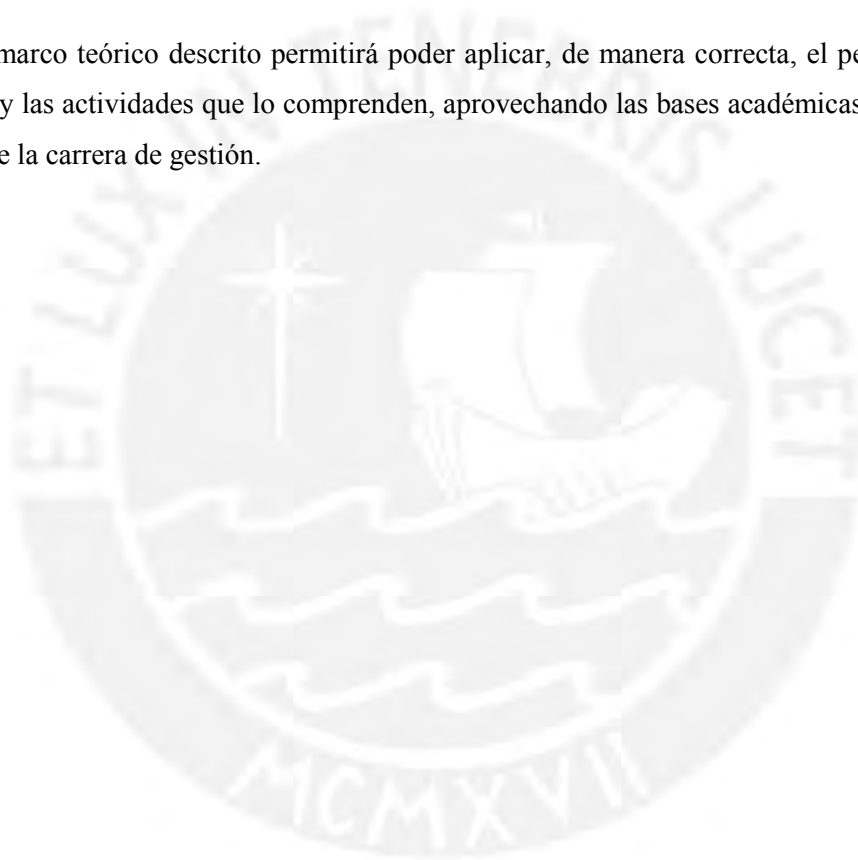
## **2.2. Análisis estratégico:**

En este apartado se elaborará el análisis externo e interno los cuales contribuyan con la elaboración del FODA.

## **2.3. Formulación estratégica**

Finalmente, se coloca la elaboración del perfil de plan estratégico el cual inicia con la reformulación de la Imagen Corporativa, objetivos estratégicos, mapa estratégico, tablero de control.

El marco teórico descrito permitirá poder aplicar, de manera correcta, el perfil de plan estratégico y las actividades que lo comprenden, aprovechando las bases académicas aprendidas a lo largo de la carrera de gestión.





## CAPITULO 5: PERFIL DE PLAN ESTRATÉGICO

### 1. Diagnóstico de la asociación

En él se realizará la descripción de la asociación y el análisis de la imagen corporativa.

#### 1.1. Descripción de la Asociación

El siguiente apartado detalla la información actual sobre la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú. Se detalla cómo se crea y el desarrollo logrado en los últimos años. Del mismo modo, se describirá la estructura que posee la asociación, así como una síntesis de las cervecerías que fundaron dicha asociación. Finalmente, se mencionarán algunos actores relacionados al segmento de cerveza artesanal y la importancia que tienen en el mismo.

##### *1.1.1. Historia y desarrollo de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú*

Tal como se menciona líneas arriba, el segmento cervecero artesanal empieza a ganar notoriedad en el mercado con esta nueva generación de cerveceros liderados por Diego Rodríguez. Estas empresas aprovecharon los cambios en el perfil del consumidor y las nuevas tendencias del mercado, para insertar a la cerveza artesanal. Sin embargo, los cerveceros encuentran la necesidad de crear una institución que los represente, defienda y capte a otras cervecerías que busquen desarrollarse en este segmento, debido a que los participantes en el sector son grandes empresas que cuentan con casi el 99% del mercado y las reglas del juego son las mismas para todos los participantes tanto artesanales como industriales.

La asociación inició sus actividades con el lanzamiento del Primer Festival de la Cerveza Artesanal, lanzado en el mes de diciembre del año 2014. Esta actividad marcaría el inicio de eventos a organizar por la asociación, el cual tenía como objetivo poder difundir la cultura cervecera y ampliar el conocimiento sobre las marcas y variedades de cervezas artesanales en el mercado.

**Figura 7: Propaganda del Primer Festival de la Cerveza Artesanal**



Adaptado de: Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (2014)

El evento reunió a 16 cervecerías artesanales, las cuales ofrecían más de 60 variedades de cervezas de diferentes estilos. La convocatoria fue tres veces mayor a su expectativa, ya que en el primer día se esperaba la asistencia de 500 personas y asistieron más 1,500 personas.

Otro punto a resaltar es que la asociación no estaba inscrita legalmente en SUNAT cuando se llevó a cabo este evento. El siguiente gráfico muestra la fecha de inscripción legal:

**Figura 8: Ficha RUC de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú**

Número de RUC:	20600415744 - UNION DE CERVECEROS ARTESANALES DEL PERU		
Tipo Contribuyente:	ASOCIACION		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	29/05/2015	Fecha de Inicio de Actividades:	01/06/2015
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. BUENA VISTA NRO. 540 DPTO. 701 (FTE DEL PENTAGONITO)LIMA - LIMA - SAN BORJA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	9499 - ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 15/09/2015		
Emisor electrónico desde:	15/09/2015		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 15/09/2015)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	NINGUNO		

Adaptado de: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2015)

Actualmente la UCAP no cuenta con una página web donde se conozca más a detalle sobre la organización. Sin embargo, con una “Fan Page” en Facebook, que es utilizada para dar noticias, promocionar eventos y brindar información acerca de ella. De esta “Fan Page” en Facebook de la UCAP, se obtuvo el logo de la asociación con el que actualmente se identifican:

**Figura 9: Logo de UCAP**



Adaptado de: Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (2016)

La asociación no cuenta con un “community manager”. Es importante señalar este hecho ya que las redes sociales se han convertido en las principales ventanas de comunicación entre los consumidores y las organizaciones. Es así, que las grandes marcas, destinan grandes presupuestos a este tipo de herramientas.

### 1.1.2. Cervecerías fundadoras

La asociación se funda con once cervecerías. A continuación, se muestra una tabla con la síntesis sobre las cervecerías fundadoras:

**Tabla 4: Cervecerías fundadoras de la UCAP**

Cervecería	Fundadores	Localidad	Bar Propio	Variedades			Prod. (Litros)
				Ale	Porter	Ipa	
Cervecería Barbarian	Diego Rodríguez, Ignacio Schwalb, Juan Vásquez	Lima - Miraflores	SI	X	X	X	18 mil
Cervecería Maddok	Jose Carlos Villamonte	Lima - Ate	NO	X	-	X	5 mil
Cervecería Nuevo Mundo	Alain Schneider	Lima - Surquillo	SI	X	X	X	15 mil
Barranco Beer Company	Angel, Juan y Sara Lefevre	Lima - Barranco	SI	X	X	X	15 mil
Cervecería 7 Vidas	Milkov Machaca	Tacna	NO	X	X	X	5 mil
Cervecería Gourmet	Jorge Jimenez, Luis Miguel Torres	Lima - Ate	NO	X	X	X	12 mil
Cervecería Teach	Tracy Teach	Lima - Jesús María	NO	X	-	X	2 mil
Cervecería Zenith	Milka Sotomayor, Zachary Lanhan	Cuzco	SI	X	X	X	3 mil
Cervecería Sierra Andina	Terrence Arnold	Ancash - Huaraz	SI	X	X	X	8 mil
Cervecería del Valle	Lolo y Juan Mayorga	Cuzco - Ollantaytambo	SI	X	X	X	6 mil
Cervecería Saqra	Augusto Reyna	Lima - La Molina	NO	X	X	X	3 mil

Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra los logos de cada una de las cervecerías mencionadas previamente con las que son identificadas en el mercado:

**Figura 10: Logos de las cervecerías artesanales fundadoras de la asociación**



Elaboración propia

### ***1.1.3. Tipos de asociados***

La asociación posee dos tipos de asociados: cerveceros artesanales (aquellos que comercializan su cerveza) y cerveceros caseros (aquellos que no comercializan cerveza pero elaboran cerveza artesanal). La cuota varía según el tipo de asociado. Las cervecerías artesanales tienen una cuota de 100 soles mensuales, mientras que los cerveceros caseros aportan 25 soles mensuales.

Las cuotas de los asociados es una fuente de ingreso para la asociación. Otra fuente de ingreso de la asociación es un determinado porcentaje de ganancia en los eventos realizados.

Los cerveceros artesanales (aquellos que comercializan), deben cumplir con otros requisitos, adicional a la cuota, para pertenecer a la asociación. Los principales requisitos son: cumplir con los requerimientos que exige DIGESA para la comercialización y tener como mínimo 6 meses de comercialización continua. La asociación busca promover la formalidad en el segmento, y es por esta razón que exige a sus asociados 6 meses de comercialización formal declarando los impuestos respectivos.

### ***1.1.4. Imagen corporativa actual***

**Misión:** La misión actual de la organización es: promover y difundir la cultura cervecera peruana de calidad.

**Visión:** Actualmente, la organización no cuenta con una visión establecida. Pero sí tienen como meta lograr el 1% de participación de mercado en el largo plazo.



**Valores:** Actualmente, la organización no cuenta con una lista de valores establecidos, los cuales se consideran importantes a implementar ya que el bien que se promueve es una bebida alcohólica.

**Objetivos:**

Los objetivos actuales de la organización son los siguientes:

- Fomentar el consumo responsable de cerveza.
- Fomentar la cultura cervecera en el Perú.
- Educar a los consumidores sobre los beneficios del consumo moderado de cerveza de calidad.
- Unir y defender al gremio de fabricantes de cervezas artesanales contra todo monopolio y discriminación que se pueda advertir en la libertad de contratación y de trabajo.
- Organizar y realizar eventos.
- Recibir y hacer donaciones.
- Importación y exportación de elementos relacionados a la industria cervecera.
- Comprar y vender elementos relacionados a la industria cervecera

Los objetivos de la organización son muy amplios y no se enfocan con el principal fin de la organización que es la “Representatividad”.

Estrategias y actividades actuales: Las actividades se plantean anualmente, con los gobiernos de turno. Las principales actividades que lidera la asociación son:

En primer lugar, la generación de eventos que les permita dar a conocer la cerveza artesanal y brindar una nueva experiencia de consumo. Desde el año 2014 se están llevando a cabo actividades que promocionan las marcas de cerveza artesanal (Capfest). En el año 2016, se llevó a cabo el Lima Beer Week, que consistió en dar a conocer algunas de las plazas en las que se ofrecen al público cervezas artesanales, con el fin de promocionar los puntos de venta y las variedades de cervezas de cada cervecería artesanal.

En segundo lugar, busca contribuir con la certificación de los cerveceros a través de la BJCP, con el fin de mejorar las habilidades de cata para poder producir mejores cervezas.

Si bien estas actividades pueden contribuir con los objetivos principales por los que fue creada la organización, el presidente manifiesta la carencia de un perfil de plan estratégico y la



necesidad del mismo, es así que se decide elaborar un perfil de plan estratégico que contribuya con la mejora del segmento.

## **2. Análisis Estratégico**

En este apartado se realiza un análisis externo e interno de la organización, el cual permitirá desarrollar la herramienta FODA.

### **2.1. Análisis del contexto**

En el Perú, en octubre del año 2015, la firma belga-brasileña AB Inbev realizó la compra millonaria de la firma SAB Miller por 109 mil millones de dólares. Con esta compra, el Perú cuenta con dos empresas pertenecientes a una misma firma, con la cual, logra una participación de mercado del 99% aproximadamente (Backus, 2016). Es importante señalar este hecho, pues las estrategias a desarrollar por estas cervecerías pueden ser de carácter monopólico y afectar directamente al segmento cervecero artesanal.

Por otro lado, en noviembre del año 2015, se elabora una propuesta de ley, la cual buscaba eliminar el pago de impuestos mixto por el pago fijo del 30% sobre el precio de venta al consumidor final. En términos de precio, esta propuesta beneficiaría directamente a las cervecerías industriales. Para las cervezas artesanales, el pago de un único impuesto del 30% implicaría el aumento de aproximadamente 5 soles por botella al consumidor final; lo que haría que sea un producto muy caro y hasta inviable para este tipo de negocios. Si bien esta propuesta no llegó a concretarse, es un claro ejemplo de los problemas a los que se puede enfrentar el segmento. Del mismo modo, cabe resaltar que la UCAP; a través del presidente Diego Rodríguez, envió una carta al congreso, indicando el malestar del segmento cervecero artesanal. Esto demostró que uno de los objetivos por el cual se creó la asociación; es el de representatividad, es mucho más eficiente si es llevado a cabo por el grupo como asociación que si es tratado de manera individual por cada cervecero.

A continuación, se analizarán algunas variables sobre el segmento, lo que permitirá elaborar una síntesis de los principales hallazgos, así como rescatar información relevante que permita realizar proyecciones para el perfil de plan estratégico.

#### **2.1.1. Participación empresarial**

En el segmento cervecero artesanal existe una cantidad considerable de empresas cerveceras (aproximadamente 60 a finales del año 2016 según manifiesta la UCAP) que interactúan en el sector, de las cuales solo 27 las cervecerías artesanales están inscritas a la fecha en la organización. Las cervecerías inscritas en la asociación son las representativas del segmento.

La información de ventas y producción, la tienen disponible los administradores de la UCAP, esta información se mantiene de manera confidencial y aún no es compartida públicamente.

Con ayuda de la asociación, se elaboró un ranking de las principales cervecerías artesanales.

**Tabla 5: Participación aproximada de mercado dentro del segmento cervecero artesanal**

Cervecería	Posición en el Segmento
Cervecería Barbarian	1
Barranco Beer Company	2
Cervecería Nuevo Mundo	3
Cervecería Gourmet	4
Sierra Andina	5
Otros	6 al 27

Elaboración propia

Estas cinco cervecerías son las más importantes en el segmento y en total generan aproximadamente el 80% de la venta total. Estas cinco están inscritas en la asociación, lo cual genera representatividad de la organización en el segmento cervecero artesanal. Sin embargo, la tarea constante de la asociación debe ser buscar asociar a todas las cervecerías mapeadas en el mercado, y también a aquellas personas que quieran aprender el arte de hacer cerveza y tengan en sus planes abrir una cervecería en el futuro.

### 2.1.2. Crecimiento, oferta y demanda

En el año 2015, el consumo de cerveza artesanal mantuvo un crecimiento de 5% mensual (Cosas, 2016). Según Silvia De Tomás; persona encargada de la administración de la UCAP, el año 2015 culminó con los siguientes resultados expresados en la tabla a continuación:

**Tabla 6: Desempeño de los asociados de la UCAP en el año 2015**

Cant. De Cervecerías	Cant. De Litros Producidos	Cant. De Litros Vendidos	Importe de Litros Vendidos (Soles)	Puestos de trabajo directos	Puestos de trabajo indirectos	Estilos de cervezas
24	778,072	684,020	9,246,073	128	147	41

Elaboración propia

En el año 2015, los cerveceros artesanales lograron la mayor cantidad de litros vendidos en los últimos años. Del mismo modo, indican que han mantenido un alza en la cantidad producida constante, gracias a las nuevas tendencias del consumidor. Este segmento aún es muy pequeño respecto a la producción total de cerveza en el Perú. Del mismo modo, según la UCAP,

a octubre del año 2016, ya superaron los números obtenidos en el año 2015. La información sobre el cierre del año 2016 estará disponible en el primer trimestre del 2017.

A continuación, se revisarán algunas variables importantes respecto al segmento cervecero artesanal que serán considerados para la elaboración de las estrategias y actividades del perfil de plan estratégico:

### **2.1.3. Puntos de venta**

Los puntos de venta identificados en la investigación de campo son:

- Bares
- Restaurantes
- Supermercados
- Aeropuertos

A pesar de que existen diversos puntos de venta, la UCAP no es promocionada en ninguno de estos locales ni en sus propios eventos, lo cual genera una ventana de oportunidad que debe ser aprovechada mediante el trabajo conjunto entre la asociación y sus asociados.

### **¿Cómo se vende la cerveza artesanal?**

La cerveza artesanal es ofrecida al público bajo el concepto de ser una bebida de calidad, elaborada con los mejores insumos naturales, sin uso de insumos químicos o artificiales. Buscan generar una experiencia de consumo diferente a las que pueden generar otras bebidas alcohólicas del mercado. Sin embargo, se ha identificado que no existe un concepto comercial local concertado sobre lo que es una cerveza artesanal peruana en el segmento.

### **Distritos que tienen mayor presencia de venta de cerveza artesanal en Lima**

Los distritos donde existe mayor oferta de cerveza artesanal en Lima son, en primer lugar, Miraflores, el cual concentra la mayor cantidad de bares y restaurantes que ofrecen cerveza artesanal al público. En segundo lugar, se encuentra el distrito de Barranco donde se encuentra una de las principales cervecerías artesanales del país: Barranco Beer Company. Luego de estos dos distritos, se encuentran los que tienen menor concentración de oferta de cerveza artesanal como Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro entre otros, según lo manifestado por Silvia de Tomás, persona encargada de la asociación (comunicación personal, 16 de octubre, 2016).

La concentración de la venta en estos distritos responde a que el público consumidor de cerveza artesanal suele acudir a estos lugares por la cantidad de bares y restaurantes que existen. Por otro lado, la variable del Nivel Socio Económico también explica la frecuencia con la que acuden las personas a estos lugares. La cerveza artesanal está dirigida a los sectores A y B; y

son las personas de este segmento quienes concurren habitualmente a estos distritos. Del mismo modo, el desarrollo de actividades de entretenimiento y ocio suelen darse con mayor frecuencia en locales de estos distritos, lo cual favorece al consumo de cerveza artesanal. Adicionalmente, son las personas del Nivel Socioeconómico A y B, quienes destinan mayor presupuesto al entretenimiento, ya que los ingresos que perciben les permiten presupuestar este tipo de gastos.

La información obtenida en este apartado permite concluir que la asociación podría emplear estrategias que permita en el mediano y largo plazo promover el consumo de cerveza artesanal en otros distritos, mejorando los puntos de venta que actualmente son reducidos a nivel nacional.

Estas son algunas de las actividades y eventos que se han llevado a cabo en los últimos años, que han permitido dar a conocer tanto nacional como internacionalmente a algunas cervecerías artesanales peruanas.

- a) Eventos, actividades de promoción y difusión
- b) Ferias de la UCAP (a nivel nacional)
- c) Ferias internacionales llevadas a cabo en Perú
- d) Ferias nacionales
- e) Pequeñas ferias corporativas
- f) Concursos internacionales
- g) Tours cerveceros
- h) Festivales con fines sociales

Estas actividades han sido desarrolladas en los últimos años tanto por cerveceros artesanales de manera individual como algunas que fueron llevadas a cabo bajo la administración y supervisión de la UCAP (ver Anexo I). La siguiente tabla muestra algunas de las actividades que fueron llevadas a cabo por la UCAP desde que fue instituida:

**Tabla 7: Actividades realizadas por la UCAP**

Tipo de evento	Nombre del evento	Descripción
Ferias de la UCAP (a nivel nacional)	1er festival de Cerveza Artesanal - diciembre 2014	Primer festival organizado por la UCAP en Chorrillos
	Capfest octubre 2015	Segundo festival, realizado en el año 2015
	Lima Beer Week octubre 2016 (14 al 23) – Copa peruana de cervezas	Tercer festival que buscaba promover los puntos de venta en Lima
	Craft Beer Festival 2016	Cuarto festival de cerveza artesanal llevado a cabo en el Jockey Club del Perú. Es el que continúa en la cadena de festivales anuales que realiza la UCAP.

Elaboración propia

En resumen, a pesar de que el mercado cervecero peruano es dominado al 99% por una empresa de cerveza industrial, y adicionalmente el gobierno no genera un ámbito favorable para el desarrollo de las cervezas artesanales, el segmento cervecero artesanal ha mostrado un crecimiento sostenible en los últimos años.

En la actualidad, la asociación sólo tiene inscritas a 27 de las 60 cervecerías identificadas a nivel nacional, brindando una oportunidad de trabajo para buscar asociar a más cervecerías a nivel nacional (comunicación personal, 16 de octubre, 2016).

En cuanto al tema comercial, los canales de venta son en su mayoría de terceros, ya que muchas marcas no cuentan con bares propios. Esta dinámica genera una oportunidad de trabajo en cuanto a la difusión del concepto que debe acompañar la venta de la cerveza artesanal.

Por tanto, a pesar de que el segmento cervecero artesanal no cuenta con un escenario favorable en el país, este ha ido ganando terreno y adeptos; lo que ha permitido su crecimiento en los últimos años.

## 2.2. Análisis Interno

La asociación nace con la finalidad de representar al grupo de cerveceros artesanales. Para llevar a cabo esta tarea la asociación necesita de un grupo de trabajo que lleve a cabo las actividades y estrategias que contribuyan con el fin principal de la organización.



### **2.2.1. Equipo de trabajo de la asociación**

#### **Junta Directiva:**

- Presidente: Diego Rodríguez (Cervecería Barbarian)
- Vicepresidente: Alain Schneider (Cervecería Nuevo Mundo)
- Tesorero: Augusto Reyna (Cervecería Saqra)
- Secretario: Jose Carlos Villamonte (Cervecería Maddok)
- Vocero: Andrés Lefevre (Barranco Beer Company)

#### **Administrador:**

- Administrador: Silvia De Tomás (Cervecería Knock Out)

La junta directiva y la administradora son personas que dedican un tiempo parcial a la organización. Solo la administradora tiene un sueldo en función a un contrato de tiempo parcial.

La organización actualmente no posee un organigrama definido, ni un Manual de Operaciones y Funciones (MOF). El 100% de los integrantes de la asociación son personas que poseen su propia cervecería, lo cual muestra que las personas que dirigen a la organización conocen el know how del negocio. Sin embargo, en temas de dirección de encontraron varias oportunidades de trabajo.

### **2.2.2. Beneficios que busca brindar la Asociación**

- Representatividad:** los cerveceros artesanales identificaron la oportunidad de aliarse estratégicamente entre ellos con el fin de crear una institución que actué en nombre del colectivo y vele por brindar condiciones favorables en el desempeño de las cervecerías en el mercado. Tal y como lo demostraron frente al proyecto de ley propuesto por el congresista Galarreta y a la incursión de la asociación en el festival gastronómico más importante de la región (Mistura 2016).
- Reducción de costos:** uno de los principales problemas que afrontan los cerveceros artesanales son los costos de producción. Como asociación pueden mejorar el poder de negociación con los proveedores; así como importar en mayor cantidad aquellos insumos que los cerveceros tienen en común.
- Organización de eventos:** para poder lograr el objetivo de conocimiento del producto por parte del público consumidor, es necesario realizar eventos que congreguen gran cantidad de personas para poder difundir las características de la cerveza artesanal y publicitar a los ofertantes. Poder realizar este evento para cada una de las empresas

cerveceras de manera individual, significaría una gran inversión tanto en tiempo como en recursos. La asociación puede realizar eventos de este tipo para todos los cerveceros asociados reduciendo los costos y logrando un mayor impacto en el público. Es por esta razón que la asociación realiza eventos para todos los cerveceros asociados reduciendo los costos y logrando un evento con mayores recursos y asistentes.

Si bien la asociación está llevando a cabo actividades que contribuyen con la promoción del segmento, existen grandes oportunidades en temas de dirección que contribuirán a fortalecer al segmento. Para este tipo de organización, se determinaron las siguientes actividades claves: representatividad, monitoreo y control, mejora de procesos administrativos y políticas de recaudación de fondos. Se determinó estas actividades claves como resultado del benchmarking sobre las actividades claves que deben llevar a cabo las asociaciones de cervecería artesanal para fortalecer su posicionamiento tanto interno como externo. Adicionalmente, en el caso peruano; se entrevistó a tres asociaciones representativas en sus rubros (Cámara de Comercio de Lima, Sociedad Nacional de Industrias y Consejo Regulador Denominación de Origen Pisco) las cuales concordaron también que estas variables son importantes y claves para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

### **2.2.3. Retos que enfrenta el segmento de cerveza artesanal**

A pesar del crecimiento que está experimentando el segmento cervecero artesanal, existen algunos retos que aún enfrenta la industria. Según manifestó el presidente de la asociación, Diego Rodríguez, en la conferencia ofrecida en la Feria del Libro del 2015, los retos son:

En primer lugar, la importancia de insumos. Diego manifestó: *“los trámites largos y complicados que se deben realizar con Aduanas y Senasa, retrasan el abastecimiento de insumos”*. Los insumos base de la cerveza son cuatro: lúpulo, agua, levadura y malta; de los cuales, solo el agua es local. Los demás insumos deben ser importados. La importación de estos insumos hace que se incurra en elevados costos de flete y logísticos.

En segundo lugar, el segmento cervecero artesanal se enfrenta a los elevados impuestos tributarios que deben pagar por la comercialización de sus productos. El Estado cobra el 30% de Impuesto Selectivo al Consumo (de cada barril) y el 18% de Impuesto General a las Ventas. Es por este motivo que la mayoría de cervezas artesanales se ofrece en bares y/o restaurantes de terceros. Actualmente, solo el 39% de los asociados cuenta con bar propio.

En tercer lugar, el segmento cervecero artesanal presenta el riesgo de que cualquier persona que prepara cerveza en casa llame a su producto “cerveza artesanal”, lo cual, si no es un

producto de calidad, puede perjudicar directamente el concepto del producto en el mercado, afectando al segmento.

En conclusión, existen amenazas latentes las cuales deben ser monitoreadas y trabajadas por la asociación, para que esta pueda seguir generando condiciones favorables en el desempeño del segmento. Este trabajo no solo es de la asociación, sino de los asociados y los stakeholder claves; por lo que, se debe trabajar alianzas estratégicas con otras organizaciones de los tres sectores.

#### ***2.2.4. Expectativas de los asociados***

En primer lugar, los asociados buscan cubrir la necesidad de representatividad. Al ser un segmento muy pequeño dentro del sector al que pertenecen, el poder de negociación que poseen es muy bajo, lo cual los posiciona en desventaja frente a las otras empresas que interactúan en el sector. Por ejemplo, una de las debilidades del segmento son los altos impuestos que deben pagar tanto al consumo como a la producción. Esto hace que el precio de la cerveza artesanal sea muy elevado, ocasionando que no todos puedan acceder a consumirla. Esto afecta a todos los cerveceros artesanales del Perú, por lo que la facultad que posee la asociación como grupo permitirá que el poder de negociación con el Estado para esta meta en común sea mayor a través de la UCAP. Si bien hay países como en Europa donde la cerveza artesanal tiene un régimen tributario especial diferenciado de otras empresas del sector, en el Perú es una meta a largo plazo que debe empezar a trabajarse para que las negociaciones alcancen el objetivo final.

En segundo lugar, los cerveceros artesanales asociados esperan un perfil de plan estratégico por parte de la asociación que les permita mejorar la posición competitiva actual. El aumento de la participación de los asociados en los eventos (se espera que cada año sean más) les permitirá dar a conocer a los consumidores de cerveza artesanal sus productos y variedades. De esta manera, los productores de cerveza artesanal podrán dirigir mejor sus estrategias a su público objetivo.

En tercer lugar, los asociados buscan participar en más eventos, en los cuales puedan promocionar sus productos en el mercado.

En cuarto lugar, los asociados buscan que la organización los oriente en temas de financiamiento, capacitaciones y lineamientos de crecimiento.

Las entrevistas evidenciaron que muchos de los asociados no conocen los beneficios que ofrece la organización, por lo que es importante trabajar esta variable con la dirección de la asociación.

### 2.2.5. Aproximación al perfil del productor de cerveza artesanal en el Perú

Se consideró pertinente en la presente tesis, poder elaborar una aproximación al perfil del productor de cerveza artesanal; para que, de este modo, se pueda conocer quiénes son y qué tipo de características reúnen los dueños y cerveceros de las empresas productoras de este bien. Para este análisis y; tomando como referencia las entrevistas realizadas, se utilizó la información de las once cervecerías artesanales fundadoras de la UCAP. Se realizó este filtro porque se consideró como las más relevantes para la presente tesis.

La siguiente tabla muestra en resumen la síntesis del perfil promedio de los once principales productores de cerveza artesanal que pertenecen a la asociación:

**Tabla 8: Perfil del productor de cerveza artesanal**

VARIABLE	RESULTADO
EDAD	34 años en promedio. (El mayor tiene 68 y el menor 29 años)
NIVEL PROFESIONAL	Todos tienen estudios superiores completos, el 50% aprox. Posee maestrías
DISTRITO Y NIVEL SOCIOECONOMICO	Todos pertenecen a los distritos y nivel socioeconómico considerados como sectores A y B
PROCEDENCIA	De los 11 socios, 5 son extranjeros y 6 son peruanos
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	De los 11 socios, 8 son de Lima y 3 son de provincias
¿CÓMO SE ANIMARON A COLOCAR ESTE NEGOCIO?	Todos coinciden en que el motivador fue su pasión por la cerveza y que se dieron cuenta que lo que significaba un hobby, podía ser rentable y comercializado.
¿POR QUÉ PERTENECER A LA ASOCIACIÓN?	El tema de coincidencia entre todos es la unión de todos los cerveceros (a pesar de que en la práctica son competidores) para poder ganar mayor presencia en el mercado frente a cualquier tipo de incidencia y ante el gobierno y las leyes para lograr beneficios en común para todos.

Elaboración propia

Con la información presentada en el cuadro anterior, se puede concluir que el grupo de análisis tiene un perfil muy peculiar. Son empresarios relativamente jóvenes, todos manifiestan ser profesionales. El 50% de la muestra tiene estudios de post-grado. Coinciden en que el inicio

de sus negocios se debió a la pasión que tienen por la cerveza y por buscar ofrecer un producto distinto a los que ofrece el mercado.

Un rasgo importante por resaltar de la muestra es que el 100% de los participantes accedieron sin problemas a las entrevistas y estaban muy expectantes con el objetivo final del perfil de plan estratégico, mostrando gran predisposición para colaborar con la investigación y acceder a las propuestas que buscaba el plan.

Por otro lado, los cerveceros artesanales son personas que han viajado mucho a diferentes países de América Latina, Estados Unidos y países de Europa. El 100% de los entrevistados manifiestan conocer sobre el segmento en el extranjero. También se encontraron coincidencias en los estilos de vida que poseen; son modernos, abiertos a las nuevas experiencias, se adaptan a los cambios y; sobre todo, son emprendedores que buscaron oportunidades de negocio donde las reglas y la teoría indicaban que no las habían (encontraron un océano azul dentro de un océano rojo).

Este grupo de trabajo es diferente a otras asociaciones locales, ya que existe una muy buena comunicación entre ellos y no son celosos con su información. Entre cerveceros intercambian información, recetas y se unen para seguir creando nuevas variaciones de cerveza.

El perfil de los productores de cerveza artesanal del Perú es muy particular, respecto a otras asociaciones del país; sin embargo, es muy parecido a la de otras asociaciones de cerveza artesanal de otros países.

Finalmente, es importante señalar que todos coinciden en que más que competidores son aliados estratégicos que, a través de la asociación, pueden lograr mejores resultados uniendo fuerzas, que buscando cada uno por su lado mejorar su posición en el mercado.

## **2.3. Análisis Externo**

### **2.3.1. Análisis de macro tendencias**

Para poder analizar las macro tendencias, se tomó como referencia a aquellas que afectan el consumo de bienes. Se debe tener en cuenta que la cerveza artesanal es un bien de consumo asociado con el ocio, entretenimiento y preferencias de consumo. Las macro tendencias globales sirven de referencia para poder conocer el comportamiento de consumo de los actuales consumidores en el mundo. La consultora GFK, la quinta más grande en



investigación de mercados, en su publicación “Roper Report”, detalla algunas tendencias de consumo internacional (GFK, 2015)<sup>14</sup>:

- a) Forma y fondo: los consumidores están en búsqueda constante de productos que estén abocados en el qué y el cómo, es por ello que buscan servicios de calidad que van desde cómo adquieren el servicio hasta cómo es el servicio en sí.
- b) Productos Premium: los consumidores están buscando sectorizarse y consumir productos más selectos, es por ello que aprecian los productos más diferenciados en los cuales puede conseguir exclusividad y por ende lealtad por parte de ellos.

Por el lado de las tendencias regionales, los consumidores son más conscientes de sus derechos y sus deberes, desean consumir mejores productos, pagar precios justos, ver campañas lideradas por las marcas que tengan un impacto real en su vida y tener acceso a los productos y servicios de primer nivel que aporten dentro de su vida.

Según Trendwatching, se tienen las siguientes tendencias para la región que impactarán en este tipo de negocios (Trend Watching, 2014)<sup>15</sup>:

- a) Democratic pricing: Los consumidores que han vivido durante años de fluctuación de precios, se sentirán seguros de saber qué precio deberían tener los productos y servicios, exigirán a las marcas participar en la fijación de los precios.
- b) Playful perks: Los consumidores latinos esperan un cambio en la seriedad del mensaje que están acostumbrados a recibir, con un cambio que resulte más divertido.
- c) City Connections: Los urbanistas más solitarios desean romper las barreras sociales que forman parte de la vida en la ciudad. Las marcas que diseñen sus productos o servicios como forma de integrar a los consumidores en espacios públicos y sociales de sus ciudades serán bien recibidas.

Para el mercado peruano; en base a las tendencias de comportamiento del consumo, definir al consumidor peruano es un gran reto, debido a que implica tener en cuenta la diversidad a la que se enfrenta dentro de un mismo territorio: costumbres, creencias, educación, economía, religiones, entre otros. Para este propósito, se realizará una aproximación a una definición tan compleja como esta. (Arellano Marketing, 2013)

---

<sup>14</sup> GFK es una de las compañías de investigación de mercado más importantes del mundo. Son especialistas en la elaboración de investigaciones sobre el comportamiento y desarrollo de los consumidores en el mundo.

<sup>15</sup> Consultora fundada en el año 2002, se especializan en realizar estudios de mercado sobre el comportamiento de los consumidores. Cuentan con presencia en más de 180 países, 1,200 clientes, más de 3,000 auspiciadores y más de 250,000 suscriptores.

Dentro del territorio peruano existe una gran diversidad cultural que influye fuertemente en la personalidad de cada región: mientras que en algunas zonas se puede encontrar personas muy arraigadas a su cultura y religión, que veneran fervientemente como parte de su día a día, en otras localidades se aprecia una influencia de moda internacional de occidente y de oriente. (Arellano Marketing, 2013)

El consumidor peruano actual es un personaje que interactúa con diversas culturas a nivel nacional lo cual modifica la toma de decisiones en temas de consumo. Es una persona que aprovecha las elocuencias que recibe la gastronomía peruana para sentirse orgulloso y preferirlo antes de otro tipo de variedad gastronómica. Asimismo, es mucho más exigente con el tema de calidad tanto del producto como del servicio que compra y consume, debido a que es un consumidor más informado. Así es como lo expresa Arellano dentro de su estudio al afirmar que: el nuevo consumidor peruano es mucho más exigente y busca adquirir o consumir nuevos productos y servicios para salir de los esquemas tradicionales. (Arellano Marketing, 2013)

Por otro lado, en una entrevista realizada por un diario local al director del Instituto de Consumo y congresista de la República, Jaime Delgado, se comentó sobre las conductas y patrones de compra que tendrán los consumidores en los próximos años. A continuación, las más resaltantes (Velarde, 2015):

- a) “Será más informado, el consumidor manejará más información y la conseguirá de manera más rápida por Internet. El uso de los medios tecnológicos para recolectar la información contribuirá a que el nuevo consumidor elija entre todas las opciones que ofrece el mercado globalizado”.
- b) “Más exigente como consecuencia del punto anterior. También tendrá en cuenta la relación precio/calidad y el trato justo que le pueda brindar una firma”.
- c) “Será un consumidor más protegido, gracias a la facilidad del acceso a la información, así como las leyes que buscan la protección del mismo (Ley de Protección al Consumidor).
- d) “Tendrá más poder de influencia, el consumidor estará más organizado, tendrá mejor comunicación y será más influyente. Del mismo modo, será más factible ubicar los espacios donde su voz será escuchada”.
- e) “Practicará mejores estilos de vida, la nueva búsqueda por consumir productos naturales”.

En conclusión, las macro tendencias locales, regionales y mundiales contribuyen con la aceptación de las cervezas artesanales en el mercado. Esto se genera gracias a las nuevas preferencias del consumidor por los productos locales o nacionales, además de la fuerte tendencia por el consumo de productos naturales e innovadores. Hay una fuerte preocupación por la ingesta de productos naturales que contribuyan con un buen balance en la alimentación. Este factor es muy importante, ya que la cerveza artesanal calza en las nuevas necesidades de los consumidores, pues son productos hechos a base de ingredientes naturales, sin preservantes. Además, una de las características más importante de este tipo de industria es la constante innovación, en la que los maestros cerveceros comparten conocimiento, con la finalidad de crear constantemente nuevas presentaciones.

Para el proyecto profesional no se ha definido el perfil del consumidor de cerveza artesanal; pero sí se han establecido variables que describen la percepción del consumidor frente a este mercado, como también una aproximación al perfil del consumidor de cerveza artesanal. Con el resultado de las encuestas elaboradas, se definió:

- Sexo: Ambos
- Edad: Entre 23 y 44 años
- NSE: A y B
- Personas que trabajen

El consumidor de cerveza artesanal puede ser hombre o mujer, no es exclusivo para un solo género. El consumidor se encuentra en el rango de edades de 23 a 44 años. Se tomó este rango, en base a la clasificación de edades que realiza CPI. Es este rango de edad en que las personas comienzas a tener ingresos fijos, por estar económicamente activos, y destinan un presupuesto considerable al rubro de entretenimiento. Tal como se mencionó, la cerveza es un bien costoso, por lo que, las personas que pertenecen al Nivel Socioeconómico A y B, son las que principalmente consumen este producto.

### ***2.3.2. Análisis de las nuevas tendencias***

Tal como señalan las consultoras más importantes como Kirin Holding (2014), Euromonitor (2015) y Allied Market Research (2014), el perfil del consumidor está cambiando. Las personas ya no se sienten atraídas por los productos tradicionales masivos. Ahora buscan consumir productos exclusivos e innovadores. Por otro lado, existe una tendencia de consumo de alimentos más saludables, lo que brinda una oportunidad a que más personas se orienten al consumo de cerveza artesanal por sus propiedades naturales. Adicionalmente, se ha observado que existe una tendencia al consumo de productos regionales, que buscan apoyar más a los

mercados artesanos de los diferentes países. Estas tendencias no solo aplican en el consumo de cerveza, sino a otro tipo de productos que pueden generar ventana de oportunidades para otros mercados que ofrecen productos artesanales similares.

La dinámica de las cervecerías industrial no permite tener la amplitud de variedades que la cerveza artesanal puede ofrecer, principalmente los efectos de economía de escalas. Es por esta razón, que el segmento cervecero artesanal cubre la demanda insatisfecha. Los directores ejecutivos de las grandes firmas cerveceras han reconocido el rol que están desempeñando las cervezas artesanales y el impacto positivo que puede generar a la industria cervecera.

Por este motivo, ya existen asociaciones en Europa que trabajan conjuntamente con cervecerías artesanales, industriales y negocios relacionados al sector. Estas asociaciones tienen clara la importancia de elaborar alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento del sector cervecero, brindando oportunidades a todos los involucrados.

Por otro lado, las asociaciones también tienen clara la importancia y relevancia del sector cervecero en la economía del país, ya que esta industria aporta gran cantidad de puestos de trabajo, genera una dinámica de consumo y es un gran aportante de impuestos.

Dentro de este tipo de industrias, la característica por muchos años ha sido la fuerte competencia y guerra de precios que ha tenido lugar en todos los países.

Con las cervezas artesanales, se ha desarrollado; dentro de la misma industria, una nueva tendencia de trabajo en conjunto, donde los productores (que a su vez son competidores entre sí) comparten el conocimiento y se apoyan mutuamente con el fin de lograr los objetivos en común que necesitan para poder posicionar a la cerveza artesanal dentro de la industria cervecera.

Esta tendencia se ha dado también en el Perú, donde los cerveceros artesanales, a través de la asociación, han unido sus esfuerzos individuales para convertirlos en colectivos y poder aprovechar las oportunidades que este nicho de mercado les otorga, generando ventajas competitivas que les permitirá obtener mejores resultados.

Por otro lado, con el avance de la tecnología y la creación de las redes sociales, la relación entre ofertantes y consumidores se ha vuelto más fluida y personal. Esto ha contribuido que las pequeñas empresas, como las cervecerías artesanales, puedan promocionar sus productos sin necesidad de desembolsar grandes inversiones de promoción masiva en diversos medios de comunicación, como lo hacen las cervecerías industriales.

Finalmente, es importante señalar que en otros países como Estados Unidos y algunos en Europa, la información sobre el segmento de cerveza artesanal está mucho más desarrollada y el acceso a la misma es simple. Para el caso peruano, aún no se cuenta con el desarrollo de este tipo de data sobre el segmento local de cerveza artesanal. Si bien los cerveceros artesanales han explotado muy bien las redes sociales y el internet para promocionar sus productos, se carece de información propia del segmento tanto en Perú como América Latina, mostrando una ventana de oportunidad a trabajar.

### **2.3.3. Análisis PESTEL**

Esta herramienta consiste en el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales (ecológicos) que ejercen influencia en el desarrollo del segmento en investigación (Porter, 1985).

Para poder llevar a cabo el análisis del entorno, se debe conocer qué elementos debe contener el análisis en cada uno de los sectores que a continuación se detallan:

#### **Político y legal**

Dentro del análisis político-legal del entorno se toman en cuenta elementos como la legislación actual del país que regularía el segmento investigado, las políticas y normativa gubernamental que lo regularía, así como las variables positivas o negativas que pueden estar sucediendo en el país como inestabilidad política, ventanas de oportunidad, etc. De esta manera, se elabora el marco político que afecta al segmento en estudio (Porter, 1985).

Para la industria cervecera, el Estado regula la actividad comercial con el cobro de diferentes tipos de impuesto a la producción, a la venta y al consumo de bebidas alcohólicas. El primero de estos impuestos es el impuesto selectivo al consumo, el cual aumentó en el año 2013 pasando de 27.8% a 30% (SUNAT, 2015)<sup>16</sup>. Del mismo modo, las cervezas que posean entre 0° y 6° de alcohol están sujetas a un monto fijo de S/. 1.35 por litro o a la tasa del 30% del valor del precio de venta al público. Si las bebidas sobrepasan los 6° de alcohol, están sujetas a S/. 2.50 por litro. Por otro lado, también están afectados al pago del IGV, que representa el 18% del precio de venta, lo cual afecta directamente al margen de utilidad a obtener en el ejercicio.

Finalmente, las instituciones del gobierno regulan el comportamiento de consumo de bebidas alcohólicas en general con restricciones y normas. En el Perú, está prohibido vender bebidas alcohólicas en los canales de venta tradicionales después de las 11 de la noche; por otro

---

<sup>16</sup> La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es la entidad del Estado que se encarga de regular la actividad comercial del mercado a través de la recaudación de impuestos. De la mano del poder legislativo y ejecutivo, se establecen impuestos como el Impuesto Selectivo al Consumo que afecta al mercado cervecero peruano.



lado, no está permitido consumir este tipo de productos en la vía pública, así como conducir luego de haber consumido bebidas alcohólicas.

A pesar de que las cervezas artesanales no producen ni el 1% de producción anual de cerveza, están afectos a los mismos impuestos que la cerveza industrial. Lo cual genera una debilidad del segmento, y un potencial riesgo en caso se opte por seguir legislaciones como las propuestas en el congreso. Son este tipo de reglas de juego, las que limitan el crecimiento de este tipo de negocios; por lo que, la asociación debe buscar tener un aliado en organizaciones gubernamentales.

Por el lado político económico, la firma británica SAB Miller fue comprada por la firma cervecera belga-brasileña más grande del mundo, AB InBev, por el equivalente de 109,000 millones de dólares (EC, 2015)<sup>17</sup>. Si bien esta es una compra internacional donde las leyes o poderes del Estado peruano no tienen mayor de injerencia, localmente se podría generar el monopolio de la industria cervecera, donde el poder de negociación lo va a tener una sola empresa (dividida en diferentes marcas) y podrá fijar precios y las condiciones que crea conveniente para poder obtener el mayor beneficio, logrando generar mayores barreras de entrada en la industria. El Estado peruano debe analizar esta estrategia en el mercado nacional y evaluar las “reglas del juego” para evitar posibles actividades monopólicas que puedan desestabilizar la industria.

Para el segmento cervecero artesanal, es importante señalar que las estrategias monopólicas que puedan surgir en el mercado luego de esta compra en la industria pueden afectar directamente la participación de las cervecerías artesanales si el gobierno no evalúa políticas al respecto.

En conclusión, las reglas de juegos impuestas al sector cervecero se establecieron en un marco en la cual no existían en el mercado las cervezas artesanales, por lo que en la actualidad las cervecerías artesanales no cuentan con el apoyo del gobierno. La única fuente de permisos que han obtenido son las tramitadas con las municipalidades para poder llevar a cabo las ferias donde ofrecen sus cervezas al público; sin embargo, para el desarrollo empresarial y del producto como tal, esta industria no cuenta con ninguna clase de apoyo por parte del Estado peruano. Por lo que, se observa una gran oportunidad a trabajar con el gobierno, con la finalidad de promover y apoyar a este nuevo sector. En otros países, donde la participación de mercado de la cerveza artesanal es mayor al nuestro, cuentan con gran apoyo del gobierno. Casos como

---

<sup>17</sup> El Comercio, diario local peruano, cita en esta noticia del día 14 de octubre del 2015 la compra millonaria realizada por la firma Belga - Brasileira AB Inbev para poder adquirir a SAB Miller, propietaria de Backus en el Perú.

estos se encuentran en Inglaterra, Alemania, Estados Unidos, etc. Y en América Latina, tenemos a Argentina, quienes están en la búsqueda de la creación de una normativa para la regulación de la producción de la cerveza artesanal.

### **Económico**

En este apartado se evaluará la situación económica actual del país, tendencias de la economía local, crecimiento económico, poder adquisitivo de las personas, entre otras variables ligadas a las actividades económicas del país (Porter, 1985).

El ingreso per cápita en Perú ha aumentado en el año 2013. Según el portal económico internacional Economy Watch, el ingreso per cápita del Perú fue de US\$ 11,557 reflejando un crecimiento de 14.7% respecto al año 2012. En el año 2014, el ingreso per cápita del Perú terminó en US\$ 11,988.64. Esto quiere decir que el ingreso por persona habitante del país ha tenido un ligero aumento, pero; principalmente, se ha mantenido (Economy Watch, 2015)<sup>18</sup>. De igual manera, la misma calificadora Fitch Ratings elevó la nota crediticia del Perú al nivel de BBB+ (grado de inversión), con perspectiva estable. Según el Banco Central de Reserva del Perú, en el año 2013 el PBI creció en 5.8%; mientras que, en el año 2014, este sólo creció 2.4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2014)<sup>19</sup>. El crecimiento económico del país; si bien no se traduce necesariamente en desarrollo económico, permite para un segmento como el de la cerveza artesanal (bienes de lujo), que el sector al que se dirige tenga mejores ingresos monetarios y puedan destinar parte de su presupuesto para el consumo de bienes secundarios como el consumo de bebidas alcohólicas con precios de venta elevados con referencia a los precios estándares. Por ejemplo, dependiendo del lugar de compra o consumo de una cerveza artesanal, el precio puede variar entre S/. 10.00 y S/. 25.00 soles en promedio. Al ser un producto relativamente costoso respecto a otras bebidas alcohólicas en el mercado, un incremento en el presupuesto de los consumidores destinado a la compra de este tipo de bienes es un punto a favor para la industria.

Por otro lado, es importante señalar la volatilidad que ha tenido el tipo de cambio en los últimos 3 años. La siguiente tabla muestra la tendencia presentada de la siguiente manera:

---

<sup>18</sup> Economy Watch es un portal financiero dedicado a realizar estudios sobre la situación económica de varios países tanto de América como de Europa y Asia.

<sup>19</sup> El Banco Central de Reserva del Perú se encarga de regular la política monetaria y financiera del país. En sus reportes, muestra el crecimiento económico que goza el Perú en los últimos años.

**Tabla 9: Tipo de cambio histórico 2014 - 2016**

AÑO	TC COMPRA		TC VENTA		TC PROM. COMPRA	TC PROM. VENTA
	Val. Max	Val. Min	Val. Max	Val. Min		
2014	2.85	2.82	2.86	2.82	2.84	2.84
2015	3.21	3.16	3.21	3.16	3.19	3.18
2016	3.42	3.34	3.42	3.34	3.38	3.38
<b>PROMEDIO HISTORICO</b>	<b>3.16</b>	<b>3.11</b>	<b>3.16</b>	<b>3.11</b>	<b>3.13</b>	<b>3.13</b>
<b>VAR 2014 – 2015</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>VAR 2015 – 2016</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

Adaptado de: Ministerio de Economía y Finanzas (2017)

Como se puede observar, la tendencia ha sido hacia el incremento en los últimos 3 años. Esto es importante de señalar debido a que 3 de los 4 insumos base para la elaboración de cerveza artesanal son importados, por lo cual el incremento del tipo de cambio provoca que la adquisición de insumos del exterior sea más costosa.

Otra variable económica a tener en cuenta es el Reglamento del Fondo de Garantía Empresarial (FOMEG), aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, constituido con 300 millones de soles, el cual tiene como objetivo garantizar los créditos que las entidades del sistema financiero nacional otorguen a favor de las micro y pequeñas empresas (mypes). De esta manera, el gobierno busca que las mypes puedan acceder a créditos del sistema financieros con mayor facilidad (Gestión, 2017).

Esto permitirá que los nuevos cerveceros artesanales puedan acceder a préstamos de financiamiento con su micro o pequeñas empresas con mayor facilidad, fomentando la aparición de más integrantes en este segmento.

Por otro lado, se identificó que en el Perú existe un alto porcentaje de informalidad en el mercado de bebidas alcohólicas. Aproximadamente, el 34% de la oferta de bebidas alcohólicas es informal según el “Estudio sobre consumo de alcohol informal en el Perú” (El Economista América, 2015). Según el mismo estudio, un promedio de 12%, 22% y 14% de encuestados en el país, Lima y provincias, creen que el consumo de bebidas alcohólicas informales hace daño. Para Emilio Espinosa Velasco, vicepresidente del Gremio de Importadores y Comerciantes de Vinos, Licores y otras bebidas de la Cámara de Comercio de Lima, el consumo de bebidas informales no sólo afecta la salud de los consumidores, sino que los está llevando a la muerte porque se trata de una oferta que no sigue los estándares mínimos de calidad establecidos.

Lo expresado anteriormente puede afectar directamente el segmento en análisis; sin embargo, también es una oportunidad para promocionar la calidad que poseen las cervezas artesanales.

Otro punto a considerar es el crecimiento y desarrollo logrado por el sector gastronómico y turístico en el Perú. Según Gastón Acurio, en el 23avo. Congreso de Marketing del año 2014 en Chile, la gastronomía peruana se ha posicionado en el mundo como una de las mejores, debido a la gran variedad de comidas, ganando confianza y empoderamiento poco a poco. Cabe resaltar que también aseguró que esto es sólo el inicio de un boom que aún tiene mucho más por ofrecer al mundo en una entrevista presentada por el diario electrónico Perú.com (2014)<sup>20</sup>. Finalmente, respecto al tema turístico, el Comité de Turismo de la Cámara de Comercio de Lima, aseguró que el turismo crecerá en el año 2015 en 6% respecto al 2014; año en el cual, el turismo creció 3% respecto al 2013 (Cámara de Comercio de Lima, 2015)<sup>21</sup>.

La comida peruana es considerada a nivel mundial como una de las más privilegiadas del mundo, por haber heredado una gran historia a través de los años, mestizaje e ingenio para la innovación. El intercambio cultural en el tiempo ha permitido una gran variedad de platos innovadores gracias a los inmigrantes y pobladores locales quienes mezclaron sus experiencias para dar fruto a nuevos platos. Por ejemplo, para el chef internacional Ferrán Adriá<sup>22</sup>, propietario del restaurante El Bulli de España, manifiesta que “La cocina peruana tiene mucha tradición y una gran variedad de productos que seguramente me dejarían sorprendido. Lo que para los peruanos es tradicional, para nosotros puede ser moderno, la combinación de sabores dulces, salados y ácidos es también algo diferente. Eso lo hace una cocina muy personal, con mucha tradición pero que también acepta el cambio. La cocina peruana está dando mucho de qué hablar” (Peru Travel, 2016).

Este es un aspecto a tener en cuenta para el desarrollo de la cerveza artesanal, ya que el fortalecimiento de la gastronomía peruana y su conocimiento a nivel internacional, son una gran oportunidad para dar a conocer y mejorar el nivel de consumo de este producto. Por otro lado, para la elaboración de las cervezas artesanales peruanas se utilizan insumos nacionales como es el caso del cacao, quinua, café, aguaymanto, capsicum arequipeño, entre otros, lo cual le da una característica que la diferencia de las demás bebidas alcohólicas del mercado y que son apreciados tanto a nivel nacional como internacional.

### **Social**

Los factores sociales incluyen oportunidades relacionadas con la cultura, religión, costumbres, clases sociales, géneros y estereotipos que pueden influir en el comportamiento que

---

<sup>20</sup> Peru.com es un portal de noticias y actualidad nacional.

<sup>21</sup> La Cámara de Comercio de Lima es el gremio empresarial líder del país. Promueven el desarrollo de la libre empresa haciendo respetar sus legítimos derechos, facilitando oportunidades de negocio brindando asistencia y servicios.

<sup>22</sup> Considerado el mejor chef del mundo.

las personas presentan al momento de adquirir un bien o servicio, así como modificar un mercado en base a tendencias o preferencias (Porter, 1985).

De acuerdo con el INEI, la población del Perú ha reportado un incremento porcentual acumulado entre el año 2000 y 2015 de 20%, siendo la población a inicios del año 2015 de 31, 155,263 (INEI, 2015).

Por otro lado, la distribución del ingreso se da de la siguiente manera:

**Figura 11: Ingresos monetarios en el Perú**

<b>Perú Urbano: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad</b>			
Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2013 y 2014			
(Porcentaje)			
<b>Grupo de edad</b>	<b>Oct-Nov-Dic 2013</b>	<b>Oct-Nov-Dic 2014 P/</b>	<b>Variación porcentual</b>
<b>Total</b>	<b>1 341,4</b>	<b>1 413,6</b>	<b>5,4</b>
De 14 a 24 años	902,9	832,1	-7,8
De 25 a 44 años	1 431,7	1 508,6	5,4
De 45 y más años	1 413,6	1 540,7	9,0

**Nota:** Para el cálculo del ingreso promedio mensual se excluye a las personas con ingresos mayores a 25,000 soles mensuales

Adaptado de: INEI (2015)

El número de hogares del segmento socioeconómico AB se incrementó en las áreas urbanas durante el año 2013. Este resultado se vio favorecido por el crecimiento económico y la mejora en los ingresos de la familia. Según Ipsos Apoyo (2014), en el año 2014, el nivel socioeconómico A y B representan el 12.9% de la población total de Lima Metropolitano con 376, 881 personas.

Es importante señalar que, para el presente proyecto profesional, el público objetivo de la cerveza artesanal está compuesto por clientes de niveles socioeconómicos A y B. En este sentido, con el desarrollo de la economía peruana y de los niveles socioeconómicos, se genera un ambiente favorable para el desarrollo del ejercicio de los cerveceros artesanales, así como una mayor aceptación de sus productos reduciendo las barreras económicas que pueden frenar de alguna manera, considerando el precio de venta y el consumo de estos productos.

Por relación al tema cultural, el cambio de las preferencias del consumidor peruano ha variado en los últimos años. La preferencia por los productos nacionales y la identidad por lo nuestro han aumentado, generando nuevos comportamientos de compra y consumo. Por



ejemplo, la marca Perú se ha posicionado de tal manera que es la que representa al país. Según los mismos fundadores de la marca, la idea nació como una medida para promocionar al país en el exterior fomentando el turismo, las exportaciones y la atracción de inversiones. Se aprovechó que el país se encuentra protagonizando un proceso de renovación, crecimiento económico sostenido y consolidación dentro del mapa mundial.

Por otro lado, la marca Perú promueve todos los eventos locales culturales que permiten que los productos peruanos se den a conocer, tanto nacionalmente como internacionalmente (Perú.com, 2014). Bajo este contexto, se ha impulsado el tema de la gastronomía a través de ferias como Mistura (Mistura, 2015)<sup>23</sup>. Esta feria impulsa la gastronomía del país, así como la cultura y el nacionalismo peruano.

Si bien los aspectos sociales y culturales muestran ser un ambiente atractivo para el posicionamiento de la cerveza artesanal en el Perú, aún es necesario desarrollar las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil que permitan la interacción de este segmento de mercado con los consumidores a nivel nacional. Las tendencias que se pudieron identificar en otros países donde la cerveza artesanal está más desarrollada, se podrán aplicar a la realidad nacional siempre y cuando el esfuerzo de la asociación y sus integrantes estén dirigidos a la planificación estratégica a mediano y largo plazo con las organizaciones locales tanto del gobierno como de la sociedad.

### **Tecnológico**

Está ligado con la disponibilidad de las tecnologías presentes en el país y cómo influyen en el segmento de análisis, como también con el uso que se da a estos elementos o herramientas tecnológicas tanto por parte del mercado ofertante como del mercado demandante (Porter, 1985).

En los últimos años, en el Perú se ha desarrollado mucho el uso de las redes sociales como una actividad diaria y; en muchos casos, suelen ser las herramientas de trabajo de muchas personas. Un reciente estudio de ComScore (empresa especializada en medición del mundo digital) señala que el Perú ocupa el octavo lugar a nivel mundial con un promedio de 7.9 horas consumidas por usuario a sitios web de los diferentes sitios online de socialización. Se explica

---

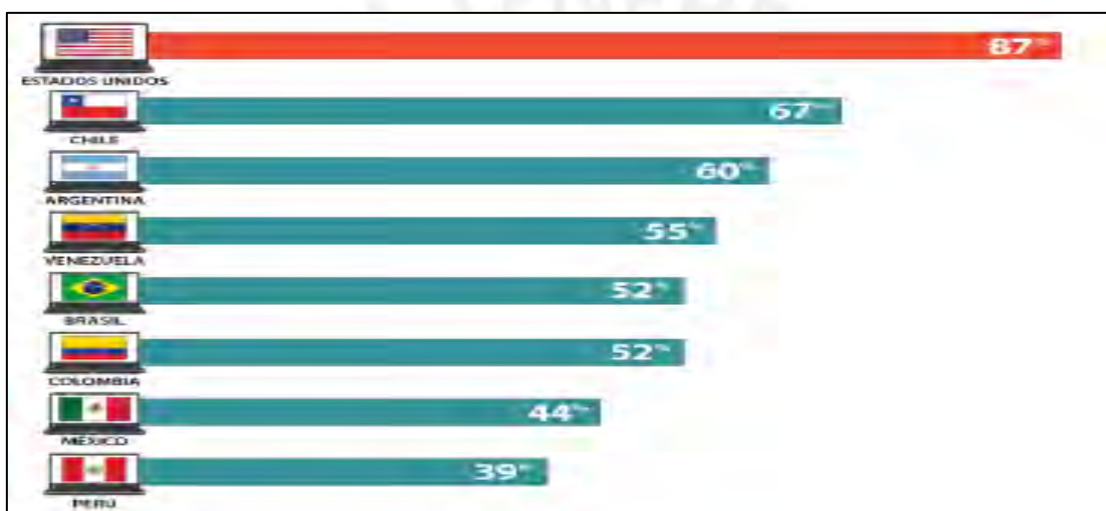
<sup>23</sup> Feria gastronómica patrocinada por APEGA realizada en el Perú, con el fin de promover la comida peruana.

este comportamiento debido a que los latinoamericanos son muy sociables por naturales y tan activos en la comunicación digital (ComScore, 2014)<sup>24</sup>.

Por otro lado, según el estudio del consumidor latinoamericano elaborado por la empresa Coca-Cola, a medida que los consumidores van integrando el uso de internet en sus vidas, dependen de las aplicaciones y herramientas para poder encontrar y adquirir los bienes y servicios que más se adecúen a la satisfacción de sus necesidades (Coca Cola Retailing Research Council, 2014).

El siguiente gráfico muestra el nivel de penetración que tiene internet en la vida de los peruanos, comparado con otros países de Latinoamérica y Estados Unidos:

**Figura 12: Nivel de penetración de internet por países**



Adaptado de: Coca Cola Retailing Research Council (2014)

Desde los inicios del crecimiento del segmento de cerveza artesanal en el Perú, el internet ha sido la herramienta más utilizada para poder desarrollar el marketing y promoción de productos. Hoy en día, con el aumento de usuarios de internet y las aplicaciones móviles, que cada vez más personas tengan acceso a contenidos electrónicos permite a los integrantes de la UCAP poder explotar las herramientas web y móviles disponibles, para poder posicionar sus marcas. Si bien el segmento usa las redes sociales para dar a conocer los productos y sus estrategias de promoción, son pocas las marcas que cuentan con una página web. Por el lado de la asociación, esta no cuenta con una página web donde se muestre información. Los altos costos de publicidad por medios televisivos y de radio son excesivamente costosos, por lo que, es necesario dar a conocer a la cerveza artesanal utilizando recursos accesibles, teniendo en cuenta los canales de uso más frecuente por los usuarios.

<sup>24</sup> ComScore es empresa líder en el sector tecnológico ligado al internet que mide la calidad y el uso que le dan los clientes finales a este medio de comunicación, transformando dicha información en planes de acción para sus clientes asociados.

Por otro lado, para poder producir cerveza artesanal no son necesarias maquinarias de última generación ni procesos tecnificados; es por este motivo, que existen los denominados “home brewers” o cerveceros caseros que con una mínima cantidad de herramientas pueden producir su propia cerveza en casa.

En el segmento cervecero artesanal, actualmente la mayoría de los productores de cerveza artesanal que comercializan sus productos no cuentan con herramientas de última generación. Los más grandes como Barbarian y Barranco Beer Company poseen algunas máquinas computarizadas que les permiten controlar temperaturas y el estado de cocción y fermentación de las cervezas; sin embargo, las recetas y los procesos utilizados siguen siendo artesanales, desde los insumos utilizados hasta el tiempo de producción. En conclusión, las barreras tecnológicas para poder elaborar cerveza artesanal no son elevadas ni restrictivas.

### **Ambiental (ecológico)**

Estos factores guardan relación con el medio ecológico en que se desenvuelve el mercado; por ejemplo, con variables como el cambio climático, responsabilidad ambiental y cuidado del medio ambiente (Porter, 1985).

En este sentido, el Ministerio del Ambiente ha considerado implementar medidas que protejan el medio ambiente dada la creciente importancia que ha adquirido el tema. En una publicación del Ministerio del Ambiente en trabajo conjunto con la Cooperación Suiza – SECO, indicaron que el 88% de los peruanos prefieren la compra y consumo de productos elaborados con ingredientes naturales según el Barómetro de Biodiversidad realizado por primera vez en el Perú por la asociación internacional Unión para el BioComercio Ético (UEBT por su sigla en inglés) (Cooperación Suiza Perú, 2014)<sup>25</sup>.

Según la información descrita previamente, la cerveza artesanal posee las características de un producto 100% natural; ya que tanto los insumos que utilizan como los procesos de producción, están totalmente aislados de agentes y productos artificiales, así como químicos.

Los insumos utilizados son reciclables (como es en el caso de las botellas) y los desperdicios o mermas que genera la producción de las cervezas pueden ser utilizados para otras actividades.

Luego de haber realizado el análisis del segmento cervecero artesanal peruano y aplicado algunas herramientas para poder determinar la situación actual, se procederá a realizar

---

<sup>25</sup> La cooperación Suiza se encarga de destinar aproximadamente 2.8 millones de francos suizos en países en vías de desarrollo para luchar contra la pobreza.

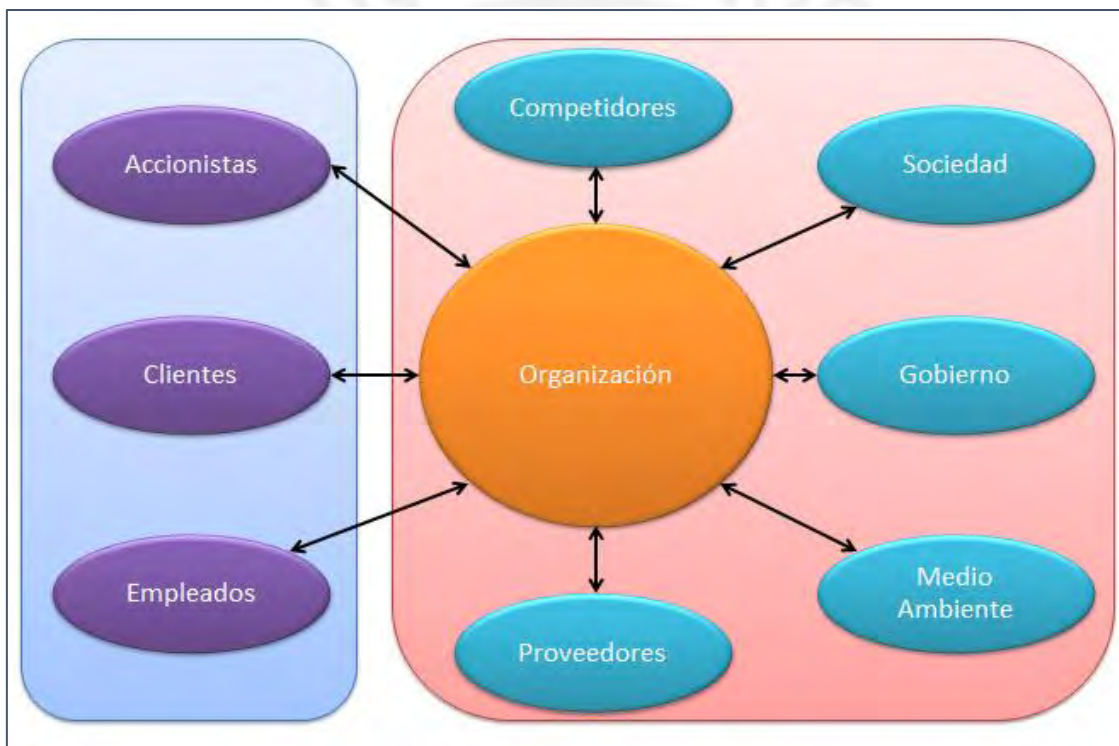
el diagnóstico de la asociación en estudio. De esta manera, se podrán evaluar las estrategias que se pueden llevar a cabo para mejorar la posición actual de la UCAP y de sus asociados.

#### 2.3.4. Mapa de Stakeholders de la UCAP

Los actores relacionados al segmento de cerveza artesanal son aquellas personas naturales o jurídicas que tienen injerencia en el ejercicio dentro de la industria.

A continuación, se definirá el concepto para cada uno de los agentes que participan dentro de la cadena de actores, tomando como base la teoría de stakeholders adecuándola para los propósitos del presente proyecto profesional. Este análisis se basará en la revisión tanto interna como externa de los actores relacionados a la Asociación Unión de Cerveceros Artesanales del Perú.

Figura 13: Stakeholders



Elaboración propia

**Accionistas**

Según R. Edward Freeman, los accionistas son los dueños de la organización, aquellos que toman las decisiones de inversión y la dirección en la que la empresa debe avanzar. Su principal interés es el poco riesgo del negocio y una gran rentabilidad (Freeman, 1984)<sup>26</sup>.

Para la asociación, los accionistas no existen bajo el concepto descrito previamente. La asociación cuenta con el directorio que la conforma; sin embargo, cabe resaltar que los fines por los que conforman dicho directorio no son lucrativos.

### **Clientes**

Los clientes son la pieza fundamental en el entorno inmediato de una empresa. Sin ellos, simplemente la organización no existiría pues son el fin al que llegan los productos o servicios que esta produce. Los clientes poseen dentro de sus principales características la búsqueda de precios bajos, alta calidad de los bienes adquiridos y un servicio completo (Freeman, 1984).

Los clientes de la asociación son sus propios asociados. Las políticas, estrategias, actividades, misión y visión son y serán elaborados para el beneficio del segmento de cerveza artesanal, tomando como punto de partida a los asociados.

### **Empleados**

Son el corazón de la organización. Su desempeño se traduce en el nivel de productividad y calidad de trabajo. Sus principales intereses son obtener un salario competitivo para su trabajo, buenas condiciones laborales y el crecimiento y motivación constante dentro de la organización. Como menciona Freeman, se debe tener especial cuidado con las actitudes de los trabajadores. Una baja en la productividad; por ejemplo, se puede deber a una falta de motivación o inconformidad con las condiciones que la empresa le está otorgando. Los empleados son como los clientes internos de la organización, deben ser examinados o analizados como tales para poder cubrir siempre sus necesidades (Freeman, 1984).

Para la asociación, actualmente no existe personal a tiempo completo trabajando para esta organización. Los representantes del directorio son los encargados de revisar todos los temas relacionados con el ejercicio de la asociación, invirtiendo tiempo y dinero para poder mantenerla operando.

### **Proveedores**

Las empresas son los clientes de los proveedores. Se debe buscar contar con proveedores de calidad, serios y que cubran las necesidades y expectativas por los insumos que

---

<sup>26</sup> Edward Freeman es un filósofo norte americano y profesor de administración de negocios del Darden School de la Universidad de Virginia. Su principal aporte fue el del análisis de Stakeholders en el año 1984 en su libro “Strategic Management: A stakeholder approach”.



la empresa u organización necesita. Los principales intereses que manejan los proveedores con la obtención de precios elevados por sus bienes o servicios y buenas condiciones de pago que le generen alta rotación de sus inventarios y un margen adecuado (Freeman, 1984).

Actualmente, la asociación no cuenta con proveedores de bienes o servicios, pues no han tenido la necesidad de recurrir a ellos. Esto se debe a que las principales actividades que ha realizado han sido de promoción por redes sociales y ha auspiciado algunas ferias realizadas. Conforme se desarrollen mejores estrategias, será necesario recurrir a empresas que ofrezcan bienes y servicios.

### **Competidores**

Los competidores son uno de los grupos de interés más importantes porque su ejercicio en el mercado puede significar el aumento o disminución de las ventas de la empresa u organización analizada. Los principales intereses que los competidores buscan son el respeto por las reglas de la libre competencia, reciprocidad de las relaciones, cumplimiento de los compromisos y la cooperación de las diferentes políticas empresariales.

Para la asociación, es importante señalar que no poseen como organización una competencia identificada; por el contrario, dentro de ella, los socios son teóricamente competencia entre ellos; sin embargo, ellos no se consideran competencia el uno contra el otro. El haberse unido formalmente dentro de una asociación, demuestra que tienen metas afines y un objetivo en común que es mucho más importante que imponer sus productos sobre el de los demás.

También es importante señalar que, si bien la cerveza artesanal no compite directamente con la cerveza industrial por tratarse de propuestas diferentes y también porque se dirigen a diferentes tipos de mercado, se deben considerar las posibles estrategias monopólicas que pueden llevar a cabo las cervecerías industriales. Finalmente, hablamos de monopolio porque la corporación AB INBEV compró a la SAB Miller, quienes eran los dueños mayoritarios de Backus, quienes poseían el 96% aprox. de la participación del mercado nacional.

### **Sociedad, gobierno y medio ambiente**

Son los grupos de interés que ejercen más presión sobre una empresa u organización. Estos pueden presentar un ambiente favorable para el desarrollo del ejercicio en el mercado, así como un ambiente hostil que en muchos de los casos ocasionan la salida de una organización u empresa del sistema. Entre sus factores de interés encontramos dos aristas importantes: temas legales y sociales. En relación a temas legales, estos buscan que se cumplan con las obligaciones fiscales y el cumplimiento de la legislación vigente. En relación a temas sociales,

se busca la contribución positiva al desarrollo económico y del empleo, así como la colaboración activa con las instituciones sociales, culturales, científicas respetando los valores morales tradicionales. Finalmente, todo el ejercicio que realice la empresa debe estar acorde a las políticas medio ambientales y deben ser respetadas (Freeman, 1984).

Dentro del segmento cervecero artesanal, las instituciones que regulan la actividad comercial y productiva son las siguientes:

**Figura 14: Entidades reguladoras del Estado**

	<b>INDECOPI</b> INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	• Propiedad intelectual y libre competencia
	<b>SUNAT</b> Sistema de Administración Tributaria	• Cobro de impuestos y aplicación de aranceles
	<b>DIGESA</b> Ministerio de Salud DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD AMBIENTAL	• Permisos de comercialización de bienes para el consumo humano
	<b>MINAM</b> Ministerio del Ambiente	• Protección del medio ambiente
	<b>MUNICIPALIDADES</b>	• Licencias de funcionamiento y permisos de actividad comercial
	<b>PNP</b>	• Regulan el consumo de bebidas alcohólicas y el comportamiento derivado de este
	<b>PRODUCE</b> Ministerio de la Producción	• Diseña, establece y ejecuta en armonía con la política general los recursos de cada sector

Es importante señalar los stakeholders que regulan la actividad que tiene la asociación y sus asociados; ya que estas organizaciones son las que deben ser consideradas en las estrategias de la presente tesis.

#### 2.4. FODA de la UCAP

La matriz FODA (Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) o SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) consiste en realizar el análisis de los factores fuertes y débiles que en conjunto diagnostican la situación interna de un producto, organización o mercado determinado. Arthur Thompson y A.J. Strickland en su libro *“Administración estratégica: teoría y casos”*, establece que el análisis FODA debe estimar el hecho de que una estrategia tiene que lograr el equilibrio entre la capacidad interna de una organización o industria con su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Del mismo modo, señala la manera en que se deben identificar estas variables. Una fortaleza es alguna función que la organización o industria lleva a cabo de manera correcta,

como son ciertas habilidades y capacidades con atributos y competencias que le otorgan ventaja competitiva. Otro aspecto considerado como fortaleza son los recursos considerados como valiosos y la misma capacidad competitiva como un logro que brinda la organización o industria y una situación favorable en el medio social.

Por otro lado, una debilidad se define como un factor considerado vulnerable para la organización o industria o simplemente como actividades que se realizan de forma deficiente, situándose como un punto de desventaja. Para Michael Porter, las fortalezas y debilidades; son en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio de los aspectos que le dan ventaja a una organización o industria, así como los que las sitúan en desventaja en el mercado, generando una posición competitiva (en el caso de fortalezas) como una posición vulnerable para el caso de las debilidades (Porter, 2002).

Es necesario destacar que para llevar a cabo el desarrollo del análisis FODA una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder al análisis de ambos. Hay que tener en cuenta que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland (Thompson & Strickland, 2008) al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes son los activos competitivos y los aspectos débiles son los pasivos también competitivos. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o aspectos débiles; es decir, darles mayor ponderación a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de los aspectos que la organización o industria realizan de la mejor manera, tratando de evitar aquellas estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Luego de haber analizado las fortalezas y debilidades, se procede a identificar las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son aquellas fuerzas de carácter externo no controlables por la organización o industria, pero que presentan elementos potenciales de crecimiento o mejora. La oportunidad es un elemento de gran importancia que permite moldear las estrategias de las organizaciones e industrias. Las amenazas son todo lo contrario a lo mencionado previamente y representan el conjunto de las fuerzas externas no controlables por la organización o industria, pero representan aspectos negativos o problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en lo atractivo del estado de una organización o industria; ya que establecen la necesidad de emprender tareas de carácter estratégico.

Lo trascendental de este análisis es poder evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de obtener conclusiones que permitan elaborar planes estratégicos para tomar las mejores decisiones.

Para la presente tesis, se realizará el análisis FODA de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú. Del mismo modo, se realizó el análisis FODA de la cerveza artesanal como producto (ver anexo J).

**Tabla 10: Matriz FODA de la UCAP - 1**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Alineamiento de objetivos entre sus miembros	O1	Crecimiento del segmento cervecero artesanal local, gracias a las nuevas tendencias del perfil del consumidor
F2	Incentiva la transferencia del conocimiento y las experiencias compartidas	O2	Desarrollo de la globalización y los medios de comunicación que facilitan la creación de alianzas con asociaciones extranjeras
F3	Características similares (formación profesional y know how de cerveza) en el perfil del productor de cerveza artesanal peruano	O3	Mayor cantidad de eventos en el Perú para la promoción y posicionamiento de productos
F4	Expertise del segmento local e internacional	O4	Prestigio del sector gastronómico y el crecimiento del sector turístico
F5	Tienen en su cartera a los asociados más representativos del segmento	O5	Crecimiento de la clase media en el país
F6	Tienen vínculos con "The Brewers Association" (asociación más importante de cerveza artesanal de EEUU).	O6	Proyección de crecimiento económico del país
F7	Existe una participación activa de los socios	O8	Aprobación del reglamento del Fondo de Garantía Empresarial (Fogem) que permite evitar que el financiamiento a las pymes se vea restringido por las entidades financieras
F8	Presencia de asociados en todo el Perú	O9	Nacimiento constante de marcas de cervezas artesanales y "Homebrewers"
		O10	La categoría cerveza no es nueva en el mercado, lo que permite la inserción de nuevas variedades por parte del segmento artesanal
		O11	Aumento de ferias y concursos regionales sobre cerveza artesanal en América Latina

Elaboración propia

**Tabla 11: Matriz FODA de la UCAP – 2**

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Enfoque de la asociación netamente promocional	A 1	Presencia de una sola firma cervecera en el Perú con participación de mercado del 99%
D2	El capital humano no cuenta con las competencias y capacidades de gestión organizacional adecuadas	A 2	Posibles modificaciones en la legislación sobre venta y producción que afecte a las cervecerías artesanales
D3	Imagen Corporativa inadecuada e incompleta	A 3	Posibles conflictos entre las marcas de los asociados
D4	Carencia de lineamientos estratégicos que contribuyan con las metas de la asociación	A 4	Posibilidad de conflictos internos que generen la división de los asociados
D5	Carencia de un lugar físico para sus operaciones	A 5	Incremento en la informalidad de venta de bebidas alcohólicas
D6	Inexistencia de la definición de cerveza artesanal peruana	A 6	Volatilidad del tipo de cambio a nivel nacional e internacional
D7	Carencia de aliados estratégicos en temas gubernamentales o institucionales	A 7	Posibles modificaciones en los acuerdos comerciales internacionales del país (importación y exportación)
D8	Inexistencia de un sistema de información interno que posicione a la asociación en el mercado		
D9	Carencia de base de datos sobre el segmento cervecero artesanal y temas relacionados		
D10	Carencia de mecanismos de control		

Elaboración propia

Es resumen, la asociación en estudio es una organización joven, con poco tiempo en el sector, motivo por el cual aún no poseen estrategias ni lineamientos claramente establecidos. Por otro lado, es necesario elaborar propuestas que puedan contrarrestar las debilidades que actualmente poseen. También estas propuestas deben contrarrestar las amenazas actuales y futuras del segmento de cerveza artesanal que permitan minimizar su impacto. Finalmente, las oportunidades que ofrece el segmento de cerveza artesanal pueden ser aprovechadas para mejorar la posición actual del bien en el sector. Con lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente FODA cruzado que otorgará algunas estrategias a desarrollar en el perfil de plan estratégico:



**Tabla 12: FODA Cruzado**

<b>Estrategias Ofensivas</b>	<b>Estrategias Defensivas</b>
<p>Elaborar un plan de captación de nuevos asociados (F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7-F8/O1-O3-09-O11)</p> <p>Elaborar el plan de beneficios que ofrece la asociación (F1-F2-F4-F5-F6-F7-F8/O1-O2-03-O4-O8-09-O11)</p> <p>Implementar un sistema de asesoramiento sobre financiamiento para "Homebrewers" que desean tener su cervecería artesanal (F5/O9)</p> <p>Incrementar la cantidad de eventos de promoción para los asociados (F1-F4-F5-F8/O1-O3-O4-O6-O11)</p>	<p>Consolidar el grupo de trabajo con la búsqueda de una persona con habilidades de gestión organizacional (F1-F2-F3-F4-F7/A3-A4)</p> <p>Incrementar las certificaciones de la BJCP con el fin de diferenciar los productos que representa la asociación frente de aquellos que no cumplen con estándares mínimos de calidad (F5-F8/A5)</p> <p>Promocionar a la UCAP en los puntos de venta de los asociados (F5-F8/A1)</p>
<b>Estrategias Adaptativas</b>	<b>Estrategias de Supervivencia</b>
<p>Implementar un sistema integrado de información (D8-D9/O2)</p> <p>Definir una política de investigación de mercado (D8-D9/O1)</p> <p>Conciliar con el segmento un concepto estandarizado sobre lo que es la cerveza artesanal peruana (D6/O9)</p> <p>Desarrollar herramientas de gestión que fortalezcan a la asociación (D1-D2-D3-D4/04,05,06)</p>	<p>Alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales o institucionales (D7/A1-A2)</p> <p>Establecer mecanismos de control (D10/A5)</p>

Elaboración propia

### 3. Formulación del Perfil de Plan Estratégico

El apartado inicia con la reformulación de la Imagen Corporativa, redefinición de la misión, visión, elaboración del conjunto de valores organizacionales, la propuesta de la política de consumo responsable y los objetivos estratégicos. Luego, se detallará la implementación del plan y las metas finales que se quieren lograr.

#### 3.1. Reformulación de la Imagen Corporativa actual de la UCAP

Se considera que la misión actual de la organización es inadecuada ya que refiere a la búsqueda de un cambio cultural en el comportamiento del consumidor. El cambio en el comportamiento del consumidor es una tarea ardua y de muchos años de trabajo; por lo que, se sugiere enfocar sus cimientos en el fortalecimiento interno de la organización.

#### Nueva Misión

“Fortalecer la representatividad de los cerveceros artesanales en el mercado, generando condiciones favorables en su desempeño”

La misión fue elaborada utilizando la teoría propuesta por Arnold Hax y Dean Wilde, donde se realiza el siguiente grupo de preguntas y respuestas pertinentes para la elaboración de esta propuesta:

a) ¿A quién se satisface?

- Se busca satisfacer a los miembros asociados de la UCAP

b) ¿Qué se satisface?

- Apoyar al gremio cervecero frente a disposiciones de los organismos gubernamentales.
- Respaldo al gremio frente a decisiones comerciales de los actores relacionados en el sector cervecero.
- Creación de eventos y/o actividades que permitan mejorar la promoción de la cerveza artesanal (posicionamiento).
- Que sea un medio de encuentro o reunión de los cerveceros artesanales que permita que tengan mayor presencia y que generen las condiciones para un mayor crecimiento empresarial de los cerveceros artesanales.

c) ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes?

- A través de las estrategias actuales y futuras que generará la asociación para poder lograr los objetivos por los que fue creada.

### **Nueva Visión**

“Lograr ser la asociación con mayor nivel de representatividad e influencia a nivel nacional y regional en los próximos 5 años”.

Luego de haber propuesto la nueva misión y visión para la UCAP, se establecerán los valores que debería promover entre sus asociados para mantenerlos comprometidos y alineados:

### **Objetivos**

Se definieron los siguientes objetivos:

- Promover y proteger la comunidad de cerveceros artesanales peruanos.
- Promover la formalidad dentro del segmento.

- Fomentar el consumo responsable de cerveza artesanal.
- Trabajar en temas de Responsabilidad Social con grupos de interés.

### Valores

Se definieron los siguientes valores:

- Ser apasionados por la excelencia cervecera
- Trabajo en equipo
- Orientación a la generación y transferencia de conocimiento

Finalmente, se detalla la política de consumo responsable como una propuesta de responsabilidad social que generará una imagen positiva de la UCAP:

- No olvides traer tu DNI para probar nuestras cervezas.
- Disfruta las variedades de la cerveza artesanal de manera moderada.
- La cerveza artesanal se toma para celebrar los mejores momentos, deja los problemas en casa.
- Es mejor beber para celebrar que para llorar.
- Dejar de beber con los primeros síntomas de lentitud
- No beber si tomaste medicamentos
- Alternar la cerveza con comida o bebidas sin alcohol
- Si trajiste ruedas, no bebas
- La gastronomía peruana es increíble, no bebas si no comiste

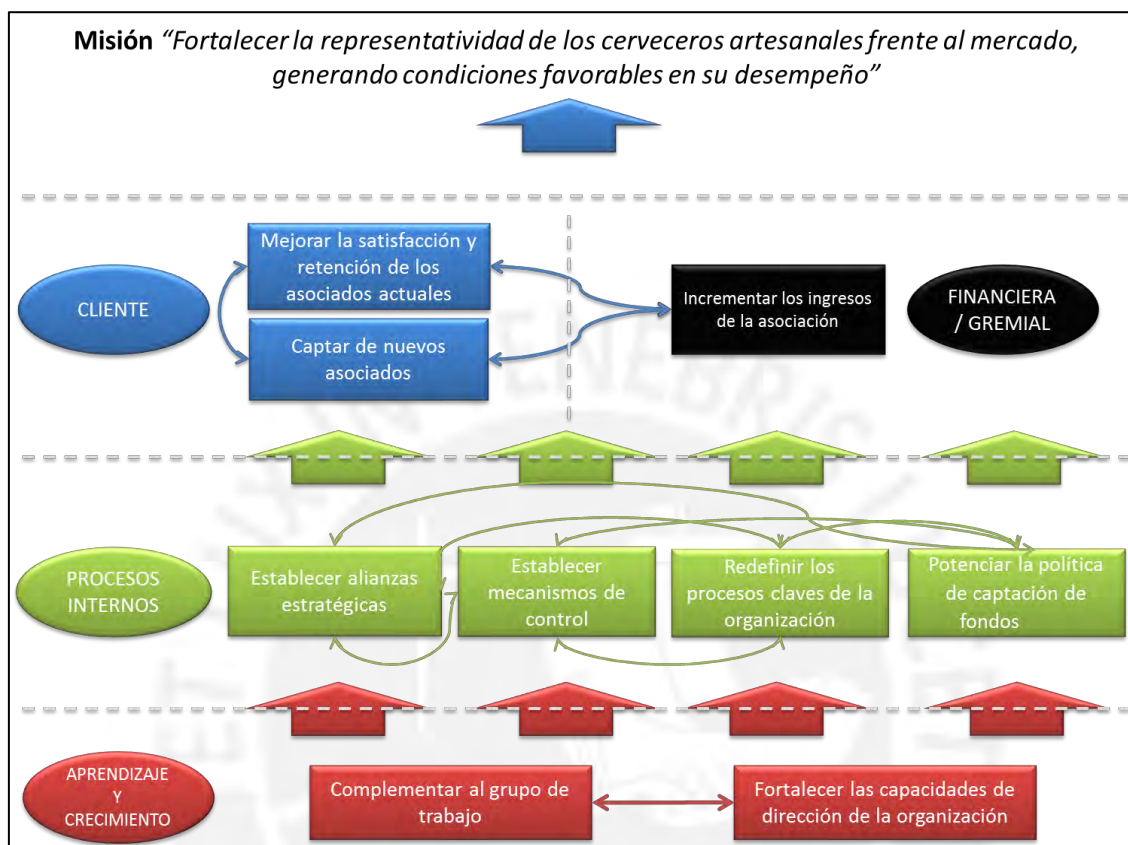
Con las propuestas brindadas anteriormente, se busca mejorar la imagen corporativa de la asociación, con el fin de poder ser identificada en el sector de manera representativa.

Siguiendo con los componentes del plan, se detallan a continuación los objetivos estratégicos que reunirán cada una de las actividades que se llevarán a cabo.

### 3.2. Objetivos estratégicos:

A continuación, se muestra el mapa estratégico del plan con el detalle de los objetivos que serán explicados líneas posteriores:

**Figura 15: Mapa Estratégico**



Elaboración propia

Los objetivos se elaboraron en función a las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Desarrollo, Procesos Internos, Clientes y Financiero/Gremial. Se realiza la modificación de la perspectiva Financiera por Financiera/Gremial ya que la organización de estudio es una asociación, y el fin de esta es la representatividad. Del mismo modo, en el mapa estratégico se colocan en el mismo nivel la perspectiva de Clientes y Financiera Gremial, ya que el objetivo final que posee la asociación es fortalecer la representatividad de las cervecerías artesanales frente al mercado, generando condiciones favorables en su desempeño. A continuación, se detallan los objetivos estratégicos del plan:

### 3.2.1. Aprendizaje y crecimiento

**Complementar el grupo de trabajo:** la asociación actualmente cuenta con una junta directiva y una administradora, quienes destinan parte de su tiempo a apoyar a la asociación, ya que el 100% de ellos posee su propia cervecería artesanal. De esta manera resulta necesario complementar al equipo de trabajo con una persona con habilidades dirección y planeamiento



para ejecutar el perfil de plan estratégico propuesto, realizar el monitoreo y la evaluación del mismo.

**Fortalecer las capacidades de dirección:** se ha identificado la carencia de habilidades de dirección dentro del actual grupo de trabajo de la asociación. Por este motivo, se debe desarrollar un plan de capacitaciones para el personal de administración y a la junta directiva.

### ***3.2.2. Procesos Internos***

**Establecer alianzas estratégicas:** este objetivo busca establecer alianzas estratégicas con los diferentes stakeholders que son claves para el desarrollo de las iniciativas de la asociación. Mientras más lazos de cooperación y apoyo con otras asociaciones se establezcan, mayores beneficios podrán ser percibidos por los asociados.

**Establecer mecanismos de control:** este objetivo permitirá poder controlar y proponer actividades que velen por la formalidad segmento. Actualmente, la UCAP ha desarrollado un enfoque comercial con el fin de promover el conocimiento de las cervezas artesanales en el mercado local. Sin embargo, es necesario establecer mecanismos de control que aseguren los estándares exigidas tanto por la asociación como por el gobierno local. Del mismo modo, estos mecanismos de control permitirán mejorar la imagen de la asociación.

**Redefinir los procesos claves de la organización:** la asociación posee roles que debe desarrollar a lo largo de su existencia que son claves tanto para su crecimiento interno como externo. Mejorar procesos claves, implementar nuevas herramientas, definir políticas internas y dar a conocer de manera eficiente los procesos que realiza potenciarán los resultados que desean obtener de manera correcta.

**Potenciar la política de captación de fondos:** para llevar a cabo las estrategias actuales y las propuestas en el perfil de plan estratégico, es necesario poder captar los recursos económicos necesarios. Con el fin de lograr cumplir este objetivo, es necesario que se ajuste la política actual de recaudación de fondos, para que sea acorde a las estrategias que se desean llevar a cabo y cumplir con la oferta de beneficios que ofrece a sus asociados.

### ***3.2.3. Cliente***

**Mejorar la satisfacción y retención de los asociados actuales:** las actividades que realiza la asociación están netamente enfocadas en sus asociados. Todas las estrategias y las iniciativas que la componen deben tener como objetivo final mejorar los beneficios que ofrecen a sus asociados con el fin de mejorar la satisfacción y que pertenezcan a la UCAP indeterminadamente. Para poder lograr esto, es necesario que los servicios y beneficios que se ofrezcan sean de calidad y cumplan con las expectativas de los asociados actuales.



**Captar nuevos asociados:** si bien la tarea principal es enfocarse en la satisfacción de los asociados, la asociación para convertirse en representativa necesita integrar a aquellas cervecerías artesanales que van naciendo en el tiempo, como también a aquellos cerveceros caseros.

### 3.2.4. Financiera / Gremial

**Incrementar ingresos de la asociación:** dentro de las iniciativas estratégicas que se describirán posteriormente, se elaborarán las actividades que permitirán incrementar los ingresos de la asociación, lo que permitirá tener el financiamiento necesario para poder llevar a cabo las estrategias actuales, las propuestas en el presente perfil de plan estratégico y las que pueden llevarse a cabo en el futuro

## 3.3. Implementación

Luego de haber definido los objetivos estratégicos y la alternativa estratégica a considerar, se proceden a desarrollar las estrategias con sus respectivas iniciativas e indicadores.

### 3.3.1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La siguiente tabla de control muestra las estrategias de esta perspectiva:

**Tabla 13: Tablero de control - Aprendizaje y Crecimiento**

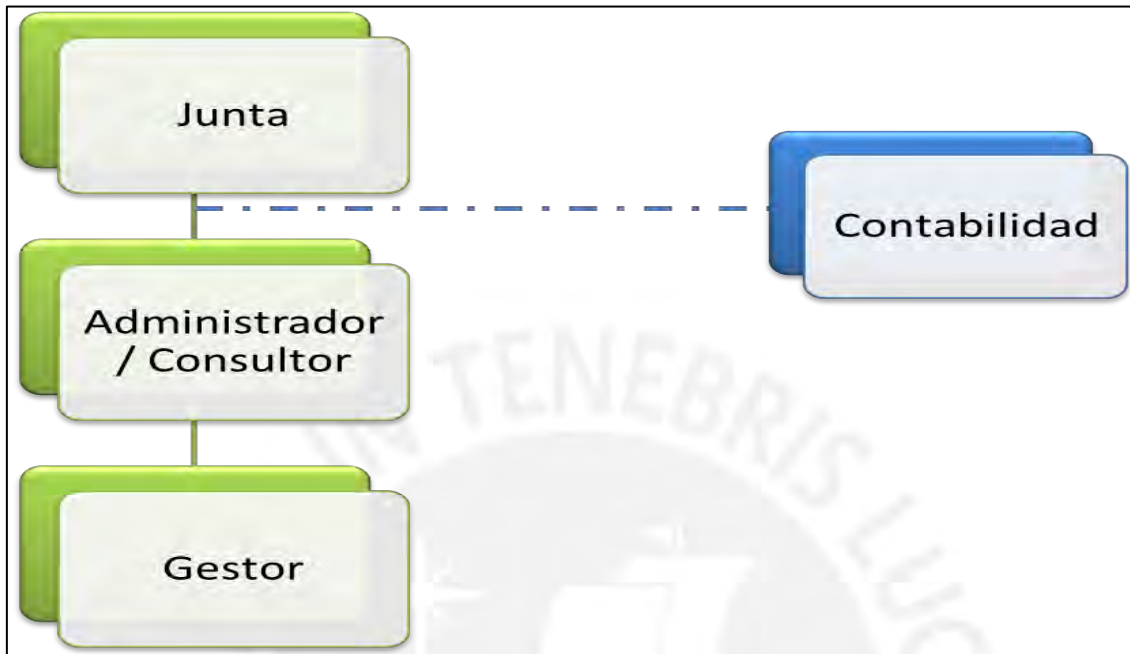
#	ESTRATEGIA	INDICADOR	INICIATIVAS	META
1	Buscar una persona con habilidades de dirección	Análisis de desempeño del gestor	Definir el perfil del Gestor Solicitar un proceso de selección de personal con una empresa tercerizada	Llevarlo a cabo dentro de los primeros 6 meses
2	Desarrollar herramientas de gestión	Índice de competencias y capacidades en gestión organizacional	Implementar el Manual de Operaciones y Funciones (MOF) propuesto en el perfil de plan estratégico	Implementarlo dentro del año 1
			Elaborar un plan de capacitaciones en temas de: manejo presupuestario, capital humano, relaciones externas, manejo de base de datos	1 capacitación por año

Elaboración propia

**Buscar una persona con habilidades de gestión organizacional:** como se ha mencionado en capítulos anteriores, la organización carece de una persona especializada en temas de dirección organizacional. De esta manera, se propone la contratación de un gestor con experiencia que pueda consolidar al grupo de trabajo y lidere la aplicación del perfil de plan estratégico. Del mismo modo, se propone elaborar un nuevo organigrama para la asociación. Para definirlo, se ha utilizado una distribución micro administrativa, del tipo representativo horizontal. Según Enrique B. Franklin (2009), las casillas con líneas continuas representan jerarquía directa y para el caso de las líneas discontinuas, representan una relación de

coordinación y de función (Franklin, 2009). De esta manera, se propone el siguiente organigrama:

**Figura 16: Organigrama de la UCAP propuesto en el perfil de plan estratégico**



Elaboración propia

**Desarrollar herramientas de gestión:** es importante señalar que con el perfil de plan estratégico no se busca reemplazar a ningún miembro actual de la asociación; por el contrario, se busca desarrollar herramientas de gestión a través de un plan de capacitaciones sobre manejo de presupuestos, de capital humano, relaciones externas y manejo de base de datos, con el fin de que todos los miembros del equipo estén capacitados. Del mismo modo, con el fin de mejorar el proceso interno de asignación de funciones y responsabilidades, se propone utilizar el Manual de Operaciones y Funciones (MOF) propuesto. Se recomienda que la implementación de este manual sea dentro del primer año de implementado el presente perfil de plan estratégico (ver Anexo K en el CD adjunto).

### 3.3.2. *Perspectiva Procesos Internos*

El plan de acción para la perspectiva de procesos internos se divide de la siguiente manera:



**Tabla 14: Tablero de control - Procesos Internos 1**

#	ESTRATEGIA	INDICADOR	INICIATIVAS	META
1	Establecer alianzas estratégicas con los stakeholders claves	# de organizaciones con las que se está realizando alianza estratégica.	Desarrollar propuesta de beneficio compartido con los proveedores	Lograr asociarse con 3 proveedores (al año)
			Desarrollar propuesta de beneficio compartido con otras asociaciones.	Lograr asociarse con 2 asociaciones (al año)
			Desarrollar propuesta de beneficio compartido con las empresas que ofrecen paquetes turísticos	Lograr asociarse con 2 empresas turísticas (al año)
2	Establecer un plan de auditorías hacia los asociados	# de auditorías realizadas en el año	Conciliación de información trimestral por parte del gestor	Tener al menos la información del 80% de asociados
			Monitorear el cumplimiento de los requisitos solicitados por la UCAP por parte de sus asociados	Auditar al 100% de las cervecerías por año
3	Incrementar las certificaciones de la BJCP	Número de personas certificadas por cervecería	Implementar un control sobre las cervecerías artesanales que aún no cuentan con un juez cervecero	Al menos uno por cervecería al final del año 2 de implementado el perfil de plan estratégico
4	Mejorar las condiciones de trabajo de la asociación	Conseguir el lugar de trabajo	Alquilar un espacio de trabajo propio para la asociación (oficina)	Tener un lugar de trabajo al final del año 1
5	Implementar un sistema integrado de información	Porcentaje de avance de implementación	Elaboración e implementación de la página web	Lograr tener el 100% al final del año 1
6	Definir una política de investigación de mercado sobre el segmento cervecero artesanal	Porcentaje de avance de implementación	Destinar los recursos necesarios para obtener la información actualizada en el segmento	Definir el perfil del consumidor de cerveza artesanal local
7	Conciliar con el segmento un concepto estandarizado sobre lo que es la cerveza artesanal peruana	% de asociados que estuvieron de acuerdo con la propuesta	Definir un concepto comercial de cerveza artesanal peruana según la UCAP y sus asociados	Tener el concepto establecido al final del año 1

Elaboración propia

**Tabla 15 Tablero de control - Procesos Internos 2**

#	ESTRATEGIA	INDICADOR	INICIATIVAS	META
8	Promocionar a la UCAP en los puntos de venta de los asociados	Cantidad de puntos de venta que promocionan a la UCAP	Promover la UCAP con merchandising para el público en general en los puntos de venta de los asociados	Lograr que se promocioe a la UCAP en el 100% de los bares y locales de los asociados al final del año 1
9	Modificar la política actual sobre la recaudación de ingresos	% de variación entre los ingresos de la política actual vs la propuesta	Aumentar la cuota de aporte de los asociados y de los homebrewers	Aumentar la cuota en 195.58 % en el primer año
			Incrementar el porcentaje de ganancias que recibe la asociación por evento	Aumentar el porcentaje de ganancia al 5% el primer año
			Implementar la participación de la asociación y asociados en fondos concursables	Participar al menos de un fondo concursable por año
			Participar de eventos que realicen otras asociaciones en el mercado	2 por año

Elaboración propia



**Establecer alianzas estratégicas con los stakeholders claves:** para lograr la representatividad deseada y ampliar el portafolio de beneficios que busca brindarle a sus asociados, se propone elaborar tres tipos de alianzas estratégicas:

**Alianza con Proveedores:** uno de los principales problemas que enfrentan los cerveceros artesanales y cerveceros caseros es la complejidad para conseguir insumos, ya que tres de los cuatro insumos base son importados. Además, el poder de negociación es bajo. De esta manera, se busca poder mejorar el poder negociación de sus asociados mediante el acceso a descuentos o precios especiales. Además, la página web contará con la información de todos los proveedores, brindándoles una ventana de exposición no solo a sus asociados sino al público en general, pues será información compartida.

**Alianzas con otras asociaciones:** se busca realizar alianzas con diversos tipos de asociaciones, aquellas que promocionen productos artesanales que complementen o se relacionen con este tipo de bienes, como la asociación de café o chocolate. De manera que se puedan trabajar propuestas de beneficio compartido, creando ferias compartidas o tours; que involucren actividades llamativas para el entretenimiento de los consumidores.

**Alianzas con empresas turísticas:** el segmento cervecero artesanal está altamente relacionado con la gastronomía y el turismo. Esto genera una ventana de oportunidad, por lo que, se propone buscar este tipo de empresas y negociar una alianza, en la que pueda promocionar a las fabricas cerveceras y bares de todo el país como una opción en los paquetes turísticos de su localidad. De esta manera se propone establecer alianzas estratégicas con al menos dos actores por clase (proveedores, asociaciones y empresas turísticas) por año.

Se escogió este tipo de organizaciones debido a que, lo que se busca, es la representatividad y esta se logrará no solo integrando a cervecerías artesanales, sino también a actores relacionados al segmento tal como lo hacen las otras asociaciones de cerveza artesanal investigadas, de manera que fortalezca y diversifique mejor al segmento. Por otro lado, se propone trabajar al menos con dos actores por cada grupo al cierre del año 1, debido al reducido capital humano con el que actualmente cuenta la organización.

**Establecer un plan de auditorías hacia los asociados:** la UCAP, para aceptar como asociada a una cervecería, solicita algunos requisitos esenciales con el fin de mantener los mínimos estándares que exige el gobierno local. Algunos de estos requisitos son:

- Contar con el certificado de DIGESA para la producción y comercialización de su producto: este certificado se renueva cada 5 años y es el que otorga la habilitación para el consumo humano de las cervezas.

- Otro requisito que solicita la UCAP para pertenecer a ella es que la cervecería artesanal debe demostrar tener más de 6 meses comercializando su producto. De esta manera, se comprueba que el producto tiene aceptación en el mercado y una operatividad sostenible.

Lo que se propone en esta iniciativa es verificar y auditar a las cervecerías para que tengan siempre actualizado su permiso de DIGESA y evitar que sufran sanciones o que vendan cerveza artesanal con un permiso vencido. Esto se plantea con el fin de evitar que el nombre de cerveza artesanal pueda ser dañado por no contar con las autorizaciones al día. La persona encargada de esta función (gestor) deberá solicitar una copia del certificado de DIGESA a todas las cervecerías asociadas y hacer el monitoreo de a cuáles está por caducar su permiso para solicitar con anticipación la renovación del mismo. La meta para esta iniciativa es de tener siempre el 100% de cervecerías con su permiso actualizado o vigente, lo cual permitirá velar por el buen prestigio del segmento.

Del mismo modo, se propone que el gestor a contratar monitoree el desarrollo de los asociados en el segmento, por lo que solicitará reportes trimestrales sobre información de ventas y producción a las cervecerías asociadas. La meta definida es la recepción de información por parte de la asociación de 100% de todos los asociados, con el fin de generar data del segmento.

**Incrementar las certificaciones de la BJCP:** la certificación de la BJCP (Beer Judge Certification Program) promueve la capacitación de cerveceros artesanales para que puedan convertirse en Jueces Cerveceros, desarrollando la capacidad de cata de cervezas, con el fin de ser sus propios “testers” cuando producen cerveza y mantener siempre la calidad de sus productos ofrecidos. La meta que tiene la UCAP respecto a esta actividad es de tener al menos un juez cervecero certificado en cada una de las cervecerías asociadas. De esta manera, aseguran la calidad de sus productos y son capaces de realizar eventos o concursos de cervezas artesanales a nivel local y regional. Para lograr esta meta, la iniciativa propone realizar una lista de todas las cervecerías asociadas en la UCAP y verificar cuáles aún no cuenta con un juez cervecero en su equipo. Luego de realizada esta verificación, se procede a elaborar un cronograma para que los cerveceros que carecen de esta certificación puedan capacitarse y obtener el título de juez cervecero. La meta para esta iniciativa es lograr tener al menos un juez por cervecería al final del año 2 de implementado el perfil de plan estratégico.

**Mejorar las condiciones de trabajo de la asociación:** Actualmente la asociación no cuenta con un espacio físico donde se realicen las reuniones y el trabajo necesario para el desarrollo de los objetivos estratégicos. Se propone conseguir una oficina de trabajo al final del primer año de implementación del perfil de plan estratégico donde pueda trabajar a tiempo

completo el gestor, el administrador y puedan reunirse los asociados para evaluar la toma de decisiones de la organización. Es importante contar con un espacio de trabajo donde formalmente se pueda establecer la asociación, ya que muestra la formalidad de la institución para sus actividades y; a su vez, generará confianza a aquellas personas u organizaciones que quieran trabajar con ella en el futuro.

**Implementar un sistema integrado de información:** se identificó previamente que uno de los principales problemas sobre el segmento cervecero artesanal local es la falta de información formal acerca de datos sobre la oferta y demanda de este bien. Para poder llevar a cabo mejores estrategias, toma de decisiones y propuestas más acertadas, es necesario contar con información confiable que permita reducir las amenazas externas que pueden afectar el desempeño de los cerveceros artesanales. De esta manera, se propone la creación de un “Sistema Integrado de Información”, el cual recolectará la información sobre producción, ventas y otras cifras relevantes del segmento cervecero artesanal. Similar a la página web que posee “The Brewers Association” de Estados Unidos, donde se ofrece información real del segmento cervecero artesanal (abierta al público), se plantea la creación de un portal adecuado a la realidad local, donde también habrá una zona (intranet) exclusiva para los asociados, junta directiva y el personal administrativo de la UCAP, donde se podrá manejar con mayor detalle y facilidad la información que compartirán entre los miembros de la asociación.

El portal será utilizado para la promoción de la asociación, los servicios que brinda y a la vez será un canal de comunicación entre los asociados, stakeholders y los miembros directivos y administrativos de la asociación. En el presente proyecto se propone un ejemplo del portal web y los accesos que podrían implementarse en él (ver Anexo L en el CD adjunto). La meta trazada para la presente iniciativa es lograr tener operativo al 100% el Sistema Integrado de Información al final del año 1 de aplicado el presente perfil de plan estratégico, ya que es importante atacar una de las principales debilidades que acarrea al segmento, ventana de promoción.

Mediante este espacio, se podrá identificar quién es la asociación y todas sus características, actuando como un portal informativo para aquellas personas que deseen incursionar en el segmento de manera directa o indirecta. Por otro lado, mostrará los lugares donde se ofrecen los productos, ayudando a los consumidores a encontrar los puntos de ventas más cercanos a ellos.

**Definir una política de investigación de mercado sobre el segmento cervecero artesanal:** como se mencionó previamente, la carencia de información sobre el segmento cervecero artesanal es considerada como una debilidad, de esta manera, se plantea establecer

una política de investigación de mercado sobre el segmento que permita poder identificar los cambios que se dan año tras año. Lo que se busca con esta iniciativa es poder identificar correctamente las tendencias del consumidor, con el fin de siempre mantener actualizado los perfiles de su público objetivo. La meta para esta iniciativa es lograr definir al público objetivo al que se dirige el segmento cervecero artesanal, ya que al identificarlo se podrán establecer mejores estrategias que contribuyan con la fidelidad de los consumidores actuales e inviten a los demás a integrarse al mundo de las cervezas artesanales.

**Conciliar con el segmento un concepto comercial sobre lo que es la cerveza artesanal peruana:** lo que propone esta iniciativa es que la UCAP defina lo que es la cerveza artesanal peruana y la pueda difundir bajo este concepto en el sector al que pertenece. De esta manera, cuando se realice la pregunta: ¿qué es una cerveza artesanal?, exista una identidad propuesta que responda adecuadamente esta consulta y se difunda en el mercado. La meta de la presente iniciativa es lograr tener el concepto definido al final del primer año de implementado el perfil de plan estratégico. Es importante contar con el concepto establecido en el año 1, ya que contribuirá mejor con la estrategia. Se recomienda establecer un concepto que establezca un vínculo emocional con el consumidor, aprovechando las características del producto.

**Promocionar a la UCAP en los puntos de venta de los asociados:** una de las metas del presente proyecto es la promoción de la UCAP en el mercado. De esta manera, la presente iniciativa busca contar con el apoyo de todos los cerveceros artesanales asociados que tienen punto de venta propio para que puedan promocionar a la asociación en sus locales o bares. Esta promoción se dará a través de folletos o *merchandising* elaborado por la UCAP, lo que permitirá dar a conocer al público consumidor lo que realiza la asociación y sus funciones. Esto puede servir también para hallar socios estratégicos con los que se puedan desarrollar nuevos proyectos que contribuyan con el crecimiento del segmento y el crecimiento de los cerveceros artesanales. La meta para la presente iniciativa es la de participar al menos de 2 eventos de este tipo al año. Se determinó como meta dos eventos en el año 1 debido a que recién se va a implementar el plan. Se espera que año tras año el número aumente, pero siempre se mantenga como mínimo 2 eventos en el año.

### ***3.3.3. Perspectiva Cliente***

La siguiente tabla muestra las estrategias e iniciativas de esta perspectiva estratégica:



**Tabla 16: Tablero de control - Cliente**

#	ESTRATEGIA	INDICADOR	INICIATIVAS	META
1	Elaborar el plan de beneficios que ofrece la asociación	Porcentaje de asociados que están familiarizados con el plan de beneficios	Elaborar el documento que contenga los beneficios por pertenecer a la UCAP y promoverlo a través de todos los medios a los asociados, homebrewers y stakeholders (en el SII)	Lograr el conocimiento por parte del 100% de los asociados sobre el plan al inicio de cada año
2	Fomentar la participación activa de los asociados en la toma de decisiones	% de participación de los asociados en las reuniones	"Craft Meetings": reuniones para revisar resultados y planes a futuro cada 6 meses	Participación del 50% de los asociados como mínimo
3	Incrementar la cantidad de eventos de promoción para los asociados	Variación la cantidad de eventos anuales	Aprovechar las alianzas estratégicas del plan para generar una mayor cantidad de eventos	Incrementar la cantidad de eventos que se hace cada año (debe ser superior al año anterior)
4	Elaborar un plan de captación de nuevos asociados	Cantidad de cervecerías de la UCAP / Cantidad total de cervecerías artesanales en el Perú	Trabajo de investigación del gestor: 1.- Investigación de mercado 2.- Monitoreo de las posibles cervecerías a asociar 3.- Contacto con las nuevas cervecerías para asociar 4.- Negociación para que se asocien a la UCAP	Lograr asociar al 80% de cervecerías artesanales del Perú al final de cada año
5	Elaborar un programa de capacitaciones y asesoramiento para aquellas personas interesadas en incursionar en el segmento	# de eventos por mes # de asistentes por evento	Ofrecer 2 capacitaciones por mes: 1. Capacitación para preparar cerveza artesanal 2. Asesorías en temas empresariales para establecer una cervecería artesanal	Ofrecer al menos 1 evento por mes
6	Implementar un sistema de asesoramiento sobre financiamiento para los "homebrewers" que desean ser cervecerías artesanales	Cantidad de homebrewers asesorados	Realizar un estudio sobre las organizaciones y entidades financieras que ofrecen crédito	Asesorar a todos los homebrewers interesados en financiamiento

Elaboración propia

**Elaborar el plan de beneficios que ofrece la asociación:** el perfil de plan estratégico desarrollado en la presente tesis busca mejorar la propuesta de beneficios que actualmente la asociación presenta. De esta manera, es importante transmitir a los asociados las nuevas propuestas que se plantean en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, es importante que la asociación tenga claro el rol que le permite ejercer según las facultades que legalmente tiene permitidas.



Para llevar a cabo esta tarea, se plantea la elaboración formal de un documento que describa todos los beneficios que brinda la asociación en función a la nueva propuesta elaborada en el presente proyecto. Dicha propuesta puede promocionarse a través de:

- SII (Sistema Integrado de Información)
- Eventos que lleve a cabo la asociación
- Canales de venta de los asociados.

La meta para esta actividad es que todos los asociados cuenten con este documento y conozcan su contenido. Asimismo, se plantea la promoción de este plan de beneficios a través de la página web y en los puntos de ventas de los asociados a través de merchandising.

**Fomentar la participación activa de los asociados en la toma de decisiones:** se propone implementar reuniones denominadas *Craft Meetings*, en las cuales se revisarán los resultados del segmento obtenidos en el semestre anterior y los planes a futuro que plantea la organización mediante el lineamiento establecido en la minuta (ver Anexo M). Estas reuniones se realizarán cada 6 meses (en enero y julio). La meta propuesta para esta iniciativa es la de contar con la participación del 50% de los asociados como mínimo, de manera que se asegure una comunicación fluida que defina los lineamientos en función a las necesidades y temas que genere la agenda. Estas reuniones pueden ser de manera presencial (en el local que debe adquirir la asociación) o virtual. Se propone esta actividad debido a que se considera muy importante mantener la participación activa de los asociados en la toma de decisiones. Se decidió el intervalo de 6 meses debido a la distancia que hay entre los cerveceros artesanales distribuidos en el país. Del mismo modo, citar a reuniones de este tipo de manera consecutiva es complicado, ya que los tiempos disponibles que poseen los cerveceros artesanales se ven copados con sus procesos de producción, distribución y venta.

**Incrementar la cantidad de eventos de promoción para los asociados:** actualmente, la asociación elabora los siguientes eventos:

- Festival de Cerveza Artesanal de Verano (febrero)
- Festival de Cerveza Artesanal de Invierno (agosto)
- Capfest 2 (septiembre)
- Lima Beer Week (octubre)
- Capfest (diciembre)

La acogida de estos eventos ha sido muy positiva, incrementando la afluencia del público evento tras evento. Sin embargo, en estos eventos solo son promocionados las cervecerías artesanales y los productos que ofrecen.; por lo que, se recomienda que la asociación utilice estos tipos de eventos para promocionar sus beneficios de pertenecer a ella, los servicios que ofrece y los requisitos que requieren para integrarse al grupo de trabajo, con la finalidad de incentivar a aquellas personas que sienten alguna afición por el arte de hacer cerveza y buscan tener su negocio propio a pertenecer al grupo de los homebrewers. De esta manera, la asociación les ofrecerá los lineamientos necesarios para que se desarrollen como homebrewers con miras a convertirse en futuros cerveceros artesanales. Para llevar a cabo esta tarea, la asociación debe colocar un módulo dentro de los eventos, en el cual se brinde toda la información necesaria.

Adicionalmente a los eventos que actualmente se llevan a cabo, la asociación y su organización lograron participar en los siguientes eventos:

- Mistura 2016 (septiembre)
- Expo alimentaria 2016 (septiembre)

El ingreso de estos eventos ha sido un gran paso logrado en este segmento y por la asociación. Sin embargo, se propone incrementarlos para poder ganar mayor presencia en el sector. Para lograr esto, se propone implementar los siguientes eventos:

- Día de la cerveza Artesanal en el Perú: se propone realizar este evento el tercer sábado de julio. Se escoge este mes porque los ingresos promedio aumentan gracias a las gratificaciones. Por otro lado, es el mes en el que se celebra la independencia del Perú, lo cual incentiva a al consumo de productos con identidad nacional, tipo de bienes en los que las cervezas artesanales pueden ser incluidas. La celebración se debe llevar a cabo en los puntos de venta de ventas de los asociados y en lo de los socios estratégicos que ofrecen cerveza artesanal como Mi Tercer Lugar, Cañas y Tapas, Wingman, entre otros.
- Evento “Vamos Perú”: se plantea elaborar un festival en conjunto con “Food Trucks”, para celebrar el día de la canción criolla y Halloween. Este festival tendría como prioridad a aquellos cerveceros que no cuentan con punto de venta propio. Este evento tendría dos ambientes, uno con grupos de danzas criollas que pueden participar y ambientación referente a la festividad nacional y otro ambiente decorado con el tema de Halloween para poder congregar a los dos bloques de clientes que gustan celebrar ambos tipos de fiestas.

- Festival del Artesano Peruano: debido a que el 19 de marzo es el día del artesano peruano, se podría aprovechar este mes para realizar el “Festival del Artesano Peruano”, el cual incluiría a: cerveceros artesanales, artesanos de chocolate, los artesanos del café y los Food Trucks principalmente.

Estos son algunos ejemplos de festivales y actividades que pueden llevarse a cabo con esta estrategia. Se proponen los eventos mencionados con el fin de generar un vínculo entre el producto y la cultura peruana.

**Elaborar un plan de captación de nuevos asociados:** esta estrategia se logra a través de los módulos que se pueden colocar en ciertos festivales de cerveza artesanal organizados por la asociación. Otra manera de hacerlo es a través del portal de internet (SII), donde figurará la información de la asociación y sus beneficios por pertenecer a ella.

Para lograr esta tarea, se propone que el gestor realice un trabajo de monitorio constante sobre:

- Investigación de mercado
- Monitoreo de las posibles cervecerías a asociar
- Contacto con las nuevas cervecerías para asociar
- Negociación para que se asocien a la UCAP

**Elaborar un programa de capacitaciones y asesoramiento para aquellas personas interesadas en incursionar en el segmento:** con esta estrategia se busca ofrecer capacitaciones para aprender a elaborar cerveza artesanal con el fin de fomentar la inscripción de más homebrewers a la asociación, así como charlas sobre temas empresariales dirigidas a las personas que desean iniciar un negocio sobre venta de cerveza artesanal o sobre otro rubro vinculado al segmento. Se plantea realizar al menos uno de cualquiera de los dos eventos al mes, debido a que se han identificado en el sector muchos interesados sobre el tema, por lo que siempre debería haber como mínimo una capacitación disponible por mes.

**Implementar un sistema de asesoramiento sobre financiamiento para los "homebrewers" que desean ser cervecerías artesanales:** en primer lugar, se plantea elaborar estudios sobre las organizaciones y entidades financieras que ofrecen créditos para pequeñas empresas, aprovechando la aprobación del FOMEG. Finalmente, se realizarán programas de asesorías para los homebrewers de la asociación sobre cómo poder obtener financiamiento para lograr establecer su negocio propio de venta de cerveza artesanal en el sector. La meta es poder

asesorar a todos los homebrewers que soliciten este tipo de asesorías para fomentar la creación de más cervecerías artesanales a nivel nacional.

### 3.3.4. Perspectiva Financiera / Gremial

La siguiente tabla muestra el detalle de las estrategias contenidas en esta perspectiva:

**Tabla 17: Tablero de control - Financiera / Gremial**

#	ESTRATEGIA	INDICADOR	INICIATIVAS	META
1	Incrementar el porcentaje de ingresos que percibe la asociación	Aumentar los ingresos en un 195.58%	Incremento de ingresos para la UCAP	Lograr incrementar los ingresos al nivel deseado al final del primer año de implementado el perfil de plan estratégico

Elaboración propia

Esta estrategia plantea incrementar los ingresos de la asociación en 195.58% (ver Anexo N), teniendo en cuenta las variables que componen la estructura de ingresos de la organización. Con este incremento se cubre el 74% del presupuesto que se está solicitando para llevar a cabo el perfil de plan estratégico. Se deben tener en cuenta los siguientes factores respecto a la estructura de ingresos que justifican el incremento solicitado:

En primer lugar, sólo se están considerando las cuotas de aporte de los 27 cerveceros artesanales y los 5 homebrewers que están asociados actualmente. No se está considerando la meta de captar al 80% de los cerveceros artesanales del Perú ni los homebrewers que se pueden integrar en el futuro. Teniendo en cuenta esto, el presupuesto estará cubierto (solo captando el 80% del total de cerveceros peruanos – aproximadamente 60 – se tendría en cuotas un ingreso que duplicaría el presupuesto presentado en la estrategia).

En segundo lugar, no se está considerando el ingreso que la UCAP obtiene por los eventos que realiza en conjunto con los asociados. Actualmente está establecido entre 1% y 2%.

De esta manera, los cálculos demuestran que el presupuesto puede estar cubierto en el primer año e inclusive generar excedentes para actividades, proyectos o estrategias que pueden surgir en el proceso (ver Anexo N).

**Modificar la política actual sobre la recaudación de ingresos:** actualmente, la asociación posee tres fuentes de ingresos con los que realiza y financia sus actividades. De estas tres variables, dos de ellas refieren a las cuotas de aporte de los cerveceros artesanales y homebrewers. Estas son:



- Cuota de los cerveceros artesanales asociados: aportan 100 soles mensuales (lo que equivale a 1,200 soles al año).
- Cuota de los homebrewers asociados: aportan 25 soles mensuales (lo que equivale a 300 soles al año).

La presente iniciativa busca incrementar los aportes de los asociados, con el fin de que se pueda cubrir el presupuesto que conlleva la aplicación del presente perfil de plan estratégico (ver Anexo O). La propuesta sería:

- Aumentar la cuota de los cerveceros artesanales asociados de 100 a 300 soles mensuales (lo que equivale a 3,600 soles al año).
  - Aumentar la cuota de los homebrewers de 25 a 50 soles mensuales (lo que equivale a 600 soles al año).
- a) Incrementar el porcentaje de ganancias que recibe la asociación por evento

La otra variable a través de la cual la asociación percibe ingresos es con el porcentaje de las ganancias de los eventos que realiza. Actualmente percibe entre el 1% o 2%, dependiendo de la actividad o evento que se realiza (ver Anexo O). De esta manera, la presente iniciativa propone aumentar el porcentaje de ganancia de cada evento realizado de la siguiente manera:

- Aumentar el porcentaje de las ganancias por eventos realizados por la asociación de 2% a 5%.
- b) Implementar la participación de la asociación y asociados en fondos concursables

Esta iniciativa busca promover la participación de la asociación y sus miembros en nuevos proyectos a desarrollar, que incluyan actividades empresariales y de responsabilidad social, que puedan ser financiadas por organizaciones que ofrezcan este tipo de concursos. Por ejemplo, existen iniciativas como Startup Perú que puede ser beneficioso para que las cervecerías puedan desarrollar ideas de promoción a través de medios tecnológicos y lograr pequeños emprendimientos o proyectos. Lo que propone esta iniciativa es que al menos se pueda participar de uno de estos concursos en cada año.

- c) Participar de eventos que realicen otras asociaciones en el mercado

Esta iniciativa busca la alianza estratégica con otras asociaciones que proveen productos artesanales promoviendo negocios pequeños en el Perú. Esto permitirá que se pueda participar con costos reducidos trabajando en conjunto no solo con estas asociaciones; sino también con municipalidades y entidades del gobierno para fomentar el consumo de productos sanos y de producción a pequeña escala. Por ejemplo, la municipalidad de San Isidro promueve la “Agenda



Distrital”, que consta de pequeñas ferias que se realizan en los principales parques cercanos al centro empresarial. En estos eventos se pueden encontrar productos artesanales como chocolates, café, productos amazónicos, etc., donde podría calzar perfectamente la UCAP y los asociados con sus cervezas.

Del mismo modo, la municipalidad de Barranco promueve este tipo de eventos en el Parque Municipal de este distrito. La combinación con otras asociaciones y los eventos que realizan se pueden llevar a cabo de la misma manera en esta ubicación.

La meta para la presente iniciativa es la de participar al menos de 2 eventos de este tipo al año.

Finalmente, es importante definir el plan de ejecución de las estrategias y actividades propuestas, por lo que estas han sido calendarizadas tomando en cuenta el presupuesto y las prioridades (ver Anexo P en el CD adjunto).



## **CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusión General**

Finalmente, se concluye que existen brechas entre la situación actual de la asociación y los objetivos propuestos, por lo que, el perfil de plan estratégico se convierte en una herramienta clave para fortalecer a la asociación de manera interna (mejora de procesos de gestión) y de manera externa (Representatividad).

### **Conclusiones específicas**

Si bien la finalidad de la asociación no es ser rentable, necesita contar con los recursos necesarios para su sostenibilidad, de manera que pueda llevar a cabo sus actividades y estrategias sin problemas. De esta manera se concluye que la política actual de captación de fondos es insuficiente para desarrollar el perfil de plan estratégico.

El segmento cervecero artesanal se encuentra en etapa de introducción y existe escasa información del segmento, lo que limita la toma de decisiones acertadas. Por lo que, la necesidad de generar base de datos sobre el segmento se convierte en una necesidad primaria, no solo para la asociación sino para los cerveceros artesanales al momento de elaborar sus planes de acción.

Actualmente, la asociación necesita fortalecer a su equipo de trabajo en capacidades de gestión organizacional, lo que le permitirá tener un mejor desarrollo de la organización, como también planes de acción que le permitan lograr su objetivo final de representatividad y mejora de procesos de gestión.

En la actualidad no se tiene definido un concepto de lo que es cerveza artesanal peruana, por lo que no se ha desarrollado una identidad clara de este producto. Esto limita las estrategias de promoción del producto. La asociación actualmente no cuenta con una estrategia clara al respecto para poder concertar una idea clara de qué es la cerveza artesanal peruana y mejora la promoción del producto al sector.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la asociación realizar la revisión periódica del perfil de plan estratégico, ya que esto es proceso clave para lograr el éxito buscado.

Se aconseja potenciar la política de captación de fondos, de manera que contribuya con el aumento de los ingresos de la asociación para poder llevar a cabo las actividades y estrategias.

Del mismo modo, se recomienda la inversión de recursos en la implementación de una política de investigación de mercado a través de la alianza estratégica con investigadoras de mercado para poder compartir y actualizar información sobre el segmento y; principalmente, sobre el perfil del consumidor de cerveza artesanal. Del mismo modo, al haberse identificado el problema de la carencia de información del segmento cervecero artesanal a nivel nacional, se recomienda emplear parte del presupuesto del perfil de plan estratégico en programas de investigación que permitan recolectar información dentro del sector a nivel local, así como también a nivel internacional. De esta manera, se podrá tener más información para poder tomar decisiones más acertadas, reduciendo amenazas y debilidades.

Otra recomendación que se puede dar es la implementación de capacitaciones y cursos para mejorar las capacidades de gestión de los miembros del equipo de trabajo de la asociación. Del mismo modo, se aconseja la contratación de un gestor organizacional que tenga experiencia y se dedique al 100% a la organización. De esta manera, se pueden atacar directamente los problemas de gestión organizacional que posee actualmente la organización, así como la ineficiencia de procesos que se pueden presentar.

Del mismo modo, se deben reforzar las relaciones de asociatividad entre los cerveceros artesanales para lograr el éxito de las metas en común que poseen. Los directivos de la asociación deben emplear trabajo y recursos para mejorar la representatividad de la organización a través de las estrategias propuestas en el presente proyecto profesional. Esto permitirá la asociación de más miembros a la UCAP y; por ende, el crecimiento tanto de los asociados como de la misma organización.

Finalmente, se propone una serie de actividades que pueden ser tomadas en cuenta por la asociación para ser aplicadas en el mediano o largo plazo como recomendaciones finales.

**Tabla 18: Actividades adicionales para la UCAP -1**

#	TEMAS	PROPUESTA	IMPLEMENTAR	LOGRO
1	Alianzas	Alianzas diversas: empresariales, tecnológicas, precios de compra de insumos, etc.	MP	MP
		Generar alianzas con los productores de insumos (adicionales) para la elaboración de cerveza, que contribuya a fortalecer el concepto de producto peruano.	MP	MP
2	Representatividad	Buscar negociar con las grandes industriales para poder elaborar estrategias conjuntas que permitan abrir el sector cervecero nacional que va a generar beneficios en conjunto para todos. Demostrar que la cerveza artesanal no es competencia de la industrial y viceversa.	LP	LP
3	Campaña: fortalecer la participación de la cerveza artesanal en el sector	Capacitaciones a los mozos y personal de atención de los puntos de venta de cerveza artesanal para que tengan la capacidad de poder recomendar los productos a los clientes según sus gustos.	MP	MP
		Crear el "Museo de la cerveza artesanal" que de manera turística pueda mostrar la historia y dar a conocer todas las cervezas artesanales del Perú, así como de algunas representativas del extranjero. En este lugar, se podrá también comprar y consumir todas las cervezas artesanales locales y algunas extranjeras. Este museo sería auspiciado por la asociación y pertenecería a la misma con el fin de generar mejores ingresos para lograr sus objetivos estratégicos.	MP	MP

Elaboración propia

**Tabla 19: Actividades adicionales para la UCAP -2**

#	TEMAS	PROPUESTA	IMPLEMENTAR	LOGRO
4	Competitividad	Apoyar con la investigación para el cultivo y producción de malta y lúpulo en el Perú de la mano del MINAG.	LP	LP
5	Normativo Legal (representatividad)	Propuestas de impacto normativo: Característica de Representatividad	LP	LP
		Preparar una propuesta de subsidios para los cerveceros artesanales frente al gobierno, como se da en otros países, con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas como lo son las cervecerías artesanales.		
		Contar con una membresía en la Sociedad Nacional de Industrias para poder utilizarlos como intermediarios para ganar mayor representatividad frente al gobierno.	MP	MP
6	Organización	App. Móvil para IOS y Android que muestre la información de la asociación, de los cerveceros y de los puntos de ventas para poder conseguir las cervezas artesanales. (mixta)	MP	MP

Elaboración propia





## REFERENCIAS

- Allied Market Research (2014). *World Beer Market Opportunities & Forecast 2014-2020*. Recuperado de Brookston Beer Bulletin <http://brookstonbeerbulletin.com/world-beer-market-opportunities-forecasts-2014-2020>
- American Homebrewers Association (2015). *About us: American Homebrewers Association*. Recuperado de American Homebrewers Association <http://www.homebrewersassociation.org/>
- Apoyo & Asociados Internacionales (2013). *Apoyo & Asociados Internacionales*. Recuperado de [www.aai.com.pe](http://www.aai.com.pe)
- Arellano Marketing (2013). *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanoim.com/>
- Backus. (2016) *UPCBJ*. Recuperado de <http://backus.pe/comunicados/Memoria-Anual-2015-Backus.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Bavaria. (2013) *Bavaria*. Recuperado de <http://www.bavaria.co/>
- BBC. (2015) *BBC*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150723\\_consumo\\_alcohol\\_latinoamerica\\_muertes\\_paises\\_jm](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150723_consumo_alcohol_latinoamerica_muertes_paises_jm)
- Beverage Daily. (2015) *Markets*. Recuperado de <http://www.beveragedaily.com/Markets/The-diversity-of-Europe-s-colourful-beer-market-could-be-the-key-to-its-success>
- Bloomberg. (2015) *Bloomberg*. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-05-21/the-world-s-top-10-beers>
- Bodega de Cervezas (2013). *Bodega de Cervezas*. Recuperado de <http://bodegadecervezas.com>
- Brewers Association (2015). *Brewers Association*. Recuperado de <https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>
- British Beer Pub Association (2015). *About Us*. Recuperado de <http://www.beerandpub.com/about-us>
- Business Review America Latina (2014). *Sectores: Business Review America Latina*. Recuperado de <http://www.businessreviewamericalatina.com/leadership/1124/Nuevos-1%C3%ADderes-de-la-cerveza-artesanal-en-Suram%C3%A9rica>
- Cámara de Comercio de Lima. (2015). *Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <http://www.cclturismo.org/noticias2.php?pag=1>
- Canadean (2013). *Canadean*. Recuperado de <http://www.canadean.com/>
- CCP (1984). *Código Civil Peruano*. Lima, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Cervebel. *CerveBel* (2015). Recuperado el de <http://www.cervebel.es/malta.htm>
- Cervecería Gourmet Perú (2013). *Cervecería Gourmet Perú*. Recuperado de <http://www.cerveceriagourmet.com/>

- Cerveceros Latinoamericanos (2013). *Cervecerios Latinoamericanos*. Recuperado de <http://www.cerveceroslatinoamericanos.com/index.php/es/>
- Cerveza Artesanal (2013). *Cerveza Artesanal*. Recuperado de <http://www.cervezaartesanal.net/cms/>
- Cervezas del Mundo (2014). *Elaborar Cerveza en Casa*. Recuperado de <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/tipos-de-cerveza>
- Cesky pivnifestival (2013). *Cesky pivnifestival*.  
Recuperado de <http://www.cesky pivnifestival.cz/>
- Chavez, R. D. (2009). *Elaboración de Cerveza artesanal (propuesta)*. (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador). Recuperado de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11525/1/40948\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11525/1/40948_1.pdf)
- Club de Cervezas del Mundo (2013). *Club de Cervezas del Mundo*. Recuperado de <https://www.cervezasdelmundo.com/>
- Coca Cola Retailing Research Council (2014). *El cambiante mundo de las necesidades y los valores* [PPT]. Recuperado de <https://www.ccrcc.org>
- Código Alimentario Español (1967). *Agencia Estatal: Boletín oficial del Estado Español*. Recuperado de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1967-16485](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1967-16485)
- ComScore. (2014). *ComScore*. Recuperado de <http://www.comscore.com/lat/Insights/Press-Releases/2012/6/Latinoamerica-Es-La-Region-Mas-Involucrada-En-Redes-Sociales-a-Nivel-Global>
- Cóndor Jimenez, J. (15 de octubre de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/venta-sabmiller-abre-espacio-aumento-precios-y-nuevas-marcas-2145580>
- Consejo Regulador Denominación de Origen Pisco (2015). *Consejo Regulador Denominación de Origen Pisco*. Recuperado de <http://www.consejoreguladordelpisco.pe/geografia-de-la-dot/>
- Cooperación Suiza Perú. (2014). *Cooperación Suiza Perú*. Recuperado de <http://cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco-proyectos-en-peru/manejo-sostenible-de-los-recursos-naturales/peru-bio-diverso/proyecto-noticias/935-Seg%C3%BAAn%20el%20Bar%C3%B3metro%20de%20Biodiversidad%20realizado%20por%20primera%20vez%20en%20el%20Per%C3%BA>
- Copa Cervezas de America (2015). *Nosotros: Copa Cervezas de America*. Recuperado de <http://www.copacervezasdeamerica.com/nosotros/>
- Cosas, R. I. (2016). *Revista Internacional Cosas*. Recuperado de <http://cosas.pe/lifestyle/16220/la-sensacion-de-las-cervezas-artesanales/>
- Craftbeer (2015). *Craftbeer*. Recuperado el 25 de 07 de 2013, de Craftbeer <http://www.craftbeer.com/featured-brewery/powerhouse-restaurant-brewery>
- Czech Beer Guide (2013). *Czech Beer Guide*. Recuperado de <http://www.czechbeerguide.com/zvikov.htm>

- D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- Danish Brewers Association (2015). *Briggetforeningen*. Recuperado de <http://www.bryggeriforeningen.dk/>
- Dannemann, V. (2011). *Sociedad*. Recuperado de <http://www.dw.com/es/cerveza-artesanal-conquista-paladares-latinos/a-15427354>
- David, F. R. (2003). *Administración de Estrategia*. México: Pearson.
- Diario Correo (2015). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/gastronomia/peru-se-quedara-sin-cervezas-artesanales-635096/>
- Diario Peru 21 (2014). *Comex: Impuesto a la cerveza en Perú es uno de los más altos del mundo*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/comexperu-peru-cerveza-impuesto-selectivo-al-consumo-isc-sunat-2199175>
- DiarioUchile (2015). *Los desafíos de la producción artesanal de cerveza*. Recuperado de <http://radio.uchile.cl/2015/02/01/los-desafios-de-la-produccion-artesanal-de-cerveza>
- Die deutschen Brauer (2015). *Nuestra Reinheitsgebot*. Recuperado de <http://www.brauerbund.de/unser-reinheitsgebot.html#c2623>
- DIGESA (2014). *DIGESA*. Recuperado de [http://www.digesa.sld.pe/institucional/Mision\\_Vision.asp](http://www.digesa.sld.pe/institucional/Mision_Vision.asp)
- Durisin, M (2013). *Why everyone is going crazy for craft beer*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/why-craft-beer-is-so-popular-2013-4>
- EC, R. (2015) *El Comercio*. Recuperado de El Comercio <http://elcomercio.pe/economia/mundo/sabmiller-y-ab-inbev-cierran-acuerdo-compras109000-millones-video-noticia-1847816>
- Economy Watch (2015). *Economy Watch*. Recuperado de [http://www.economywatch.com/economic-statistics/Peru/GDP\\_Per\\_Capita\\_PPP\\_US\\_Dollars/](http://www.economywatch.com/economic-statistics/Peru/GDP_Per_Capita_PPP_US_Dollars/)
- El Economista América (2015). *El Economista América*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/sociedad-eAm-peru/noticias/6782731/06/15/El-mercado-informal-alcanza-el-34-de-la-oferta-de-bebidas-alcoholicas.html>
- EMOL (2011). *Economía*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/07/16/492802/chile-confirma-boom-cerveceros-y-sera-sede-de-importante-competencia-internacional.html>
- Esquire Latinoamerica (2014). *Esquire Latinoamerica*. Recuperado de <http://www.esquirelat.com/estilo-de-vida/13/07/30/manual-tipos-cervezas-artesanales/>
- Euromonitor International (2015). *Resources: Euromonitor International*. Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2015/09/big-brewers-continue-to-pursue-craft-in-the-us-in-search-of-growth.html>
- Financial Times (2015). *Markets*. Recuperado de <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0091f66e-2c8c-11e5-8613-e7aedbb7bdb7.html#axzz3sGmqUxDe>



- Forbes (2015). *Business*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/11/11/the-countries-with-the-most-craft-breweries-infographic/>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.
- German Beer Institute (2013). *German Beer Institute*. Recuperado de <http://www.germanbeerinstitute.com/>
- Edición Gestión (2017). Diario Gestión: *El Fondo de Garantía Empresarial ya tiene un reglamento*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/264260/fondo-garantia-empresarial-ya-tiene-reglamento>
- Franklin E. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill
- GfK. (2015) *El Nuevo Consumidor Peruano: Desmintiendo mitos y analizando las tendencias*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-el-nuevo-consumidor-peruano>
- Global Association of Craft Beer Brewers (2015). *What we do*. Global Association of Craft Beer Brewers. Recuperado de <http://www.craftbeerbrewers.org/what-we-do>
- Globometer (2013). *Globometer*. Recuperado de <http://es.globometer.com/bebidas.php>
- Hax, A., & Wilde, D. (2003). *El Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*. Bogotá: Norma.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hops And Barley (2013). *Hops And Barley*. Recuperado de <http://www.hopsandbarley-berlin.de/>
- Huaruco Gonzales, L. (2015). *Cerveceros artesanales peruanos proyectan vender 1 millón de litros en 2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cerveceros-artesanales-peruanos-proyectan-vender-1-millon-litros-2015-2143082>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *INEI*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/condiciones-de-vida/1/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Kaplan, & Norton (2000). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Gestión.
- Kirin Holdings (2014). *Kirin Beer University Report. Global Beer Production by Country in 2014*. Recuperado de [http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2015/0810\\_01.html](http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2015/0810_01.html)
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing : la edición del milenio*. Naulcalpan de Juarez: Pearson.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Illinois: Prentice Hall.



- La Nación. (2011). *Turismo: La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1418373-la-ruta-de-la-cerveza-artesanal-argentina>
- Liendo, M. G. (2001). *Universidad Nacional de Rosario*. Recuperado de [http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *MEF*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/tipo\\_cambio/tipo\\_cambio.php](http://www.mef.gob.pe/contenidos/tipo_cambio/tipo_cambio.php)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Argentina: Granica.
- Mistura (2015). *Mistura*. Recuperado de <http://mistura.pe/>
- Municipalidad de La Plata (2014). *Noticias: Municipalidad de La Plata*. Recuperado de <https://www.laplata.gov.ar/#/noticias>
- Peru Travel. (2016). *Peru Travel*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/actual/gastronomia.aspx>
- Perú.com, D. E. (2014). *Gaston Acuri: ahora sí confiamos en nuestra gastronomía peruana-noticia*. Recuperado de <http://peru.com/estilo-de-vida/gastronomia/gaston-acurio-ahora-si-confiamos-nuestra-gastronomia-peruana-noticia-252599>
- Philip, K., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Virginia: Prentice hall.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Patria Cultura.
- Reason Why (2013). *Reason Why*. Recuperado de <http://www.reasonwhy.es/reportaje/que-es-el-reason-why-en-publicidad-y-marketing>
- Retolaza, Pruiñosa, & José, S. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Contabilidad y Dirección*, 89-106.
- Revolution Brewing (2013). *Revolution Brewing*. Recuperado de Revolution Brewing: <http://revbrew.com/whats-new/tag/craft+beer>
- RPP (2015). *Galarreta: Cambiaremos ley de ISC para que no afecte a cervezas artesanales*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/negocios/galarreta-cambiaremos-ley-de-isc-para-que-no-afecte-a-cervezas-artesanales-noticia-917311>
- Sabrosía (2013). *Sabrosía*. Recuperado de <http://www.sabrosia.com/2013/01/>
- Scotiabank (2009). *Scotiabank Research*. Recuperado de [http://www.scotiabank.com.pe/recursos/informacion/sectorial/20100205\\_sec\\_es\\_Cerveza.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/recursos/informacion/sectorial/20100205_sec_es_Cerveza.pdf)
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina : cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica.
- SIBA (2015). *Strategic Plan* . Recuperado de [http://www.siba.co.uk/forms/SIBA\\_strategic\\_plan\\_lores.pdf](http://www.siba.co.uk/forms/SIBA_strategic_plan_lores.pdf)

- Somos Cerveceros. (2016). *Inicio: Somos Cerveceros*. Recuperado de [http://somoscerveceros.com.ar/?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=10](http://somoscerveceros.com.ar/?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=10)
- Statista (2016). *Statista*. Recuperado de <http://www.statista.com/statistics/270275/worldwide-beer-production/>
- SUNAT (2015). *SUNAT*. Recuperado de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)
- The Beer Opener (2015). *Actualidad: The Beer Opener*. Recuperado de <http://www.thebeeropener.com/husares-cerveceros-a-g-anfitriones-de-copa-cervezas-de-america-2015/>
- The Brewers of Europe (2016). *Brewers of Europe*. Recuperado de [http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/EU\\_economic\\_report\\_2016\\_web.pdf](http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/EU_economic_report_2016_web.pdf)
- The Global Association of Craft Beer Brewers (2014). *Articles*. Recuperado de <http://www.craftbeerbrewers.org/articles/taking-over-europe>
- Thompson, A. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Tierra de Cerveza (2014). *Tierra de Cerveza*. Recuperado de <http://tierradecerveza.com/blog/variedades-de-cervezas/>
- Tomo Cerveza (2015). *Noticias*. Recuperado de <http://www.tomocerveza.cl/noticias/husares-cerveceros-una-nueva-organizacion.html>
- Trend Watching. (2014). *Trend Watching*. Recuperado de <http://trendwatching.com/es/trends/10-latin-trends-for-2015/>
- UK Reuters (2015). *UK Reuters*. Recuperado de <http://uk.reuters.com/article/2015/11/16/us-ballastpoint-m-a-constellation-br-idUKKCN0T51KW20151116>
- Velarde, A. (2015). *Cervezas artesanales están subiendo como la espuma*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-cervezas-artesanales-estan-subiendo-como-espuma-31795>
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. Brazil: Editora Atlas

## ANEXO A: Participación de mercado de las cervezas industriales en América del Sur

Figura A1: Participación de Cervezas Industriales

PAÍS	MARCA PRINCIPAL	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (2014)
ARGENTINA	QUILMES (AB InBev)	75%
BOLIVIA	CERVECERÍA BOLIVIANA NACIONAL (CBN)	98%
BRASIL	AMBEV	67.80%
CHILE	COMPAÑÍA CERVECERA UNIDAS (Heinken)	85%
COLOMBIA	BAVARIA	98%
PERU	BACKUS (AB InBev)	99%
VENEZUELA	CERVECERÍA POLAR	75% (2012)

Elaboración propia



## ANEXO B: Tipos de Cerveza según su fermentación

Familia de las Ale: refiere a aquellas cervezas elaboradas por fermentación alta. Un punto importante a señalar es que el término Ale, refiere al tipo de fermentación, no está ligado al color, estilo o cuerpo. Estas cervezas pueden ser claras u oscuras, con alto o bajo grado de alcohol. Se recomienda su consumo en lugares con climas templados o medio calurosos (Cervezas del Mundo, 2014).<sup>27</sup>

Dentro de la familia de las Ale, existen diversos estilos:

- Estilo británico: Mild, Bitter, Pale Ale, Brown Ale, Old Ale, Barley Wine, Scotch Ale, entre otras.
- Estilo Belga: Ale Belgas, Ale tostada, Ale roja, Ale dorada fuerte, Saison, Trapense, De abadía, y algunas especialidades belgas que no pertenecen a ningún estilo en particular.
- Estilo Alemán: Altbier y Kölsch.
- Otros países: Bière de Garde, Ale Americanas y Sparkling Ale - Ale Espumosa Australiana.

Familia de las Lager: refiere a aquellas cervezas elaboradas por fermentación baja. Es la forma más común de hacer cerveza en todo el mundo, siendo el estilo Pilsen, el más conocido. Las cervezas lager, empezaron a elaborarse gracias al desarrollo de la refrigeración artificial, a la investigación de Louis Pasteur<sup>28</sup> y al trabajo de varios cerveceros de Europa Central (Cervezas del Mundo, 2014).

Tipos de Cerveza Lager: Pilsen, Münchner Hell - Lager Pálidas de Baviera, Münchner Dunkel - Lager Oscuras - Estilo Munich, Märzen/Oktobertfest - Estilo Vienna, Dortmunder Export, Bock, Doppelbock, Weizenbock, Maibock, Eisbock, entre otras.

Las cervezas de Trigo son de fermentación alta, elaboradas con una mezcla de trigo y cebada. También son conocidas como cervezas blancas. La principal característica de este tipo de cerveza, es su carácter ácido, refrescante y espumoso. Este tipo de cervezas son muy populares en áreas del sur de Alemania y Bélgica (Cervezas del Mundo, 2014).

Tipos de Cerveza de trigo: Berliner weisse - blancas de Berlín, Weizenbier - de trigo del sur de Alemania, Witbier / Bière blanche - de trigo belgas, entre otras.

---

<sup>27</sup> Club de las Grandes Cervezas del Mundo es una empresa que comercializa, diversos tipos de cerveza artesanal producidos por todo Europa, en España.

<sup>28</sup> Investigación sobre la fermentación.

Las cervezas Porter, tienden a ser menos amargas y con menor grado de alcohol que las Stout. Las cervezas Stout, son una cerveza de color casi negro, oscura, amarga y elaborada con malta tostada (Cervezas del Mundo, 2014).

Tipos de Cerveza Porter y Stout: Porter, Stout seca, Stout dulce y Imperial Stout.

Las cervezas Lambic son cervezas de fermentación espontánea, sabor ácido y algo amargas, debido a los lúpulos empleados para su producción (Cervezas del Mundo, 2014).

Tipos de cerveza Lambic: Lambic, Gueuze, Faro, Kriek, Frambozen - Cervezas de frutas, entre otras.



## ANEXO C: Variedades de cervezas

- Ver Anexo C en el CD adjunto.



## ANEXO D: Benchmark de asociaciones del mundo

Tabla D1: Benchmark de asociaciones de Argentina, Dinamarca y Estados Unidos

País	Organización	Cualidades Claves	Actividades Claves
Argentina	Asociación Civil Somos Cerveceros	Responsabilidad Social	Poseen una "Política de Consumo Responsable"
			Apoyan y realizan donaciones a Proyectos Sociales (Plato Lleno y Banco Alimentario de la Plata) en su ciudad
Dinamarca	Asociación de cerveceros en Dinamarca:	Responsabilidad Social	Incentivan campañas de consumo responsable de alcohol enfocada en jóvenes
			Crean conciencia sobre la cerveza como parte de un estilo de vida sano y natural
EEUU	Brewers Association	Representatividad	Poseen valores y creencias
			Poseen un portal web que contiene información completa del segmento de mercado, como también análisis con acceso a compra.
			Poseen una segmentación del mercado de cerveza artesanal definido
			Pertenecen a una división de "The Brewers Association".
	American Homebrewers Association		Publican la revista cervecera "Zymurgy"
			Defienden los derechos de los cerveceros caseros de Estados Unidos
			Fueron contribuyentes para la creación de la BJCP (Beer Judge Certification Program)
			Participan de múltiples eventos que promueven la cerveza casera, sidra e hidromiel

Elaboración propia

**Tabla D2: Benchmark de asociaciones de Europa, Reino Unido y Chile**

País	Organización	Cualidades Claves	Actividades Claves
Europa	Brewers of Europe	Alianzas	Cuentan con una página web elaborada
			Poseen una base de datos con información del sector (Incluyendo cervecerías artesanales como industriales)
			Cuentan con estudios de mercado del sector cervecero europeo abierto al público
			Representan a 29 asociaciones de cerveceros nacionales de Europa y los representa en base a sus intereses
			Agrupan a cerveceros industriales y artesanales.
Reino Unido	Society of Independent Brewers	Organización	Desarrollan de alianzas con los stakeholders (Privadas, sociedad civil y del gobierno)
			Velan por la sostenibilidad financiera de la asociación y el uso eficiente de recursos
			Definen planes de operaciones, objetivos y metas a lograr en horizontes de mediano y largo plazo
			Mantienen un staff competitivo de personal enfocado en el trabajo de la asociación para poder lograr los objetivos trazados
Chile	Copa de Cervezas de América	Campañas	Alianza con la asociación de cocineros de Chile para instruir al consumidor las variedades de maridaje que pueden lograr bajo el concepto de "llevar el bar a la mesa"

Elaboración propia

## ANEXO E: Determinación de la muestra para encuestas

La presente fórmula muestra el procedimiento utilizado para poder determinar el tamaño de la muestra para la cantidad de encuestas realizadas. Es importante señalar que se determinó el valor “N” (población) realizando un análisis del total de personas entre 23 y 44 años pertenecientes al nivel socioeconómico A y B que se encuentran dentro de la PEA.

**Figura E1: Cálculo de la muestra para encuestas**

n	=	$\frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$
n	=	Tamaño de la muestra
Z	=	Nivel de confianza o nivel de dispersión de las respuestas
P y Q	=	Generalmente se asume el 50% debido a que con este valor se da el tamaño máximo de la muestra
E	=	Error absoluto
N	=	Número de elementos del universo
n	=	Valor a hallar
Z	=	2
P y Q	=	0.5
E	=	0.07
N	=	1, 553, 886
n	=	$\frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2}$
n	=	208 encuestas

Elaboración propia

## ANEXO F: Cervecerías que conforman la UCAP

Tabla F1: Cervecerías que conforman la UCAP

LIMA	PROVINCIAS			
	AREQUIPA	CUZCO	HUARAZ	TACNA
BARBARIAN	MELKIN	ANDES PRIDE	SIERRA ANDINA	7 VIDAS
BBC				
NUEVO MUNDO				
MADDOCK				
AGORA				
BEER STACH				
GREENGA				
CUMBRES				
CURACA				
HOPS				
INVICTUS		DEL VALLE		
JAYA BREW				
KNOCK OUT				
CANDELARIA				
LIMA BREW		ZENITH		
LIMAMANTA				
MAGDALENA				
PLANETA BIERRA				
SAQRA				
TEACH				
TIO LUQUE				
OVEJA NEGRA				
<b>22</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Elaboración propia



## **ANEXO G: Focus group y encuesta**

- Ver Anexo G en el CD adjunto.



## ANEXO H: Percepción del consumidor peruano sobre la cerveza artesanal.

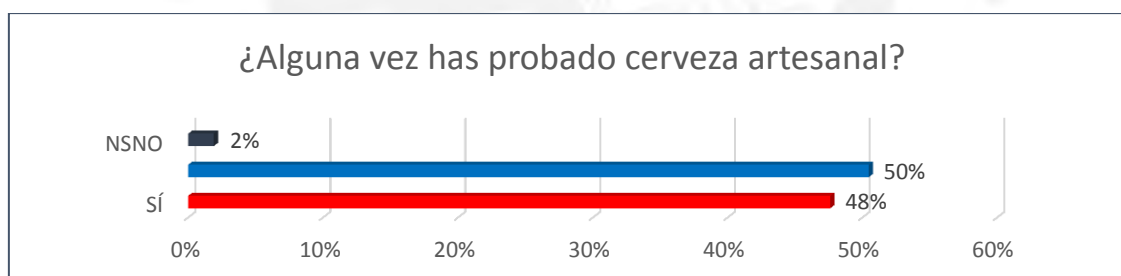
Los resultados presentados a continuación se basaron en una muestra de 210 personas encuestadas, tomando como referencia el cálculo de la muestra detallado en el ANEXO E.

**Figura H1: ¿Qué tipo de cervezas conoce?**

Respuestas	Porcentaje
Artesanales e Industriales	18.10%
Comerciales	41.43%
Negra, Malta y Trigo.	1.43%
Negra y Pilsen	0.48%
Trigo y cebada	1.43%
Red, Pale y Ale.	1.43%
Pilsener y Ale	0.95%
Blancas, negras y rojas	4.76%
NSNO	27.62%
Nacionales e Importadas	0.95%
Cebada, trigo, malta y combinación con fruta	0.95%
Rubia y negra	0.48%
Total	100.00%

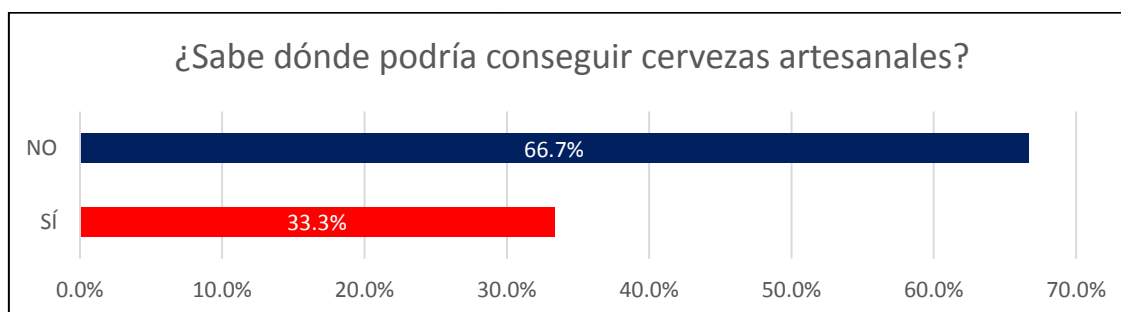
Elaboración propia

**Figura H2: ¿Alguna vez ha probado cerveza artesanal?**



Elaboración propia

**Figura H3: ¿Sabe dónde podría conseguir cervezas artesanales? ¿Dónde?**



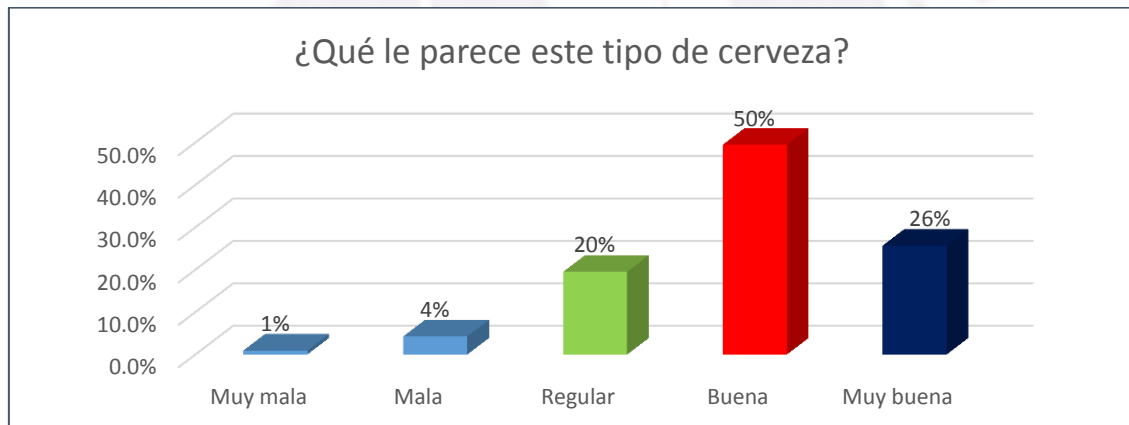
Elaboración propia

**Figura H4: ¿Dónde compra / consume cerveza artesanal?**

Respuestas	Porcentaje
LOCALES DE PRODUCCIÓN	11%
BARES	30%
SUPERMERCADOS	9%
"HOPS"	7%
RESTAURANTES	11%
"BBC"	13%
"CEBICHELA"	3%
"MISTURA"	1%
NSNO	1%
"PAN DE LA CHOLA"	1%
CENTRO DE LIMA	1%
INTERIOR DEL PAIS	1%
BARRANCO	4%
"LA EMOLIENTERA"	3%
"ASTRID Y GASTON"	1%
TOTAL	100%

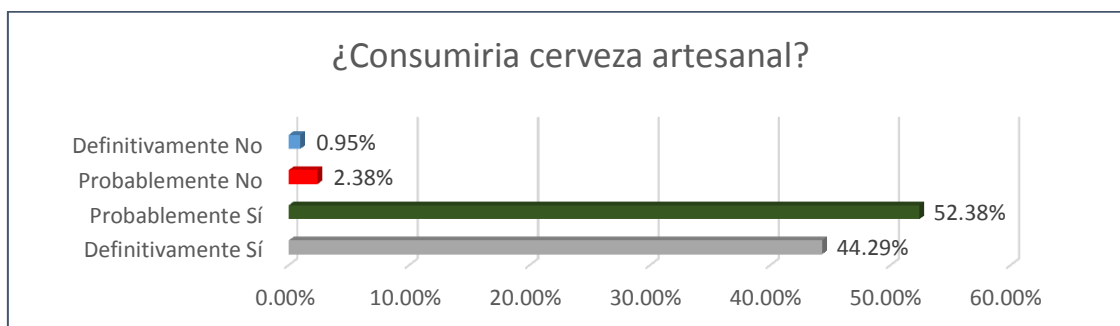
Elaboración propia

**Figura H5: ¿Qué le parece este tipo de cerveza?**



Elaboración propia

**Figura H6: Intención de consumo de cerveza artesanal**



Elaboración propia



## ANEXO I: Eventos y actividades

Tabla II: Eventos y actividades

Tipo de evento	Nombre del evento	Descripción
Ferias de la UCAP (a nivel nacional)	1er festival de Cerveza Artesanal - Diciembre 2014	Primer festival organizado por la UCAP en Chorrillos
	Capfest Octubre 2015	Segundo festival, realizado en el año 2015
	Lima Beer Week Octubre 2016 (14 al 23) – Copa peruana de cervezas	Tercer festival que buscaba promover los puntos de venta en Lima
Ferias internacionales llevadas a cabo en Perú	Expoalimentaria	Feria de productos llevada a cabo en el Jockey Club en octubre del año 2016 con empresas nacionales e internacionales. Hubo participación de Barbarian y de la UCAP
Ferias nacionales	Mistura (Setiembre 2016)	Feria gastronómica más grande del país (Primera participación de 15 cervecerías artesanales)
	Feria del libro 2015	Conferencias brindadas por cerveceros artesanales y Diego Rodríguez: Presidente de la UCAP
	Summer Brewfest 2016 (Feb 5,6 y 7)	Feria de cervezas artesanales en la temporada de verano del año 2016
	Craft Beer Sessions (Festival de Invierno – Agosto 12 y 13 del 2016)	Feria de cervezas artesanales en la temporada invierno del año 2016
Pequeñas ferias corporativas	Ripley	Feria corporativa donde se ofrecieron cervezas artesanales a bajo precio

Elaboración propia



**Tabla I2: Eventos y actividades**

Tipo de evento	Nombre del evento	Descripción
Concursos internacionales	Copa cervezas de América (2015) (Sede Chile)	Participación de Barbarian, Barranco Beer Company, Nuevo Mundo, y Cervecería del Valle (Bronce con Sour Saucó Smash – Categoría Wild Specialty Beer, Bronce con Cusco Dark Ale – Categoría Black IPA), Sierra Andina (Oro con la Pachacutec Imperial Ale – Categoría American Barleywine, Oro con la Shaman IPA – Categoría American IPA)
	South Beer Cup (Brasil)	Copa internacional de cervezas artesanales realizada en Brasil en el 2015
Tours cerveceros	Tours a las plantas más representativas de cerveza artesanal	Se realizan todo el año con las principales cervecerías artesanales del país
Festivales con fines sociales	Cosqo Craft Beer day	Cusco – Recaudación para cuidado de perros callejeros
	Cervecería del Valle	Recaudación para obras benéficas en Cusco

Elaboración propia

## ANEXO J: Análisis FODA de la Cerveza Artesanal

A continuación se presenta el análisis FODA realizado sobre la cerveza artesanal peruana en base a la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias:

**Tabla J1: Análisis FODA de la cerveza artesanal**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F 1 Producto con una propuesta diferenciada	O 1 Nuevas tendencias del perfil del consumidor local, regional y mundial
F 2 Producto natural	O 2 Proyección de crecimiento económico del país.
F 3 Producto con gran variedad de estilos y recetas	O 3 Prestigio del sector gastronómico y el crecimiento del sector turístico.
F 4 Uso de insumos reciclables (botellas y etiquetas)	O 4 Desarrollo de la globalización y los medios de comunicación que facilitan la promoción del producto
F 5 Producto de receta extranjera con materia prima local	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D 1 Precio elevado del producto para el consumidor final.	A 1 Posibles modificaciones en la legislación sobre venta y producción que afecte a las cervecerías artesanales
D 2 Escasa información del producto en el mercado.	A 2 Incremento en la informalidad de venta de bebidas alcohólicas
D 3 La mayoría de los insumos base (3/4) son importados.	A 3 Posibilidad de nuevos productos sustitutos en el mercado.
D 4 Corto periodo de vida útil	A 4 Presencia de una sola firma cervecera en el Perú con participación de mercado del 99%.
D 5 Limitados canales de venta.	
D 6 Impuestos altos frente a la escala de producción	

Elaboración propia

## ANEXO K: Manual de Operaciones y Funciones

- Ver Anexo K en el CD adjunto.



## ANEXO L: Sistema Integrado de Información

- Ver Anexo L en el CD adjunto.



## **ANEXO M: Craft Meetings**

### **CRAFT MEETING**

- 1.- Revisión de resultados semestrales
  - Presidente de la asociación
- 2.- Presentación de nuevos lanzamientos de los productos de los asociados
  - Pequeña presentación de cada cervecería
- 3.- Revisión de los planes, actividades para el siguiente semestre
  - Presentación brindada por administrador y el gestor
- 4.- Plan de capacitaciones, auditorías, apertura de cursos
  - Presentación brindada por administrador y el gestor
- 5.- Bienvenida a nuevos asociados
  - Presentación brindada por administrador y el gestor
- 6.- Reconocimiento de cervecerías más destacadas
  - Galardonadas en concursos
  - Las que destacaron por algún crecimiento o mejora
  - Presentación brindada por administrador y el gestor
- 7.- “Mesa abierta”: discusión sobre temas libres sobre el segmento
  - Moderación a cargo del presidente

(Modelo rescatado de empresas corporativas – Clorox y Samsung)



## ANEXO N: Cálculo del presupuesto del perfil de plan estratégico

Tabla N1: Presupuesto del perfil de plan estratégico

PERSPECTIVA	ACTIVIDAD	TIPO DE COSTO	COSTO UNITARIO	VECES EN EL AÑO	COSTO TOTAL ANUAL	EJECUCIÓN	
						CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Aprendizaje y crecimiento	Proceso de selección del coordinador	Selección	4,200.00	1	4,200.00	4,200.00	
	Administrador	Sueldo	1,500.00	14	21,000.00	21,000.00	
	Gestor	Sueldo	3,500.00	14	49,000.00	49,000.00	
	Capacitación en Gestión de Proyectos	Capacitación y otros	3,000.00	1	3,000.00	3,000.00	
	Cursos internacionales	Capacitación y otros	7,000.00	1	7,000.00		7,000.00
Procesos Internos	Promoción de la asociación en los puntos de venta de los asociados	Merchandising	3,000.00	1	3,000.00	3,000.00	
	Implementar el Sistema Integrado de Información	Sistema	4,500.00	1	4,500.00	4,500.00	
	Crear correos corporativos "@UCAP.com" - A través de Google G-Suite	Sistema	50.00	12	600.00	600.00	
	Cursos para preparar cerveza (homebrewers)	Capacitación y otros	200.00	24	4,800.00	4,800.00	
	Alquilar un espacio de trabajo propio e implementación	Infraestructura	20,000.00	1	20,000.00	20,000.00	
	Suscripción a la Cámara de Comercio de Lima	Asociatividad	200.00	12	2,400.00	2,400.00	
	Investigación de mercado	Marketing	10,000.00	1	10,000.00	10,000.00	
Otros / Emergencia	Flujo de caja para casos de emergencia	Caja de seguridad	5,000.00	1	5,000.00	5,000.00	
<b>TOTAL</b>			<b>62,150.00</b>		<b>134,500.00</b>	<b>127,500.00</b>	<b>7,000.00</b>

Elaboración propia

## ANEXO O: Ingresos de la asociación

**Tabla O1: Ingresos actuales**

Ingresos Actuales			
#	Tipo de ingreso	Mes	Año
1.-	Cuota cervecerías asociadas	100.00	1,200.00
2.-	Cuota de homebrewers	25.00	300.00
3.-	% de la ganancia de los eventos realizados	Entre 1% o 2%	

Asociado	Ingresos Totales	S/.	
Cervecerías	27	2,700.00	32,400.00
Homebrewers	5	125.00	1,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>2,825.00</b>	<b>33,900.00</b>

Elaboración propia

**Tabla O2: Ingresos propuestos**

Ingresos Propuestos			
#	Tipo de ingreso	Mes	Año
1.-	Cuota cervecerías asociadas	300.00	3,600.00
2.-	Cuota de homebrewers	50.00	600.00
3.-	% de la ganancia de los eventos realizados	5%	

Asociado	Ingresos Totales	S/.	
Cervecerías	27	8,100.00	97,200.00
Homebrewers	5	250.00	3,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>8,350.00</b>	<b>100,200.00</b>

Elaboración propia

**Tabla O3: Porcentaje de incremento**

Tipo de ingreso	Porcentaje de incremento
Cervecerías	200.00%
Homebrewers	100.00%
<b>Incremento de la UCAP</b>	<b>195.58%</b>
Porcentaje de ganancia por evento	5.00%

Elaboración propia

## ANEXO P: Metas y plan de acción

- Ver Anexo P en el CD adjunto.

