



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE TUNAN WASS 2026-2030”

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Diana Sofia Rupaylla Sosa

Jorge Luis Villegas Llicahua

Asesor: Martín Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, mayo de 2026



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, MARTIN OTINIANO CARBONELL deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE TUNAN WASS 2026-2030” presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Diana Sofia Rupaylla Sosa
2	Jorge Luis Villegas Llicahua
3	
4	

para optar al Grado Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio turnitin el día 24 de junio de 2026 dando el siguiente resultado:

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

MARTIN OTINIANO CARBONELL
ID DE ORCID 0000-0002-3500-3653

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios y a nuestras familias por darnos la fuerza para terminar la maestría, y sobre todo por su apoyo brindado estos últimos 2 años, acompañándonos con su paciencia, amor y ayuda. También a nuestro profesor Martín Otiniano, por su apoyo como asesor. Asimismo, a mi fiel compañero, Oddie, que me acompaña todo este tiempo.

RESUMEN EJECUTIVO

Tunan Wass nació como un proyecto personal de Wilfedo, que comenzó a elaborar cerveza artesanal por afición, ya que estaba destinado únicamente para su círculo más cercano (amigos y familiares). Al inicio, la actividad no le generaba utilidad y tampoco contaba con una estructura comercial adecuada, ya que se trataba de un pasatiempo que le permitía dar a conocer su producto en reuniones o eventos puntuales, para concretar ventas puntuales. Con el tiempo, y habiendo ya un mayor interés por los productos de calidad y que dispongan de una marcada identidad por la cultura nacional asociada al Valle del Mantaro fueron motivo suficiente para dar el siguiente paso hacia la formalización del emprendimiento y con ella evaluar la necesidad de un potencial de crecimiento.

El análisis realizado demuestra que Tunan Wass presenta desafíos importantes para una consolidación dentro del mercado limeño como la capacidad de producción limitada, baja visibilidad de marca y una operación comercial reducida destinada principalmente al círculo de contactos del fundador. Sin embargo, también se tienen oportunidades relevantes como la creciente preferencia de los consumidores por productos especializados de origen local y con propuestas novedosas. Esta combinación de retos y posibilidades genera la necesidad de contar con un plan estratégico que permita encaminar la gestión, fortalecer la presencia comercial y transformar un emprendimiento personal en un negocio rentable en el tiempo.

El plan estratégico propuesto para el periodo 2026-2030 fundamenta su estructura en la consolidación gradual de la marca Tunan Wass en Lima, reforzando la identidad cultural y mejorando la capacidad operativa para atender una demanda creciente. Además de ello, la estrategia prioriza el fortalecimiento de un plan de *marketing* más activo y agresivo, orientado a incrementar la visibilidad de la marca, mejorar su posicionamiento y lograr que Tunan Wass sea reconocida como una alternativa auténtica dentro del mercado de cerveza artesanal. De esta manera, la empresa busca construir una presencia sólida y sostenible sin perder su esencia artesanal.

Palabras clave: CERVEZA ARTESANAL; EMPRENDIMIENTO PERUANO; ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL; COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN LIMA; ESTRATEGIAS DE VISIBILIDAD DIGITAL PARA MICROEMPRESAS.

ABSTRACT

Tunan Wass began as a personal project of Wilfedo, who started brewing craft beer as a hobby, initially intended only for his closest circle of friends and family. At first, the activity wasn't profitable, and he lacked a proper business structure, as it was simply a pastime that allowed him to showcase his product at gatherings or occasional events, making occasional sales. Over time, as interest grew in high-quality products with a strong connection to the national culture associated with the Mantaro Valley, he decided to formalize the business and assess its growth potential.

The analysis reveals that Tunan Wass faces significant challenges to consolidating its position in the Lima market, such as limited production capacity, low brand visibility, and a small commercial operation primarily focused on the founder's network. However, there are also significant opportunities, such as the growing consumer preference for specialized, locally sourced products with innovative offerings. This combination of challenges and opportunities creates the need for a strategic plan to guide management, strengthen the company's market presence, and transform a personal venture into a profitable business over time.

The proposed strategic plan for the period 2026-2030 is based on the gradual consolidation of the Tunan Wass brand in Lima, reinforcing its cultural identity and improving operational capacity to meet growing demand. Furthermore, the strategy prioritizes a more active and aggressive marketing plan aimed at increasing brand visibility, improving its positioning, and establishing Tunan Wass as a recognized and authentic alternative within the craft beer market. In this way, the company seeks to build a solid and sustainable presence without losing its artisanal essence.

Keywords: Craft beer; Peruvian entrepreneurship; Business growth strategy; Marketing of craft beer in Lima; Digital visibility strategies for micro-enterprises.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1. Antecedentes	2
2. Definición del problema	2
3. Propuesta de solución	3
4. Alcance	3
CAPÍTULO II. ANALISIS EXTERNO	4
1. Macroentorno	4
1.1 Análisis PESTEL.....	4
1.1.1 Variables políticas.....	4
1.1.2 Variables económicas	5
1.1.3 Variables socioculturales y demográficas.....	6
1.1.4 Variables tecnológicas	7
1.1.5 Variables ambientales	7
1.1.6 Variable Legal.....	8
2. Microentorno.....	9
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.1.1 Amenaza de nuevos ingresantes (Barreras de entrada).....	9
2.1.2 Rivalidad entre competidores	10
2.1.3 Poder de negociación de los clientes	10
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores	11
2.1.5 Amenaza de sustitutos.....	11
2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	12
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	15
1. Misión, visión y propósito de la empresa	15
1.1 Misión.....	15
1.2 Visión	15
1.3 Propósito de la empresa.....	15

2.	Objetivo de la empresa.....	16
3.	Objetivo estratégico	16
4.	Modelo de negocio.....	16
5.	Cadena de valor.....	18
6.	Análisis de áreas funcionales	19
7.	Análisis VRIO.....	20
8.	Ventaja competitiva	21
9.	Estrategia competitiva y estrategia de crecimiento.....	21
9.1	Estrategia Competitiva	21
9.2	Estrategia de crecimiento	21
10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI).....	22
CAPÍTULO IV. PROCESO DE VALIDACIÓN		24
1.	Sondeo preliminar.....	24
1.1	Recojo de información (Ficha técnica y estudio cualitativo o cuantitativo).....	24
1.2	Conclusiones del sondeo preliminar	24
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		27
1.	Objetivos de la investigación.....	27
1.1	Objetivo general	27
1.2	Objetivos específicos.....	27
2.	Formulación del diseño de investigación.....	27
2.1	Fuentes de información	27
2.1.1	Fuentes primarias	27
2.1.2	Fuentes secundarias	27
2.2	Técnica para la obtención de datos cuantitativos	28
2.3	Proceso de muestreo.....	28
3.	Recopilación de datos	29
4.	Preparación y análisis de datos	29
4.1	Entrevistas a expertos.....	29
4.2	Encuestas.....	29
4.3	Análisis de la situación y determinación de la demanda estimada	30
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO		31
1.	Visión.....	31
2.	Misión	31
3.	Valores	31

4.	Objetivos	32
4.1	Objetivo general	32
4.2	Objetivos estratégicos	32
4.2.1	Objetivos de rentabilidad	32
4.2.2	Objetivos de crecimiento	32
4.2.3	Objetivos de sostenibilidad	33
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA		34
1.	Análisis	34
1.1	Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)	34
1.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	35
1.3	Matriz interna-externa (IE).....	37
2.	Selección de la estrategia corporativa	38
2.1	Estrategia competitiva	38
2.2	Estrategia de crecimiento	38
3.	Lineamientos para los planes funcionales.....	39
CAPÍTULO VIII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		41
1.	Plan de <i>Marketing</i>	41
1.1	Objetivos de <i>Marketing</i>	41
1.2	Alineamiento estratégico de objetivos	41
1.3	Estrategias de <i>Marketing</i>	41
1.3.1	Segmentación	42
1.3.2	Posicionamiento	42
1.4	Mezcla de <i>marketing</i>	43
1.4.1	Precio	43
1.4.2	Plaza	45
1.4.3	Producto	46
1.4.4	Promoción	48
1.5.	Plan de ventas	51
1.5.1	Objetivos de ventas	51
1.5.2	Canales de distribución	51
1.5.3	Fuerza de ventas.....	52
1.6	Acciones estratégicas de <i>marketing</i>	53
1.7	Presupuesto de plan de <i>Marketing</i>	54
2.	Plan de Operaciones.....	54

2.1	Objetivos	54
2.2	Alineamiento estratégico de objetivos	54
2.3	Estrategia de Operaciones	55
2.4	Ubicación	55
2.5	Procesos de producción / Flujograma	55
2.6	Cadena de suministro	56
2.7	Capacidad de producción / planificación / inversión	56
2.8	Acciones estratégicas de operaciones / Estándares de calidad.....	57
2.9	Presupuesto.....	57
3.	Plan de Recursos Humanos.....	59
3.1	Objetivos	59
3.2	Alineamiento estratégico de objetivos	59
3.3	Estructura organizacional.....	59
3.4	Estrategia de Recursos Humanos	60
3.5	Presupuesto.....	61
4.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	62
4.1	Objetivos	62
4.2	Alineamiento estratégico de objetivos	62
4.3	Estrategias de RSC y ambiental	62
4.4	Análisis de <i>stakeholders</i>	63
4.5	Acciones estratégicas de RSC	63
4.6	Presupuesto.....	63
5.	Plan de Finanzas	63
5.1.	Objetivos	63
5.2	Datos, supuestos y políticas	64
5.3	Monto de la inversión y fuente de financiamiento.....	65
5.4.	Modo de evaluación económica y financiera (análisis incremental)	65
5.5	Cálculo del costo de capital (COK y WACC).....	66
5.6	Estados financieros proyectados	66
5.7	Obtención de FCL incremental y del VAN y TIR	67
5.8	Análisis de la sensibilidad.....	68
5.9	Conclusiones de la evaluación financiera	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
1.	Conclusiones.....	71

2. Recomendaciones	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables del entorno político.....	4
Tabla 2. Variables del entorno económico	5
Tabla 3. Variables del entorno sociocultural y demográfico	6
Tabla 4. Variables del entorno tecnológico	7
Tabla 5. Variables del entorno ecológico	7
Tabla 6. Variables del entorno legal	8
Tabla 7. Atractivo de nuevos ingresantes	10
Tabla 8. Atractivo del poder de rivalidad entre competidores.....	10
Tabla 9. Atractivo del poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 10. Atractivo del poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 11. Atractivo de la amenaza de sustitutos.....	12
Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo	12
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos	13
Tabla 14. Análisis VRIO.....	20
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	22
Tabla 16. Resumen de la muestra	24
Tabla 17. Sondeo preliminar por género.....	25
Tabla 18. Sondeo preliminar por edad	25
Tabla 19. Sondeo preliminar por nivel socio-económico	25
Tabla 20. Proceso de muestreo	28
Tabla 21. Estudio de la demanda	30
Tabla 22. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	36
Tabla 23. Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	41
Tabla 24. Segmentación de mercado	42
Tabla 25. Precio Cerveza “7 Vidas”	44
Tabla 26. Precio Cerveza “Oveja Negra”	44
Tabla 27. Precio Cerveza “Tunan Wass”.....	44
Tabla 28. Presupuesto de <i>Marketing</i>	54
Tabla 29. Objetivos del plan de Operaciones	54
Tabla 30. Presupuesto de Operaciones	57
Tabla 31. Capital de trabajo	58

Tabla 32. Financiamiento.....	58
Tabla 33. Objetivos de Recursos Humanos	59
Tabla 34. Roles de la organización de Tunan Wass	60
Tabla 35. Estrategias de Recursos Humanos	60
Tabla 36. Sueldos de la organización	61
Tabla 37. Beneficios laborales del trabajador (mensual).....	61
Tabla 38. Beneficios laborales del trabajador (anual)	62
Tabla 39. Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	62
Tabla 40. Objetivos del plan de Finanzas	63
Tabla 41. Estado de resultados de Tunan Wass	67
Tabla 42. Análisis de Sensibilidad.....	68
Tabla 43. Comparativo de FCL económico y financiero.....	68
Tabla 44. Comparativo del VAN (económico y financiero).....	69
Tabla 45. Comparativo de la TIR	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo CANVAS aplicado a Tunan Wass	17
Figura 2. Cadena de valor de Porter.....	18
Figura 3. Matriz FODA.....	34
Figura 4. Matriz PEYEA.....	37
Figura 5. Matriz Interna-Externa	37
Figura 6. Logo de Tunan Wass	43
Figura 7. <i>Bull's Eye</i> Tunan Wass.....	43
Figura 8. Estrategia de plaza.....	46
Figura 9. Cerveza Tunan Wass “Mi Negrita”	47
Figura 10. Cerveza Tunan Wass “Yito Xauxa”	47
Figura 11. Cerveza Tunan Wass “Sausanita”	48
Figura 12. Cerveza Tunan Wass “Puquita”	48
Figura 13. Publicidad Tunan Wass	48
Figura 14. Promoción de ventas.....	49
Figura 15. Relaciones públicas Tunan Wass	50
Figura 16. Flujo de proceso de la cerveza.....	56
Figura 17. Organigrama de Tunan Wass	59
Figura 18. Flujo de Caja.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario y resultados del sondeo de consumidores de cerveza artesanal.....	78
Anexo 2. Resultados del sondeo de consumidores de cerveza artesanal.....	81
Anexo 3. Supuestos financieros detallados.....	83

INTRODUCCION

En los últimos años, el mercado de cerveza artesanal en el Perú ha venido creciendo, impulsado por consumidores que buscan productos diferenciados, con identidad y experiencias más auténticas. Este contexto genera oportunidades para nuevos emprendimientos, pero también implica mayores niveles de competencia, especialmente en Lima, donde existen marcas ya posicionadas.

En este escenario, se desarrolla Tunan Wass, una cervecería artesanal peruana cuya propuesta se basa en la identidad cultural del valle del Mantaro y en la elaboración de cervezas con insumos locales. A pesar de contar con atributos diferenciadores, la empresa se encuentra en una etapa inicial, con limitaciones en su visibilidad, capacidad productiva y gestión comercial, lo que dificulta su posicionamiento y crecimiento sostenido.

Frente a ello, el presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para el periodo 2026-2030 que permita a Tunan Wass fortalecer su presencia en el mercado y avanzar hacia una operación sostenible. Para ello, se analiza el entorno competitivo, las capacidades internas de la empresa y se plantean estrategias orientadas a aprovechar su propuesta de valor de manera más estructurada.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque aplicado, combinando herramientas de análisis estratégico, como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, con investigación de mercado a través de encuestas y entrevistas. Bajo este enfoque, se plantea que una adecuada estructuración comercial, junto con el fortalecimiento de capacidades operativas y de *marketing*, permitirá a la empresa capitalizar su diferenciación y mejorar su posicionamiento.

El documento se organiza en ocho capítulos, que abarcan desde el análisis del entorno y de la empresa, hasta la formulación de la estrategia y sus planos de implementación. De esta manera, el trabajo busca establecer una hoja de ruta clara para el crecimiento de Tunan Wass.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Antecedentes

Tunan Wass es una cervecería artesanal peruana fundada en 2022. Sin embargo, su historia comenzó en el 2019, cuando el Sr. Chuco (dueño de la empresa), una persona que por afición conoce bastante bien la industria cervecera, empezó a realizar las primeras pruebas piloto que dieron origen al proyecto.

La marca está inspirada en la cultura festiva del valle del Mantaro en la región de Junín, ya que el dueño proviene de esa región. El nombre Tunan Wass combina en las palabras quechua “Tunan”, que significa “lugar donde se reúne la gente”, y “Wass”, que hace referencia al grito festivo de los danzantes locales. Este término conecta a la marca con la identidad cultural peruana y la alegría de compartir con los demás.

Esta empresa actualmente opera como una microempresa (MYPE) y produce cervezas artesanales de estilo *ale's*, que se caracteriza porque el proceso de fermentación es en caliente, a diferencia del estilo *lager*, cuya fermentación es en frío.

La empresa cuenta con una pequeña planta en Lima, con una capacidad instalada de 1000 litros de cerveza mensual. Las ventas se realizan principalmente bajo pedido, dirigidas a eventos privados como cumpleaños, matrimonios o reuniones, comunicados a través de recomendaciones de amigos o familiares. Se complementa con una página web que exhibe los estilos disponibles y redirige los pedidos y consultas a WhatsApp para su gestión. La marca también tiene presencia digital a través de su cuenta en la red social Instagram, con un nivel de atención limitado y con 100 seguidores.

2. Definición del problema

La empresa aún no ha logrado posicionarse en el mercado peruano ni ha podido consolidar una rentabilidad sostenida en el tiempo. Su participación en el mercado es muy reducida, casi inexistente.

Hasta el momento, la empresa ha logrado acercarse a su público principalmente a través de recomendaciones personales, sobre todo de su dueño. La mayoría de ventas suelen provenir de eventos informales, en las cuales, el socio comparte el producto con los invitados, y a partir de esa experiencia, los asistentes prueban las cervezas y posteriormente realizan la compra si lo desean.

La empresa no cuenta con estados financieros formales ni con proyecciones de flujos de caja; tanto la operatividad y la liquidez ha sido sostenida principalmente por el capital propio del socio. No existe un plan de *marketing* establecido para los siguientes años, a pesar de contar con las plataformas, no tiene la llegada deseada con su público.

La capacidad instalada de la planta es limitada (1000 litros al mes), lo que obstaculiza la posibilidad de atender eficientemente un aumento en la demanda.

3. Propuesta de solución

Este documento tiene como objetivo elaborar un plan estratégico que ayude a Tunan Wass a mejorar su competitividad, en términos de rentabilidad y crecimiento sostenible, para asegurar su expansión y posicionamiento en el mercado de cerveza artesanal en Lima. Este plan debe permitirle expandirse gradualmente en el mercado; así como posicionarse como una marca referente en el segmento de cervezas artesanales peruanas, aprovechando su valor diferenciado, que es la identidad cultural y el uso de insumos locales, y el creciente interés por productos diferenciados e innovadores.

La elaboración de un plan estratégico para Tunan Wass se justifica por tres razones fundamentales: Desde el punto de vista económico, el crecimiento proyectado del producto bruto interno (PBI) y las medidas impulsadas de apoyo a las MYPES crean un entorno favorable para emprendimientos formales, facilitando su expansión y operación. En términos técnicos, Tunan Wass tiene la capacidad, el conocimiento y el compromiso para mejorar sus procesos y escalar su producción. La empresa ya cuenta con la infraestructura básica que permite estandarizar, optimizar y asegurar la calidad. Respecto a una perspectiva social, existe un creciente interés por productos con identidad cultural e innovadores, lo que encaja bien con la propuesta de la marca.

4. Alcance

El plan estratégico de Tunan Wass abarca el periodo 2026-2030 y tiene como propósito fortalecer su presencia en el mercado de cerveza artesanal. No busca convertirse en líder del sector, sino alcanzar una participación que le permita asegurar su rentabilidad y sostenibilidad financiera, sentando a la vez las bases para un crecimiento gradual en los siguientes años. El plan considerará la región de Lima Metropolitana y su planta de producción actualmente ubicada en Lima con una capacidad de 1000 litros al mes.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Macroentorno

1.1 Análisis PESTEL (político, económico, sociocultural y demográfico, tecnológico, ecológico, legal)

El análisis PESTEL permite evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno de una organización y en sus decisiones estratégicas (Johnson et al., 2008). En este sentido, esta herramienta permite identificar y analizar las principales oportunidades y amenazas del entorno externo que pueden impactar en el desarrollo de Tunan Wass, considerando tanto las dinámicas de la sociedad peruana como las tendencias internacionales que podrían influir en el mercado local.

1.1.1 Variables políticas

En la Tabla 1, se presentan las variables políticas que afectan al negocio de cervezas artesanales.

Tabla 1. Variables del entorno político

Variable	Impacto en el negocio	Factor
Inestabilidad socio-política	Genera incertidumbre en las inversiones y afecta la confianza del consumidor y del empresario. Podría dificultar la planificación a largo plazo.	Amenaza
Falta de gobernabilidad	Aumenta riesgos como inseguridad o corrupción, que desmotiva la formalización y expansión de pequeños negocios. La creciente delincuencia y extorsiones generan temor en los pequeños negocios y obstaculizan su desarrollo y expansión.	Amenaza
Programas estatales Produce y PromPeru	Brindan apoyo a MYPES mediante capacitaciones, ferias mejorando su competitividad y visibilidad.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2026.

El entorno político en Perú presenta desafíos importantes para los emprendimientos y MYPES. La inestabilidad política y la falta de gobernabilidad generan un clima de incertidumbre que afectan la confianza y decisiones que pueden tomar las empresas, sobre todo las pequeñas. De hecho, en Perú, los tres principales problemas que afectan a la sociedad son la corrupción, la delincuencia y la situación económica del país (Galan, 2025).

Estos factores afectan especialmente a los pequeños empresarios, quienes enfrentan riesgos como extorsiones, ya que los “costos de hacer negocios aumentan conforme la delincuencia se expande, haciendo que negocios que, en otras circunstancias serían rentables, no lo sean” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024, p. 4).

Sin embargo, también existen oportunidades que pueden ser aprovechadas. Iniciativas de apoyo de los programas estatales como los de Ministerio de la Producción (Produce) y PromPerú ofrecen capacitaciones, y espacios para promocionar productos, lo que resulta beneficioso para los emprendimientos.

Esto ayudó a que el número de emprendimientos en Perú creciera un 4.1 % entre 2023 y 2024 (Ministerio de la Producción [Produce], 2024). Además, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y Produce realizaron un conversatorio sobre el sector cervecero con el objetivo de reforzar la colaboración público-privada y potenciar el desarrollo de esta industria (SNI, 2025a), lo cual manifiesta el interés de hacer crecer este rubro.

1.1.2 Variables económicas

En la Tabla 2, se presentan las variables económicas que afectan al negocio.

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Impacto en el negocio	Factor
Crecimiento en el PBI	Un mayor crecimiento económico incrementa el poder adquisitivo del consumidor, lo que podría aumentar la demanda por productos diferenciados como la cerveza artesanal	Oportunidad
Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	Aunque el aumento es gradual (S/0.10), eleva el precio final del producto, afectado la competitividad frente a cervezas industriales que manejan mayores volúmenes	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2026.

Se observa una mejora gradual del entorno macroeconómico del Perú, lo cual impulsa la reactivación del consumo y la demanda de cerveza, especialmente en segmentos *premium* y artesanales (Euromonitor, 2025). Por un lado, las medidas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), orientadas a impulsar la competitividad y reducir las barreras administrativas, representan una buena oportunidad para los pequeños productores, al facilitar su formalización y crecimiento sostenible (MEF, 2025).

Además, la proyección de un crecimiento del PBI del 3,2 % (MEF, 2026) y un entorno de inflación controlada (ComexPerú, 2026) sugiere que habrá un contexto favorable en términos de mayor poder adquisitivo en los hogares y en la mejora de las expectativas (BCRP, 2025), lo cual beneficia a productos diferenciados como la cerveza artesanal, que suelen apuntar a segmentos con mayor capacidad de gasto. Además, es importante recalcar que el negocio de la cerveza aporta casi el 1 % al PBI, generando 4000 millones de soles en impuestos al año y más de 25 000 empleos (SNI, 2025b).

Sin embargo, persisten amenazas importantes como la actualización gradual del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), que eleva el tributo aplicado a la cerveza de S/2.41 a S/2.51, e

incrementa los costos de producción y puede trasladarse al precio final. Además, el Perú es el segundo país con mayor ISC en la región (SNI, 2025a). Esto podría afectar a los emprendimientos, considerando que la cerveza es un producto elástico, lo que implica que su consumo es sensible a cambios en precios y condiciones económicas.

1.1.3 Variables socioculturales y demográficas

Se presentan las variables socioculturales y demográficas que afectan al negocio.

Tabla 3. Variables del entorno sociocultural y demográfico

Variable	Impacto en el negocio	Factor
Índice de Confianza del Consumidor (ICC):	Mayor optimismo del consumidor puede traducirse en mayor disposición a gastar, especialmente en productos diferenciados como la cerveza artesanal	Oportunidad
Preferencias del consumidor	El consumidor peruano busca productos de calidad, experiencias diferenciadas y novedades (Ipsos, 2024b). Esto favorece a marcas artesanales que apuestan por identidad cultural y exclusividad	Oportunidad
Decrecimiento de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B en Lima Metropolitana	Los segmentos A y B son los perfiles de clientes que más gastan en bebidas alcohólicas, sin embargo, estos segmentos han disminuido en un 17% y 15% respectivamente, (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2024), lo que podría impactar en una disminución de la demanda de consumo del mercado <i>premium</i> limeño.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2026.

Los cambios socioculturales recientes muestran que los consumidores son cada vez más exigentes; además de buscar calidad e innovación, valoran productos que ofrezcan experiencias distintas y únicas (Ipsos, 2024b). En línea con ello, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) en Perú se ubica en 43 puntos, con un crecimiento de +2.6 (Ipsos, 2024a), lo que demuestra una tendencia nacional positiva versus la tendencia global. Este contexto representaría una buena oportunidad para el posicionamiento de las cervezas artesanales como productos de categoría *premium*, y en especial dentro de un mercado donde los consumidores valoran cada vez más productos innovadores y de alto simbolismo.

Más aún, considerando que en el país el gasto destinado a bebidas alcohólicas representa en promedio el 12 % del presupuesto familiar (APEIM, 2024). Sin embargo, el decrecimiento de los NSE A y B en Lima Metropolitana —los segmentos que más consumen bebidas alcohólicas— con reducciones de 17 % y 15 %, respectivamente (APEIM, 2024) son un factor importante que amenaza y reduce el público objetivo tradicional que puede consumir cerveza artesanal. Este escenario, genera una necesidad implícita para las nuevas marcas que deben desarrollar propuestas de valor objetivas que generen posicionamiento dentro de un segmento especializado del mercado.

En este contexto, el crecimiento del mercado de cerveza artesanal se ha asociado con

consumidores que buscan mayor diversidad de sabores y productos diferenciados frente a las cervezas industriales (Elzinga et al., 2015). Esto responde a un evidente cambio en las tendencias de consumo, donde los clientes valoran la autenticidad, la calidad de los ingredientes y el motivo detrás de los productos.

A nivel internacional, la industria de cerveza artesanal ha experimentado un crecimiento sostenido impulsado por la preferencia de los consumidores por productos diferenciados y con identidad local (Garavaglia & Swinnen, 2018). Las tendencias globales evidencian un potencial crecimiento de nuevas propuestas como Tunan Wass, que buscan destacarse desde de la identidad cultural, producción artesanal y el uso de insumos nativos.

1.1.4 Variables tecnológicas

Se presentan las variables tecnológicas que afectan al negocio.

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Impacto en el negocio	Factor
Uso de redes sociales para promoción	El uso activo de redes permite conectar con los consumidores, mostrar la propuesta de valor y fortalecer la identidad de marca	Oportunidad
Digitalización de ventas	El uso de canales digitales permite a las cervecerías artesanales reducir costos de comercialización y llegar efectivamente a su público objetivo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2026.

El uso de redes sociales ofrece grandes oportunidades para los emprendimientos en la búsqueda del crecimiento orgánico de ventas. Plataformas digitales como WhatsApp, Instagram, Tik Tok, YouTube o páginas web especializadas son canales esenciales para promocionar productos, optimizar costos y llegar de forma más directa al público objetivo.

El 49 % de los peruanos investiga semanalmente sobre productos y servicios en línea (Emprendedores TV, 2017), lo que refuerza la necesidad de contar con una estrategia digital sólida. Para las cervecerías artesanales, esto representa una buena oportunidad para posicionarse en el mercado, construir marca y generar ventas.

1.1.5 Variables ecológicas (ambientales)

Se presentan las variables ecológicas que afectan al negocio.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variable	Impacto en el negocio	Factor
Mayor conciencia en el uso de envases biodegradables	El uso de envases reciclables o biodegradables puede mejorar la imagen de marca y fidelizar al cliente.	Oportunidad (si se gestiona bien)
Sostenibilidad en uso de recursos	La presión por prácticas sostenibles es cada vez mayor en la industria de alimentos y bebidas.	Oportunidad (si se gestiona bien)
Ferias ecológicas y eventos	El auge de ferias orgánicas y eventos <i>ecofriendly</i> en Lima y regiones	Oportunidad

sostenibles	permite a las cervecerías artesanales alineadas con prácticas sostenibles acceder a nuevos nichos de mercado	
-------------	--	--

Fuente: Elaboración propia 2026.

Los factores ambientales están tomando un rol cada vez más relevante, especialmente por la presión del consumidor y de las autoridades. Las cervecerías que implementan prácticas sostenibles en el uso de recursos naturales y la gestión de residuos ganan preferencia del consumidor. De hecho, el 78 % de los peruanos prefiere productos ecológicos y sostenibles (Ipsos, 2024b).

El creciente número de ferias ecológicas y eventos sostenibles en Lima crea espacios para que estos emprendimientos eco-amigables lleguen a este perfil de consumidores. Estos entornos facilitan la exposición de la marca y permiten cobrar un precio más elevado, sustentado en el valor percibido del producto.

1.1.6 Variable legal

Se presentan las variables legales que afectan al negocio.

Tabla 6. Variables del entorno legal

Variable	Impacto en el negocio	Factor
Regulación de horarios de venta	Restricciones en los horarios de venta de alcohol limitan ingresos y requieren adaptación operativa	Amenaza
Normas sanitarias obligatorias	Se adquiere costos adicionales para cumplir con los estándares estrictos de higiene y calidad en la producción.	Amenaza (si no se cumplen)
Ley N.º 28681 (comercialización)	Exige advertencias sanitarias, prohíbe venta a menores y regula publicidad	Amenaza (si no se cumplen)

Fuente: Elaboración propia 2026.

En Perú, el rubro de bebidas alcohólicas debe cumplir con diversas regulaciones legales que impactan directamente en su operación y comercialización. La Ordenanza N.º 1568 de la Municipalidad Metropolitana de Lima establece horarios específicos para la venta de bebidas alcohólicas: por ejemplo, en restaurantes y bares, la venta está permitida de 09:00 a 24:00 horas de domingo a jueves, y hasta las 03:00 horas los viernes, sábados y vísperas de feriados. El incumplimiento de esto, podría desencadenar sanciones como multas de hasta S/7200 y/o clausura definitiva del establecimiento. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012).

Además, la Resolución Ministerial N.º 937-2021-MINSA aprueba la Norma Técnica de Salud N.º 177-MINSA/DIGESA-2021, que establece requisitos sanitarios para la elaboración de bebidas alcohólicas vitivinícolas y sus derivados. Esta norma de carácter obligatorio, busca garantizar la inocuidad y calidad de los productos (Ministerio de Salud, 2021). Asimismo, la Ley N.º 28681 “Ley para la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas”

regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, prohibiendo la venta a menores de 18 años y obligando a colocar advertencias sanitarias visibles en los puntos de venta. (Congreso de la República del Perú, 2006).

Como conclusión, el análisis PESTEL de Tunan Wass, presenta tanto oportunidades como desafíos que deben ser gestionados de manera estratégica. Políticamente, la inestabilidad y falta de gobernabilidad generan riesgos como la inseguridad y la desconfianza empresarial, aunque programas estatales como Produce y PromPerú ofrecen apoyo relevante para la visibilidad de las marcas.

En el ámbito económico, el crecimiento del PBI y la estabilidad inflacionaria favorecen el consumo, siempre y cuando el Impuesto Selectivo al Consumo no se incremente, ya que podría perjudicar la competitividad del producto. Socioculturalmente, el consumidor es cada vez más exigente, por lo que se encuentra dispuesto a probar nuevas experiencias, en cuanto a cervezas artesanales se refiere, aunque la caída de los NSE A y B en Lima reduzca el consumo premium. A nivel tecnológico, las redes sociales son el canal clave para el impulso de las ventas. En el plano ambiental, la sostenibilidad genera una ventaja competitiva, a través de ferias ecológicas que destacan los productos con responsabilidad medioambiental. En el marco legal, se exige el cumplimiento estricto de normas sanitarias, horarios de venta y regulaciones de publicidad, representando amenazas si no se gestionan adecuadamente.

2. Microentorno

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la estructura competitiva de una industria y comprender los factores que influyen en su rentabilidad. A través del análisis de proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores, es posible determinar el nivel de competitividad y el atractivo del sector (Porter, 2008).

2.1.1 Amenaza de nuevos ingresantes (barreras de entrada)

En la Tabla 7, se determina que la amenaza de los nuevos ingresantes es moderadamente alta, ya que tiene un puntaje de 3.5. Los nuevos competidores podrían ingresar relativamente fácil, ya que hay poca regulación gubernamental, disponen de fácil acceso a los canales de distribución, implica poco requerimiento de capital (considerando iniciar con un público objetivo acotado), sin embargo; requieren de un esfuerzo alto para lograr una diferenciación del producto.

Tabla 7. Atractivo de nuevos ingresantes

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Total
Relación gubernamental	Alto						Bajo	4
Diferenciación del producto	Alto						Bajo	4
Acceso a los canales de distribución	Bajo						Alto	4
Requerimientos del capital	Bajo						Alto	2
		Promedio						3.5

Fuente: Elaboración propia 2026.

2.1.2 Rivalidad entre competidores

En la Tabla 8 se observa que la rivalidad entre competidores es moderada, con un puntaje de 2.25. Esto se explica por el crecimiento continuo de la industria, donde un número cada vez mayor de cervecerías independientes compite dentro de un mercado que aún es pequeño. Marcas como 7 Vidas, Sierra Andina y Candelaria ya cuentan con mayor trayectoria, visibilidad y capacidad productiva, lo que genera una presión adicional para las empresas más pequeñas. Asimismo, los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad.

Tabla 8. Atractivo del poder de rivalidad entre competidores

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Total
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	3
Incremento de la capacidad productiva	Alto						Bajo	2
Costo de cambio	Bajo						Alto	2
Número de competidores iguales	Alto						Bajo	2
		Promedio						2.25

Fuente: Elaboración propia 2026.

2.1.3 Poder de negociación de los clientes

En la Tabla 9, se determina que poder de negociación de los clientes es alta-moderada, ya que tiene un puntaje de 2.67. Existe una amplia disponibilidad de sustitutos, ya que los consumidores pueden optar por otras cervezas artesanales, cervezas industriales u otras bebidas alcohólicas. Asimismo, el costo de cambiar de producto es prácticamente nulo, lo que facilita que los clientes alternen entre marcas o sustitutos sin comprometer su experiencia ni asumir gastos adicionales. La amenaza de integración hacia atrás es baja, pues la gran mayoría de los compradores no cuentan con las capacidades ni incentivos para producir cerveza artesanal para comercializar.

Tabla 9. Atractivo del poder de negociación de los clientes

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Total
Disponibilidad de sustitutos	Alto						Bajo	2
Costo de cambiar de productos por uno de la competencia	Bajo						Alto	2
Amenaza de compradores de integración hacia atrás	Alto						Bajo	4
		Promedio						2.67

Fuente: Elaboración propia 2026.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

En la Tabla 10 se observa que el poder de negociación de los proveedores es moderado-bajo, con un puntaje de 3. Si bien los insumos clave como maltas, lúpulos y levaduras son esenciales para asegurar la calidad del producto, el número de proveedores disponibles no es limitado, ya que en el mercado peruano existen diversos distribuidores especializados y también es posible importar directamente, lo que reduce la dependencia hacia un solo proveedor. Asimismo, la disponibilidad de sustitutos tampoco es restringida, pues existen múltiples variedades y alternativas técnicas que pueden adaptarse a los estilos de cerveza artesanal que produce Tunan Wass. Por otro lado, la amenaza de integración hacia adelante continúa siendo baja, dado que los proveedores no tienen incentivos ni capacidades para incursionar en la producción artesanal.

Aunque los proveedores influyen en la calidad final del producto, la existencia de múltiples opciones en el mercado contribuye a mantener su poder de negociación en un nivel controlado.

Tabla 10. Atractivo del poder de negociación de los proveedores

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Total
Número de proveedores importantes	Bajo						Alto	4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alto						Bajo	2
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alto						Bajo	2
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Alto						Alto	4
		Promedio						3

Fuente: Elaboración propia 2026.

2.1.5 Amenaza de sustitutos

En la Tabla 11, se determina que la amenaza de sustitutos es alta, ya que tiene un puntaje de 2. Existen alternativas que pueden reemplazar el consumo de cerveza artesanal, como las

cervezas industriales, cócteles, vino, etc. que compiten por las mismas ocasiones de consumo. Estos productos presentan una relación valor-precio atractiva, que puede influir en la decisión del cliente. Los costos de cambio para optar por el producto sustituto son mínimos, ya que los consumidores pueden alternar entre estas opciones sin esfuerzo ni pérdida de experiencia.

Tabla 11. Atractivo de la amenaza de sustitutos

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Total
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto						Bajo	2
Valor-Precio del sustituto	Alto						Bajo	2
Costo de cambio del cliente	Bajo						Alto	2
		Promedio						2

Fuente: Elaboración propia 2026.

2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de Perfil Competitivo permite comparar a Tunan Wass con los principales competidores de la industria de cerveza artesanal en Lima, considerando factores clave de éxito. Este análisis facilita comprender la posición actual de la empresa en el mercado y orientar estrategias que fortalezcan su propuesta de valor frente a sus competidores (David & David, 2017).

Para este análisis se consideró la opinión de los autores de este documento, así como fuentes de las páginas web de las empresas y publicaciones de revistas y periódicos *on-line*.

Se ha buscado información en las páginas web de las marcas para ver el portafolio de sabores y sus precios, las redes sociales para evaluar sus presencia digital y comunidad activa, se sabe que Barbarian fue adquirida por AB InBev en 2019 que le facilita con mayor reacción ante una eventual demanda y financiamiento, y en páginas de revistas de premios y reconocimientos.

Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Tunan Wass		Oveja Negra		7 Vidas		Barbarian	
Canales de distribución	18%	1	0.18	2	0.36	3	0.54	4	0.72
Variedad de sabores	15%	2	0.3	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Capacidad de producción	17%	1	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68
Presencia digital y comunidad	15%	1	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Reconocimiento de marca	13%	1	0.13	2	0.26	3	0.39	5	0.65
Precios competitivos	11%	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33
Identidad cultural	11%	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Total	100%		1.37		2.32		3.15		3.80

Fuente: Elaboración propia 2026.

Barbarian obtiene el puntaje más alto (3.80), posicionándolo como la empresa con mayor solidez, le sigue 7 Vidas (3.15), que muestra una propuesta competitiva muy fuerte, especialmente por su reconocimiento y variedad de productos. Oveja Negra se ubica en un nivel intermedio (2.32), destacando como la mejor posicionada entre las cervecerías medianas del mercado artesanal peruano. Finalmente, Tunan Wass obtiene un puntaje de (1.37), posicionando la marca en una etapa inicial de desarrollo con una capacidad competitiva limitada frente a las otras marcas.

Este resultado es propio de la estructura organizacional básica de la empresa, con una capacidad productiva limitada que restringe la expansión comercial y un portafolio limitado a ofertar (se tiene cuatro sabores) en comparación con las otras marcas, que cuentan con una gran variedad de productos. Por el lado del marketing, las estrategias asociadas al posicionamiento de la marca aún se encuentran en etapa de construcción, lo que ralentiza la visibilidad y reconocimiento de la marca en el público. A pesar de ello, Tunan Wass posee atributos diferenciales, como su identidad cultural y propuestas de experiencias de sabor, que pueden convertirse en pilares estratégicos para fortalecer su posicionamiento y potenciar su crecimiento.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz EFE permite evaluar qué tan preparada se encuentra Tunan Wass para responder a su entorno externo, identificando oportunidades y amenazas según su impacto real en la empresa. Refleja cómo está compitiendo la empresa actualmente en el mercado, considerando factores propios de su operación exhibida.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor de éxito	Tipo	Peso	Nota	Puntaje
Crecimiento del mercado de cerveza artesanal en Perú	Oportunidad	13%	2	0.26
Mayor valoración del consumidor por productos locales, sostenibles y con identidad cultural	Oportunidad	10%	4	0.40
Incremento del PBI que impulsa la demanda de productos de mayor valor	Oportunidad	7%	3	0.21
Mayor acceso y facilidad de uso de canales digitales para marcas pequeñas	Oportunidad	7%	2	0.14
Creciente interés por experiencias personalizadas	Oportunidad	9%	3	0.27
Competidores consolidados con fuerte presencia en Lima	Amenaza	12%	1	0.12
Contratos de exclusividad en puntos de venta que limitan el acceso	Amenaza	8%	1	0.08
Inestabilidad política que afecta inversión y decisiones empresariales	Amenaza	8%	3	0.24
Cambios constantes en normativas sanitarias, etiquetado e ISC	Amenaza	8%	3	0.24
Mayor preferencia por bebidas sin alcohol o bajo contenido alcohólico	Amenaza	9%	2	0.18
Tendencia por consumir bebidas listas para beber, especialmente en jóvenes	Amenaza	9%	1	0.09
Total		100%		2.23

Fuente: Elaboración propia 2026.

De acuerdo con la Tabla 13, el resultado de la matriz EFE muestra un puntaje total de 2.23, lo cual indica que Tunan Wass tiene un nivel de respuesta limitada para aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar de manera efectiva las amenazas que caracterizan al mercado cervecero peruano. Aunque existen condiciones favorables la empresa aún no cuenta con la estructura comercial, la escala productiva ni la presencia de marca, necesarias para transformarlas en ventajas competitivas reales.

Al mismo tiempo, la presencia de competidores consolidados en Lima, los contratos de exclusividad que tienen en puntos de venta, y la tendencia por las bebidas sin alcohol o que ya vienen preparadas listas para tomar, complejizan su capacidad de expansión.

Para mejorar su capacidad de respuesta, será necesario fortalecer su presencia comercial, ampliar su red de distribución y mejorar su estrategia de *marketing* digital, de modo que pueda aprovechar con mayor efectividad las oportunidades del mercado y reducir el impacto de las amenazas que actualmente limitan su crecimiento.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

1. Misión, visión y propósito de la empresa

La empresa al iniciar sus operaciones define su misión, visión, propósito y objetivos los cuales están presentados en la página web institucional.

1.1 Misión

“Transformamos nuestra pasión en experiencias únicas y en oportunidades para todos. Buscamos un impacto positivo con nuestra producción en relación a nuestro entorno”.

Esta misión quiere realzar el compromiso de la empresa por crear productos que realmente conecten con las personas y les brinden experiencias especiales. También muestra su intención de generar oportunidades para quienes forman parte de su actividad. Además, resalta su voluntad de producir de manera responsable, buscando aportar de forma positiva al entorno social y ambiental.

1.2 Visión

“Creemos en un futuro en donde somos la cervecería artesanal de referencia en el Perú. Donde nuestra pasión por la cerveza siga inspirando a nuestros clientes a disfrutar de un deleite cervecero inolvidable”.

Esta visión plantea el deseo de la empresa de convertirse en una cervecería artesanal reconocida en el país, destacando por la calidad y autenticidad de sus productos. Refleja, la aspiración de que su pasión por la cerveza inspire a los consumidores y les brinde experiencias especiales que perduren en el tiempo.

1.3 Propósito de la empresa

“Inspirados por la naturaleza y la pasión por la cerveza artesanal, trabajamos con integridad y calidad en cada paso del proceso”.

Este propósito pretende mostrar la motivación central de la empresa, la cual es elaborar cerveza guiados por el respeto a la naturaleza y por un genuino entusiasmo por su oficio.

También expresa su compromiso de mantener integridad y calidad en cada etapa del proceso productivo, asegurando que el resultado final refleje autenticidad, calidad y responsabilidad.

2. Objetivo de la empresa

El objetivo de Tunan Wass se centra en ofrecer una experiencia cervecera artesanal única, arraigada en la tradición y cultura del valle del Mantaro (lugar de donde provienen sus insumos), teniendo productos de calidad que reflejan su pasión por la cerveza y su conexión con la naturaleza.

3. Objetivo estratégico

El objetivo estratégico de Tunan Wass es fortalecer su posicionamiento en el mercado de cerveza artesanal, alcanzando una participación que asegure rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Asimismo, la empresa busca consolidar y ampliar sus canales de comunicación, y fortalecer su capacidad productiva para responder de manera eficiente a un posible aumento de demanda. Para ello, plantea mejorar sus procesos internos y ejecutar acciones de *marketing* y publicidad. Aspira a generar oportunidades para las personas que forman parte de su cadena de valor y a mantener un compromiso responsable con el entorno, construyendo así una presencia sólida en el mercado sin perder su esencia artesanal ni su cercanía con la comunidad

4. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Tunan Wass permite visualizar de manera integral cómo la empresa crea, entrega y captura valor dentro del mercado de cerveza artesanal. A través del modelo de negocio Canvas se describen elementos clave como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los recursos y actividades principales, así como los canales, socios estratégicos y la estructura de costos e ingresos que sostienen su operación (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 1. Modelo CANVAS aplicado a Tunan Wass

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
• Importadores locales de cebada malteada de Alemania e Inglaterra, lúpulo y levadura. • Servicios de transporte (taxis y carro del operario) • Organizadores de ferias gastronómicas y cerveceras.	• Producción y control de calidad de la cerveza. • Diseño y prueba de nuevas recetas y estilos. • Compra y gestión de insumos. • Distribución y entrega del producto. • Marketing digital, redes y generación de contenido.	• Cerveza artesanal peruana elaborada con sabores diferenciados, inspirados en la naturaleza y la cultura local, que transmite cercanía y pasión por el oficio	• Degustaciones en eventos privados y ferias para generar conocimiento de la marca • Atención directa y personalizada por parte del dueño y trabajadores • Retroalimentación informal a través de preguntas a los clientes	• Hombres y mujeres entre 25 a 50 años de los NSE A y B, que residen principalmente en Lima Metropolitana • Personas que valoran productos locales, naturales y con vínculo cultural. • Personas que buscan probar nuevas bebidas, por recomendación o moda. • Restaurantes, bares y pubs que buscan diferenciar su portafolio con cervezas artesanales peruanas y sabores innovadores
	Recursos Clave • Personal capacitado • Licencia del uso del software: Brewers friend. • Conocimiento técnico • Planta de producción de 1000 litros mensuales • Insumos (malta, lúpulos, levaduras) • Etiqueta con identidad cultural		Canales de Distribución • Venta directa para eventos privados a través de contactos • Redes sociales y página web institucional para difusión de marca y atender pedidos • Reparto directo desde planta (operario o taxis)	
Estructura de costos		Flujo de Ingresos		
• Compra de insumos (malta, lúpulos, levaduras). • Gastos administrativos • Mantenimiento y operación de planta. • Packaging (botellas, cajas, etiquetas)		• Venta de cervezas en eventos sociales privados • Venta de cerveza por canales digitales (redes sociales y pagina web) • Venta de cervezas en ferias gastronómicas		

Fuente: Elaboración propia 2026.

La información presentada en el modelo de negocio muestra que Tunan Wass se enfoca en un segmento de clientes entre 18 y 50 años de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, con interés por la cerveza artesanal, productos locales y propuestas con identidad cultural y tendencias. Además, busca atender a clientes B2B como bares, restaurantes y licorerías que buscan ofrecer nuevas bebidas innovadoras y de calidad.

En cuanto a la relación con los clientes, es casi todo por contacto directo de los socios, como degustaciones en eventos, ventas en reuniones privadas y recomendaciones personales. Este enfoque genera una relación cercana y de confianza con quienes ya conocen la marca, pero limita la posibilidad de llegar a nuevos consumidores, que no están dentro de la red de contactos actuales. Además, Tunan Wass utiliza redes sociales y página web para difundir información y gestionar pedidos.

Tiene una serie de recursos clave como el conocimiento técnico, personal capacitado, el uso de *software* especializado y una planta de producción artesanal, que hacen que garantice que el producto tiene calidad y un estudio por detrás. Asimismo, cuenta con aliados como importadores de insumos y organizadores de ferias gastronómicas.

Sin embargo, el CANVAS también deja entrever la necesidad de fortalecer los canales de distribución, profesionalizar la gestión comercial y ampliar la base de clientes más allá del círculo de confianza de los socios.

De igual manera, este modelo nos ayuda a aprender de cómo Tunan Wass opera actualmente y así aprender para mejorar, ya que el desarrollo de nuevos negocios requiere validar constantemente las hipótesis del modelo de negocio a través de la interacción directa con el mercado y los clientes, y así refinar la propuesta de valor (Blank & Dorf, 2012).

5. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite identificar las actividades que generan valor dentro de una organización y comprender cómo cada una contribuye a la creación de productos y al desarrollo de la propuesta de valor de la empresa. En el caso de Tunan Wass, este análisis permite evaluar tanto las actividades primarias como las de apoyo, identificando los factores clave de éxito y las oportunidades de mejora dentro de sus procesos (Porter, 1985).

Figura 2. Cadena de valor de Porter

Infraestructura de la empresa: Gestión centralizada en los socios, quienes coordinan decisiones estratégicas, desarrollo de productos y relaciones comerciales. Capacitación continua en estándares de calidad, técnicas de producción y buenas prácticas. Formación del equipo orientada a fortalecer competencias técnicas y operativas.				
Desarrollo Tecnológico: Uso del software <i>Brewers Friend</i> para estandarizar recetas y gestionar procesos de elaboración. Integración de herramientas digitales para control técnico y seguimiento de producción.				
Administración: Administración financiera liderada por los socios, incluyendo gestión de capital e inversiones. Uso de recursos propios y financiamiento externo para sostener operaciones y compras estratégicas				
Logística interna (Abastecimiento – Insumos)	Operaciones (Producción y control de calidad)	Logística Externa (Distribución)	Marketing y Ventas	Servicio Post-Venta
- Abastecimiento continuo de <u>insumos críticos (malta)</u> que es adquirida desde Alemania e Inglaterra a través de distribuidores locales como <u>The Home Brewer</u> . - Manejo de stock de insumos críticos y secundarios, los cuales provienen de la sierra central. - Política de almacenamiento que garantiza condiciones adecuadas y controladas	- Proceso completo de producción de cerveza artesanal: maceración, ebullición, fermentación, maduración, embotellado y control de calidad. - Se aplican buenas prácticas como 5S para mantener orden, higiene y eficiencia. - Participación activa de los socios en desarrollo de recetas y supervisión del proceso	- Entrega de productos mediante coordinación directa con el operario y servicios de transporte. - Distribución orientada a asegurar que toda la producción llegue de manera efectiva a clientes y puntos de venta	- Relación comercial basada en recomendaciones, contactos - Participación en eventos sociales y gastronómicos para promover la marca. - Presencia en redes sociales y página web - Participación en eventos sociales y fiestas costumbristas.	- Comunicación directa con clientes finales para recibir retroalimentación. - Revisión de percepciones y comentarios obtenidos en degustaciones o eventos. - Encuestas esporádicas de satisfacción al cliente

Fuente: Elaboración propia 2026.

El análisis de la cadena de valor de Tunan Wass muestra que la empresa ha construido un modelo operativo propio de una microcervecería artesanal, con procesos centrados en la calidad y en la intervención directa de los socios. Destacan como fortalezas la selección de insumos críticos de alta calidad, el uso de prácticas como 5S para mantener el orden e higiene, y la aplicación de herramientas tecnológicas como *Brewers Friend* para estandarizar recetas y supervisar el proceso productivo. Asimismo, la participación activa de los socios en el desarrollo de nuevos estilos y en la supervisión operativa refuerza el control de calidad y brinda al producto un sello distintivo.

También muestra una estructura comercial y logística ajustada a la escala actual de

producción, la cual es pequeña.

La distribución se realiza mediante terceros, lo que permite flexibilidad, pero limita su expansión. Las actividades de *marketing* y ventas se basan principalmente en recomendaciones y contactos directos, lo cual genera cercanía con el cliente, pero limita la sostenibilidad de su posicionamiento y no estimula el crecimiento del público objetivo. El servicio postventa se da a través de comunicación directa y retroalimentación espontánea, sin un mecanismo de medición o seguimiento.

La cadena de valor permite identificar las fortalezas de Tunan Wass, como la calidad de insumos, el dominio técnico, el enfoque autóctono y la cercanía con el cliente; pero también sus debilidades, como la ausencia de canales de distribución formales, una gestión comercial limitada, una capacidad operativa restringida y un servicio postventa no estructurado.

6. Análisis de áreas funcionales

Actualmente, Tunan Wass opera con una estructura organizativa muy básica, centrada casi por completo en sus socios fundadores. Ellos asumen las decisiones estratégicas, el desarrollo de nuevos productos, parte de la comunicación comercial y la gestión de contactos. La empresa no cuenta con áreas formales de *Marketing*, Finanzas, Recursos Humanos o Logística; sin embargo, sí desarrolla actividades propias de cada una de estas funciones, aunque de manera informal y distribuida entre los socios y los operarios. Por ello, analizar las actividades según áreas funcionales permite identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora para una futura profesionalización de la empresa.

Marketing y Comercial: La empresa no cuenta con un área formal de *Marketing*, por lo que la captación de clientes depende de recomendaciones personales y contactos directos. La comunicación con los consumidores es mínima y es a través de redes sociales poco activas. No existe un plan de promoción. La gestión de pedidos recae en un operario a través de una página web, lo que restringe una mayor interacción comercial.

Producción y Operaciones: Las decisiones operativas y el desarrollo de nuevas cervezas están a cargo de los socios, apoyados por un operario permanente y dos eventuales que son convocados según la demanda. La logística de insumos y entrega de productos se realiza mediante taxis o con el apoyo del operario. La creatividad e innovación depende enteramente de la disponibilidad de los socios.

Recursos Humanos: No existe un área formal de recursos humanos, pero igual se promueve una capacitación para los operarios, fortaleciendo sus habilidades técnicas y el cumplimiento

de estándares de calidad. Sin embargo, no hay roles definidos y hay mucha rotación en el personal.

Finanzas: La gestión financiera es manejada directamente por los socios, utilizando capital propio y préstamos personales para sostener la operación. La empresa no tiene proyecciones financieras ni controles de costos e ingresos.

Esta forma de organización ha sido suficiente hasta ahora debido al nivel de demanda actual, la cual es baja, pero es muy limitada si se quiere expandir.

7. Análisis VRIO

De acuerdo con Barney (1991), los recursos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados (VRIO) adecuadamente pueden generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Tabla 14. Análisis VRIO

Tipo	Recurso / Capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Difícil de imitar?	¿Usado por la empresa?	Resultado estratégico
Capacidad	<i>Know-how</i> técnico de los socios en recetas y control de calidad	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad	Relación cercana con clientes a través de eventos, degustaciones y contacto directo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidad	Innovación continua en recetas y mejoras del proceso	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva sin explotar
Capacidad	Sistema de calidad basado en 5S y procedimientos estandarizados	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad	Proceso artesanal supervisado directamente por los socios	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
Recurso	Insumos críticos de alta calidad	Sí	No			Paridad Competitiva
Recurso	Sabores diferenciados elaborados con insumos del valle del Mantaro	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Recurso	Identidad cultural andina	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva sin explotar
Recurso	Canal digital y venta directa como principal vía comercial	Sí	No			Paridad Competitiva
Recurso	Planta y gestión de <i>stock</i> para la producción de cervezas	Sí	No			Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2026.

El análisis VRIO identifica que Tunan Wass posee recursos y capacidades que aportan valor significativo a su propuesta, especialmente el *know-how* técnico y su sistema de calidad. Estos elementos generan ventajas competitivas temporales, pues son valiosos y en algunos casos difíciles de imitar, aunque la empresa aún no está completamente organizada para aprovecharlos al 100%. Asimismo, la relación cercana que mantiene con sus clientes mediante el *networking* y eventos constituye una capacidad valiosa que contribuye a la

fidelización.

Por otro lado, los recursos más distintivos del negocio, como los insumos locales y la identidad cultural andina destacan como ventajas competitivas sostenibles, porque son raros y difíciles de replicar. En contraste, aspectos como el canal digital y la capacidad productiva brindan solamente paridad competitiva, ya que otras cervecerías pueden replicarlos fácilmente.

8. Ventaja competitiva

Los resultados del VRIO muestran que la ventaja competitiva central de Tunan Wass se basa en su diferenciación cultural. Sus sabores únicos elaborados con insumos del valle del Mantaro y su identidad andina auténtica la distinguen frente a competidores, generando alto valor para consumidores que buscan productos con historia y experiencias únicas. La marca no solo ofrece cerveza, sino una narrativa cultural y emocional. Este vínculo, además del alto conocimiento técnico de los socios sobre la cerveza artesanal, constituyen la base de Tunan Wass. Asimismo, las relaciones directas con sus consumidores fortalecen esta ventaja, al generar cercanía emocional.

Sin embargo, para que esta diferenciación se traduzca en una ventaja competitiva más fuerte y sostenible, Tunan Wass necesita potenciar su capacidad organizativa, profesionalizar su estrategia comercial y ampliar sus canales de comunicación y distribución. El *marketing*, la presencia digital y la capacidad productiva tienen que ser sus principales cambios para tener buenos resultados en el mercado.

9. Estrategia competitiva y estrategia de crecimiento

9.1 Estrategia competitiva

Hasta el momento, Tunan Wass ha seguido una estrategia de diferenciación enfocada, orientada a un nicho reducido de consumidores. La empresa ha resaltado sus atributos que la distinguen de otras cervecerías, como el uso de insumos locales, etiquetas con arte local y un relato cultural auténtico. Esta diferenciación ha sido complementada por la cercanía que los socios mantienen con sus clientes, generando confianza y recomendaciones.

Sin embargo, esto no es sostenible ni escalable, ya que su posicionamiento se ha basado principalmente en relaciones personales, degustaciones en eventos privados y el “boca a boca”, sin una estrategia comercial estructurada ni una presencia digital consolidada que le permita competir más allá de su círculo inmediato.

9.2 Estrategia de crecimiento

El crecimiento de Tunan Wass ha sido principalmente orgánico y gradual, impulsado por la demanda natural de clientes que conocen la marca por medio de eventos sociales, recomendaciones y contactos cercanos. En esta etapa inicial, la empresa no ha desarrollado acciones de crecimiento planificadas ni esfuerzos de expansión hacia nuevos mercados; más bien, ha respondido a la demanda a la medida de su capacidad productiva limitada de 1000 litros mensuales. Su presencia digital ha sido más una vitrina pasiva y no una herramienta activa para captar clientes.

La estrategia de crecimiento hasta ahora es reactiva y de bajo alcance, sin penetración formal del mercado ni ampliación del portafolio. La empresa ha mantenido su operación enfocada en asegurar la calidad del producto y atender los pedidos que surgen de su círculo actual, lo cual ha sido suficiente para sostenerse, pero no para escalar ni aumentar su participación en el mercado artesanal limeño.

10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite tener de manera cuantitativa las principales fortalezas y debilidades identificadas en la evaluación interna de la empresa. De esta manera, facilita valorar la capacidad interna de la empresa para enfrentar su entorno y orienta la formulación de estrategias coherentes con sus recursos y capacidades actuales.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fortalezas (internas)	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje ponderado
Recetas originales con insumos locales y diferenciados	12%	4	0.48
Identidad cultural sólida (etiquetas con diseño artístico local y relato cultural por producto)	7%	4	0.28
Uso de <i>software</i> especializado para la estandarización de recetas	8%	3	0.24
Relaciones de confianza que generan fidelidad y recomendación activa	8%	3	0.24
Conocimiento técnico y experiencia de los socios en producción de cerveza artesanal	10%	3	0.3
Capacitación continua del equipo	7%	3	0.21
Debilidades (internas)			
Capacidad productiva limitada en Lima (1000 L/mes)	15%	1	0.15
Logística y distribución con procesos informales y alcance restringido	10%	1	0.1
Estructura organizacional incipiente: los socios asumen múltiples funciones	10%	1	0.1
Presencia comercial limitada y baja visibilidad digital	13%	2	0.26
Total	100%		2.36

Fuente: Elaboración propia 2026.

El resultado de la matriz EFI para Tunan Wass es 2.36, lo que indica que la empresa posee una posición interna ligeramente por encima del promedio, con fortalezas relevantes, pero

aún con debilidades que limitan su desempeño y capacidad de crecimiento.

Entre los factores positivos, destacan las recetas originales con insumos locales, la identidad cultural diferenciada, el uso de *software* especializado y el conocimiento técnico de los socios. Asimismo, las relaciones de confianza construidas por los socios funcionan como una especie de publicidad indirecta.

Entre los factores negativos, se observa que la capacidad productiva es limitada, la estructura organizacional es incipiente, los procesos logísticos son informales y tienen una baja presencia comercial digital, y esto hace que se dificulte su expansión.

Tunan Wass debe potenciar sus capacidades diferenciales, mientras avanza hacia una mayor profesionalización y formalización interna para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

CAPÍTULO IV. PROCESO DE VALIDACIÓN

1. Sondeo preliminar

El sondeo preliminar se realizó con el objetivo de comprender de manera exploratoria los hábitos de consumo de cerveza artesanal en el público objetivo. Esto permitió identificar patrones y validar hipótesis relacionadas con la marca Tunan Wass, así como el comportamiento de compra y las preferencias de los consumidores.

Los resultados mostraron que el consumidor valora el sabor, la identidad local, calidad y variedad del producto. Asimismo, se identificó que el precio es un factor crítico en la decisión de compra y que el nivel de conocimiento sobre Tunan Wass aún es limitado fuera de su zona de influencia directa.

1.1 Recojo de información (ficha técnica y estudio cualitativo o cuantitativo)

El estudio cualitativo y cuantitativo realizado en un cuestionario de 18 preguntas, realizadas a 70 personas pertenecientes al mercado objetivo.

En el Anexo 1 se presentan el cuestionario y resultados del sondeo de consumidores de cerveza artesanal y en el 2 los resultados del sondeo de consumidores de cerveza artesanal.

Tabla 16. Resumen de la muestra

1. Objetivo de la encuesta:
Obtener información preliminar sobre los hábitos de consumo, preferencias y percepción del público objetivo hacia la cerveza artesanal, con foco en la marca Tunan Wass.
2. Universo de estudio
Jóvenes y adultos entre 18 y 45 años, consumidores potenciales de cerveza artesanal, residentes en la región de Jauja.
3. Tamaño muestral estimado
Muestra de 100 personas, suficiente para obtener indicios preliminares en una etapa exploratoria.
4. Técnica de recolección de datos
Encuesta digital a través de Google Forms (auto-administrada), compartida por redes sociales y WhatsApp.
5. Periodo de aplicación
Junio del 2025

Fuente: Elaboración propia 2026.

1.2 Conclusiones del sondeo preliminar

Inicialmente, presentamos el análisis de las variables que consideramos las más relevantes de la encuesta realizada.

La Tabla 17 muestra la cantidad de personas que alguna vez ha consumido cerveza artesanal. De estos resultados se obtiene que el 97 % sí ha consumido, siendo el 66 % hombres y 34 %, mujeres.

Tabla 17. Sondeo preliminar por género

	No	Si	Total	%
Hombre	2	56	58	66%
Mujer	1	29	30	34%
Total	3	85	88	
	3%	97%		

Fuente: Elaboración propia 2026.

La Tabla 18 muestra el rango de edades que han consumido cerveza artesanal, de estos resultados, se infiere que tanto los hombre y mujeres han consumido más en el rango de 31 a 40 años.

Tabla 18. Sondeo preliminar por edad

	Total	%
Hombre	56	
Entre 20 a 30 años	6	11%
Entre 31 a 40 años	23	41%
Entre 41 y 50 años	16	29%
Mayor a 50 años	11	20%
Mujer	29	
Entre 20 a 30 años	6	21%
Entre 31 a 40 años	14	48%
Entre 41 y 50 años	5	17%
Mayor a 50 años	4	14%
Total	85	

Fuente: Elaboración propia 2026.

Finalmente, la Tabla 19 muestra el rango de precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar incluyendo el NSE.

Del total se observa que el 68 % estaría dispuesto a pagar entre S/6 a S/10 por una cerveza artesanal. Un 30 % estaría dispuesto a pagar entre S/11 a S/15.

Tabla 19. Sondeo preliminar por nivel socio-económico

	NSE			Total
Precio	A	B	C	
Entre S/ 6 y S/ 10	13	17	30	60
Entre S/ 11 y S/ 15	1	9	16	26
Entre S/ 15 y S/ 20		1	1	2
Total	14	27	47	88
	NSE			Total
Precio	A	B	C	
Entre S/ 6 y S/ 10	15%	19%	34%	68%
Entre S/ 11 y S/ 15	1%	10%	18%	30%
Entre S/ 15 y S/ 20	0%	1%	1%	2%

Fuente: Elaboración propia 2026.

A partir de estos resultados, podemos verificar que el segmento del mercado al que se deben enfocar las estrategias de *marketing* es para los hombres (66 %), entre 31 y 40 años y que estarían dispuestos a pagar por botella de 330 mililitros (ml) entre S/6 a S/10. Se considera que la estrategia de *marketing* a desarrollar debe ser por diferenciación de producto y que se debería evaluar el precio actual al que se vende el producto, que es de S/12 debe mantenerse o disminuir a S/10.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Analizar el mercado de cerveza artesanal en Lima para estimar la demanda futura, identificando oportunidades estratégicas y sustentar las decisiones del plan de crecimiento de Tunan Wass.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar el perfil del consumidor de cerveza artesanal.
- Identificar hábitos, preferencias y criterios de compra.
- Evaluar el nivel de conocimiento y percepción hacia Tunan Wass.
- Estimar el tamaño del mercado y su evolución proyectada.
- Identificar tendencias y oportunidades para la marca.

2. Formulación del diseño de investigación

La investigación de mercados permite recopilar y analizar información relevante sobre consumidores y competidores con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas (Malhotra, 2019). En este contexto, la investigación se desarrolló bajo un diseño de enfoque exploratorio, mediante encuestas realizadas a personas de Lima Metropolitana, con el objetivo de comprender mejor las percepciones y preferencias de los potenciales consumidores.

2.1 Fuentes de información

2.1.1 Fuentes primarias

- Encuestas estructuradas aplicadas a consumidores de Lima.
- Entrevistas semiestructuradas a expertos del sector cervecero artesanal.
- Observación directa en ferias gastronómicas y puntos de consumo.

2.1.2 Fuentes secundarias

- Informes de la Sociedad Peruana de Cerveza Artesanal.
- Estudios de Euromonitor, Kantar y Nielsen sobre consumo de bebidas alcohólicas.

- Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] sobre población y gasto en alimentos/bebidas.
- Artículos académicos sobre tendencias del mercado artesanal.
- Reportes de competitividad del sector alimentos y bebidas.

2.2 Técnica para la obtención de datos cuantitativos

Se empleó una encuesta diseñada con:

- Preguntas cerradas y de selección múltiple.
- Escalas Likert para medir percepción y satisfacción.
- Preguntas de frecuencia para evaluar hábitos de consumo.
- Preguntas abiertas para capturar opiniones espontáneas.

La encuesta fue autoadministrada vía formulario digital para asegurar rapidez y amplitud de respuesta.

2.3 Proceso de muestreo

El siguiente cuadro resume el proceso de muestreo empleado en la investigación, detallando la población considerada, la técnica aplicada y el tamaño de la muestra:

Tabla 20. Proceso de muestreo

Población meta	Hombres y mujeres mayores de 18 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos que conforman el mercado consumidor de cerveza artesanal en Lima Metropolitana. La población de referencia corresponde al total de habitantes de Lima -aprox. 10.4 millones, según INEI (2025)-.
Marco de muestreo	Se tomaron como referencia diversos distritos con presencia relevante de consumo de cerveza artesanal y actividad gastronómica: Miraflores, Barranco, San Isidro, Magdalena, Jesús María, San Miguel, Surco, La Molina, entre otros. La distribución muestral se efectuó en función de la proporción poblacional de cada distrito.
Técnica de muestreo	Se aplicó un muestreo estratificado, considerando como estratos el nivel socioeconómico y los grupos de edad relevantes del mercado objetivo.
Tamaño de la muestra	Para estimar el tamaño de la muestra de una población finita se usó la siguiente fórmula: $n = \frac{p(1-p)}{e^2/z^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$ Dónde: - N: Tamaño de la población. - z: 1.96 para un nivel de confianza del 95 %. - e: Error absoluto de +/- 4.86%. - p: Proporción poblacional de 0.50. - q: 1-p. Reemplazando: N = 10 269 613 y los demás datos se obtiene el tamaño de la muestra de 406.
Herramienta	Encuesta
Realización	Los cuestionarios fueron aplicados en los distritos seleccionados y en zonas con alta afluencia de consumidores de cerveza artesanal, como bares especializados y ferias gastronómicas. La guía de preguntas se presenta en el anexo correspondiente.

Fuente: Elaboración propia 2026.

3. Recopilación de datos

Los datos se recopilaron durante agosto de 2025 y se manejaron bajo criterios de:

- Confidencialidad y anonimato.
- Validación de consistencia en respuestas.
- Segmentación por edad, ubicación y hábitos de consumo.

Las entrevistas a expertos se realizaron mediante video llamadas de 25-40 minutos con cerveceros, distribuidores, organizadores de ferias gastronómicas y responsables de tiendas especializadas.

4. Preparación y análisis de datos

Una vez obtenidos los datos, se realizó el siguiente proceso:

- Depuración y limpieza de la base de datos.
- Codificación de respuestas abiertas.
- Análisis descriptivo (tendencias, porcentajes, frecuencias).
- Análisis interpretativo fortaleciendo conclusiones estratégicas.

4.1 Entrevistas a expertos

Los principales hallazgos fueron:

- El mercado artesanal peruano crece entre 8 % y 12 % anual.
- Las ferias gastronómicas siguen siendo el principal canal para marcas emergentes.
- Se observa un aumento en la preferencia por sabores frutados y ediciones estacionales.
- La formalización y regulación tributaria continúa siendo una barrera para pequeños productores.
- La diferenciación cultural es un activo valorado por los consumidores.

4.2 Encuestas

Los resultados más relevantes fueron:

- 70 % de encuestados consume cerveza artesanal.
- 57 % consume cerveza principalmente en reuniones sociales.
- La presentación preferida es la botella 330 ml.

- El 60 % percibe que el precio artesanal es alto pero justificable.
- La recordación de marca de Tunan Wass es baja, pero quienes la han probado resaltan sabor e identidad.
- La disposición a pagar está entre S/12 y S/15 por botella.

4.3 Análisis de la situación y determinación de la demanda estimada

A continuación, se detalla la estructura para calcular el tamaño de mercado.

Tabla 21. Estudio de la demanda

Categoría	Descripción actualizada para el proyecto en Lima
4.3.1. Mercado poblacional	Población mayor de 18 años residente en Lima Metropolitana. Este grupo constituye la base total de posibles consumidores dentro del área geográfica del proyecto.
4.3.2. Mercado potencial	Personas mayores de edad que consumen cerveza con cierta frecuencia y que, por su estilo de vida o preferencias, podrían interesarse en cerveza artesanal. El potencial se estima en función del tamaño de la población y su consumo promedio por ocasión.
4.3.3. Mercado disponible	Consumidores que ya han probado cerveza artesanal al menos una vez y tienen conocimiento del producto y acceso a los puntos de venta más comunes.
4.3.4. Mercado efectivo	Consumidores que no solo conocen la cerveza artesanal, sino que están dispuestos a comprarla de forma recurrente, al menos una o dos veces por mes.
4.3.5. Mercado objetivo	Personas entre 25 y 45 años, pertenecientes a los NSE B y C de Lima Metropolitana, con cierta afinidad por productos diferenciados y que tienen una mayor predisposición a pagar por estas bebidas
4.3.6. Mercado meta	Consumidores fidelizados que valoran sabores especiales, ediciones limitadas e identidad cultural en los productos que consumen

Fuente: Elaboración propia 2026.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo redefine la visión y misión de Tunan Wass para alinearlas con su nueva orientación estratégica. El plan se enfoca en fortalecer su presencia en Lima y asegurar sostenibilidad financiera. Este enfoque responde a la necesidad de consolidar la marca en un mercado más competitivo, más aún cuando “la industria de la cerveza artesanal ha mostrado un crecimiento sostenido impulsado por consumidores que valoran productos diferenciados y de producción local” (Brewers Association, 2023).

1. Visión

La visión proyecta a Tunan Wass como una cervecería artesanal que busca consolidarse en Lima a través de una propuesta auténtica y diferenciada, reconocida por la calidad de sus procesos y por el uso de ingredientes vinculados a la cultura andina. La empresa aspira a construir una presencia estable en el mercado, con una propuesta diferenciada y coherente con su tamaño y recursos.

“Ser una cervecería artesanal reconocida en Lima por ofrecer sabores inspirados en la cultura andina, con una propuesta auténtica, cercana y de calidad”.

2. Misión

La misión expresa el compromiso de Tunan Wass con la producción de cervezas artesanales que reflejan tradición, origen y calidad en cada etapa del proceso. Resalta el uso de ingredientes locales y el enfoque de transmitir experiencias que conecten al consumidor con la riqueza cultural del Perú. Con ello, la empresa reafirma su propósito de ofrecer un producto que no sólo destaque por su sabor, sino también por su historia y su valor cultural.

“Elaborar cervezas artesanales que combinan tradición, ingredientes locales y un trabajo cuidadoso, creando experiencias que conecten a las personas con lo mejor de nuestra cultura”.

3. Valores

La empresa se rige por los siguientes valores:

- Servicio: Cada interacción busca generar confianza y una experiencia positiva.
- Mejora continua: La empresa ajusta constantemente sus procesos y recetas

- Productividad: Optimiza el uso de insumos, tiempos y recursos, aplicando métodos como 5S
- Respeto: Promueve un ambiente de trabajo colaborativo y mantiene relaciones transparentes con proveedores y aliados.
- Integridad: Actuar con honestidad en sus operaciones, decisiones comerciales y vínculos con clientes
- Cercanía al cliente: Cultiva relaciones directas con sus clientes, solicita *feedback* y adapta su oferta para fortalecer la conexión emocional con sus clientes.

4. Objetivos

Los objetivos de Tunan Wass son siguientes:

4.1 Objetivo general

Introducir a Tunan Wass en el mercado limeño de cerveza artesanal como una alternativa de calidad, con identidad andina y una experiencia cercana para el cliente, asegurando rentabilidad y construyendo las bases necesarias que permitan una futura expansión hacia otras regiones. Busca establecer relaciones comerciales y una comunidad de consumidores fieles que permitirá expandir la marca de manera escalable en el mediano plazo.

4.2 Objetivos estratégicos

Para alcanzar un incremento sostenido en la participación de mercado, la empresa debe enfocarse en dos ejes prioritarios: mejorar la rentabilidad actual e impulsar el crecimiento comercial, que fortalezcan su propuesta de valor y la posicionan como una cervecería artesanal competitiva y socialmente responsable:

4.2.1 Objetivos de rentabilidad

Los objetivos orientados a la rentabilidad buscan asegurar un desempeño financiero estable que permita el crecimiento sostenido de la empresa:

- Alcanzar un margen EBITDA positivo y sostenible, incrementando progresivamente la rentabilidad de la empresa hasta alcanzar un margen de 22.88 %, al cierre del 2030 (según lo indicado en el capítulo VIII, en la sección de Finanzas).

4.2.2 Objetivos de crecimiento

Los objetivos de crecimiento buscan posicionar a Tunan Wass en el mercado limeño

mediante un avance progresivo y sostenible en el tiempo

- Incrementar las ventas anuales en un mínimo de 38 % comparando el año 2026 y 2030, a través de la ampliación de puntos de venta y el fortalecimiento del canal digital.
- Alcanzar una participación mínima del 0.55 % del mercado limeño de cerveza artesanal al 2030.

4.2.3 Objetivos de sostenibilidad

La prioridad de Tunan Wass en el periodo de análisis es consolidarse en el mercado limeño; sin embargo, incorpora iniciativas sostenibles, acorde a su capacidad, de manera gradual, cumpliendo la normativa sanitaria peruana e introduciendo las buenas prácticas que generen conciencia ambiental.

- Mantener el cumplimiento de todas las regulaciones sanitarias y de inocuidad aplicables al proceso cervecero, garantizando condiciones adecuadas de producción.
- Implementar un plan inicial de reciclaje y retorno de botellas, incentivando su recolección y generando hábitos de consumo responsable en los clientes.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Análisis

El análisis estratégico de Tunan Wass se apoya en tres herramientas complementarias: el FODA cruzado, que permite generar estrategias a partir de la interacción entre factores internos y externos; la matriz SPACE, que define la posición competitiva de la empresa y el tipo de estrategia recomendable; y la matriz Interna-Externa (IE), que orienta la asignación de recursos según el desempeño interno y el entorno.

1.1 Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, para formular estrategias que aprovechen las oportunidades del entorno y minimicen los riesgos externos (Kotler & Keller, 2016). A partir de ello, el FODA cruzado permite relacionar estos factores para identificar acciones concretas que ayuden al desarrollo de la empresa, potenciando sus fortalezas, aprovechando oportunidades del entorno y corrigiendo sus limitaciones internas.

Figura 3. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Recetas originales con insumos locales y diferenciados 2. Identidad cultural sólida (etiquetas con diseño artístico local y relato cultural por producto) 3. Uso de software especializado para la estandarización de recetas 4. Relaciones de confianza que generan fidelidad y recomendación activa 5. Conocimiento técnico y experiencia de los socios en	1. Capacidad productiva limitada en Lima (1,000 L/mes) 2. Logística y distribución con procesos informales y alcance restringido 3. Estructura organizacional incipiente: los socios asumen múltiples funciones 4. Presencia comercial limitada y baja visibilidad digital
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Crecimiento del mercado de cerveza artesanal en Perú 2. Mayor valoración del consumidor por productos locales, sostenibles y con identidad cultural 3. Incremento del PBI que impulsa la demanda de productos de mayor valor 4. Mayor acceso y facilidad de uso de canales digitales para marcas pequeñas 5. Creciente interés por experiencias personalizadas	FO1: Promocionar la identidad cultural de Tunan Wass a través de campañas de marketing, aprovechando la creciente valoración del consumidor por productos locales y auténticos (O1, O2, F1, F2) FO2: Diseñar experiencias personalizadas que integren un storytelling cultural y el alto conocimiento técnico del equipo, para atraer a consumidores que buscan vivencias auténticas y diferenciadas. (O5, F5, F2)	DO1: Fortalecer la visibilidad digital de la marca, aprovechando que los consumidores utilizan cada vez más canales digitales para descubrir marcas pequeñas. (D4, O4) DO2: Generar alianzas con bares, licorerías y tiendas especializadas, para ampliar la distribución limitada actual (D2, O1, O3)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Competidores consolidados con fuerte presencia en Lima 2. Contratos de exclusividad en puntos de venta que limitan el acceso 3. Inestabilidad política que afecta inversión y decisiones empresariales 4. Cambios constantes en normativas sanitarias, etiquetado e ISC 5. Mayor preferencia por bebidas sin alcohol o bajo contenido alcohólico 6. Tendencia por consumir bebidas listas para beber,	FA1: Reforzar la propuesta cultural y diferenciada de la marca para competir frente a empresas consolidadas que dominan el mercado limeño. (A1, F1, F2) FA2: Aprovechar la capacitación continua y el know how del negocio para responder adecuadamente a cambios regulatorios. (F5, F6, A4) FA3: alcohol y ready-to-drink (F1, F3, A5, A6) FA4: Fortalecer la relación con clientes fieles y recomendadores, para mitigar la inestabilidad política o las nuevas tendencias (F4, A3, A5, A6)	DA1: Formalizar los procesos logísticos y de distribución para reducir la vulnerabilidad ante exclusividades en puntos de venta (D2, A2) DA2: Impulsar la presencia digital para no perder relevancia ante bebidas sustitutas y tendencias en jóvenes. (D4, A5, A6)

Fuente: Elaboración propia 2026.

El análisis FODA de Tunan Wass muestra que tiene fortalezas sólidas vinculadas a su propuesta cultural diferenciada, como el uso de insumos locales, el gran conocimiento técnico de sus socios y la relación cercana ya existente con sus clientes. Estas fortalezas ayudan a entrar a un mercado que valora cada vez más los productos distintos y con identidad. Asimismo, el contexto externo ofrece oportunidades positivas, como el crecimiento del mercado de cerveza artesanal, el mayor uso de canales digitales para comprar, la mayor

disposición del consumidor a pagar por productos diferenciados y las tendencias de tener experiencias únicas. Por ello, las estrategias FO y DO tienen como objetivo aprovechar la conexión entre lo que la empresa conoce y lo que el mercado busca.

Sin embargo, el FODA también muestra desafíos.

La capacidad productiva limitada, la logística aún informal e incipiente, la baja visibilidad digital y una estructura organizacional básica, reducen la capacidad de la empresa para captar mercado frente a competidores ya posicionados. También, hay amenazas como los contratos de exclusividad en ciertos canales, los cambios regulatorios y la creciente preferencia por bebidas sustitutas en el segmento joven, como bebidas sin alcohol y cócteles. Por ello, las estrategias FA y DA tienen como objetivo guiar a Tunan Wass a la formalización de sus procesos críticos y el fortalecimiento de su presencia digital, garantizando que la marca pueda crecer de manera ordenada, eficiente y realista.

En resumen, las estrategias FO aprovechan sus atributos diferenciales, como el uso de insumos locales e identidad cultural, para conectar con tendencias favorables del mercado, que buscan justamente experiencias únicas. Las estrategias DO priorizan la corrección de brechas internas, como la baja visibilidad digital, utilizando las oportunidades tecnológicas y el creciente interés por marcas pequeñas para insertarse en el mercado. Las estrategias FA refuerzan la propuesta de valor de la marca en un entorno cada vez más competitivo a través del conocimiento y capacitación constante. Finalmente, las estrategias DA permiten prevenir riesgos a través de la formalización de procesos, la mejora organizacional y la gestión financiera anticipada. Todas estas acciones ofrecen un marco estratégico realista y escalable, alineado con la capacidad operativa actual de la empresa.

1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA evalúa la posición estratégica de Tunan Wass considerando variables financieras, competitivas, del entorno y de la industria para identificar el tipo de estrategia adecuado según su nivel de riesgo y potencial.

La matriz PEYEA muestra que Tunan Wass se ubica en el cuadrante agresivo con una intensidad moderada. Esto significa que la empresa cuenta con condiciones favorables para impulsar su crecimiento, gracias a una base financiera estable y una industria de cerveza artesanal que sigue expandiéndose ofreciendo oportunidades a marcas con propuestas diferenciadas.

Sin embargo, la empresa todavía enfrenta desafíos importantes, como la baja presencia en el

mercado, su capacidad productiva limitada y un mercado con fuerte presencia de productos sustitutos.

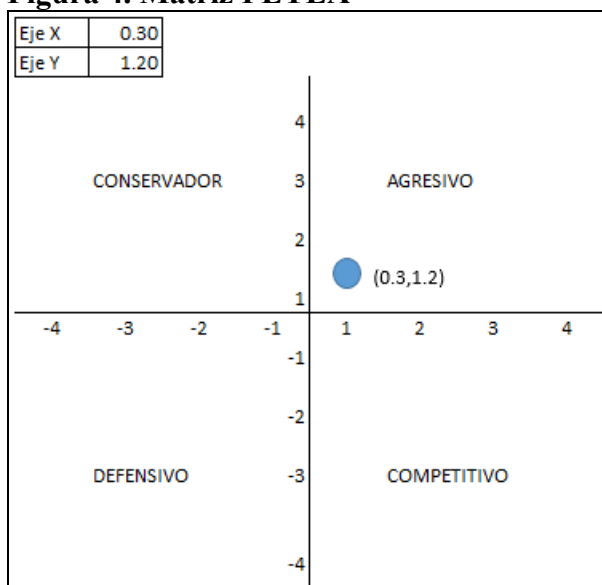
Por ello, su posición en la matriz refiere a un agresivo prudente, donde sí existe potencial para crecer, pero de manera gradual y realista, fortaleciendo primero su presencia comercial, su visibilidad y su organización interna.

Tabla 22. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

	Factores considerados	Calificación
Fortaleza Financiera (FF)	Baja estructura de costos fijos	4
	Acceso a capital propio	4
	Bajo nivel de endeudamiento actual	5
	Proceso eficiente y estandarizado	3
	Capacidad de reinversión de utilidades	3
	Promedio	3.8
Ventaja Competitiva (VC)	Bajo posicionamiento en el mercado	-5
	Relación cercana con clientes	-2
	Dependencia de ventas por recomendación	-3
	Diferenciación cultural fuerte	-2
	Capacidad productiva limitada (1000L/mes)	-5
	Baja presencia digital (poca actividad)	-4
	Promedio	-3.5
Estabilidad del Entorno (EE)	Inestabilidad política	-3
	Alta amenaza de sustitutos	-4
	Regulaciones (horarios, publicidad, normas sanitarias)	-2
	Volatilidad del entorno macroeconómico	-2
	Variación en costos de insumos importados	-2
	Promedio	-2.6
Fuerza de la Industria (FI)	Mercado de cerveza artesanal en crecimiento	5
	Tendencia a productos diferenciados	4
	Acceso a insumos y proveedores disponibles	4
	Expansión de ferias gastronómicas y cerveceros	3
	Bajas barreras de entrada para nuevos competidores	3
	Promedio	3.8

Fuente: Elaboración propia 2026.

Figura 4. Matriz PEYEA

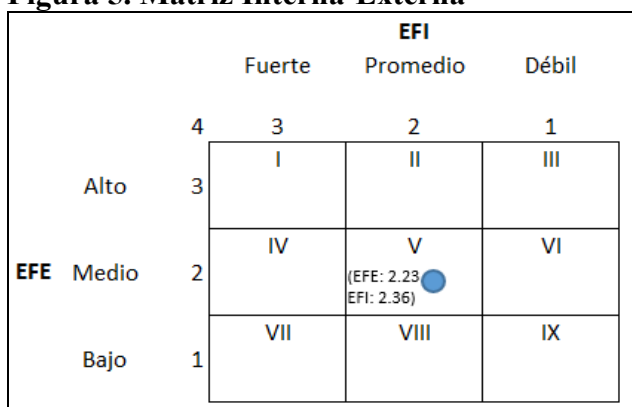


Fuente: Elaboración propia 2026.

1.3 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz Interna-Externa se construye a partir de los resultados de las matrices EFI y EFE, y ayuda a identificar las estrategias de crecimiento, mantenimiento o cosecha, que orienten la toma de decisiones y la asignación de recursos de manera coherente con la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa (David & David, 2017).

Figura 5. Matriz Interna-Externa



Fuente: Elaboración propia 2026.

Siendo los puntajes del EFE de 2.23 y EFI 2.36, la matriz IE ubica a Tunan Wass en el cuadrante V, lo que refleja una posición intermedia en términos de capacidades internas y condiciones externas. Esto significa que la empresa tiene una base sólida, pero aún enfrenta limitaciones que le impiden crecer con mayor velocidad, especialmente en la capacidad productiva y presencia comercial. Asimismo, si bien el entorno ofrece oportunidades para insertarse en el mercado de cerveza artesanal, también presenta riesgos por el fuerte crecimiento de los productos sustitutos.

En conclusión, la matriz indica que Tunan Wass se debe enfocar en fortalecer sus procesos, ampliar su presencia en el mercado y consolidar su propuesta de manera gradual y realista, buscando no necesariamente ser el líder en el mercado, sino posicionarse como una alternativa agradable.

2. Selección de la estrategia corporativa

A continuación, se presentan las estrategias que orientarán el crecimiento y posicionamiento de Tunan Wass dentro del mercado de cerveza artesanal.

2.1 Estrategia competitiva

Según el modelo de estrategias genéricas de Porter, citado por Fred David, Tunan Wass se ubica en la Estrategia Tipo 5: Enfoque – Mejor valor, también llamada diferenciación enfocada. Esta estrategia se orienta a “atender a un segmento reducido de clientes mediante productos que satisfacen mejor sus necesidades y preferencias que los ofrecidos por competidores, ya sea por atributos únicos o por una experiencia superior” (David & David, 2017, p.170).

Porter sostiene que “las empresas pequeñas, con recursos limitados, no deben competir por liderazgo en costos ni por una diferenciación a gran escala, sino mediante estrategias de enfoque, donde la especialización en un nicho les permite destacar genuinamente” (David & David, 2017, p.173).

La empresa busca destacar todo aquello que la hace distinta, como sus ingredientes, etiquetas con vínculo a lo autóctono y la narrativa detrás del producto. Esto hace que la cerveza no solo sea una bebida, sino una experiencia que conecte emocionalmente con quienes valoran las nuevas experiencias y la autenticidad de productos. A ello se suma la alta experiencia técnica de los socios, que asegura que sus recetas sean únicas y difíciles de replicar.

Dado que su mercado es un nicho, y que su capacidad productiva no le permite competir en costos, la diferenciación enfocada es la estrategia más adecuada, ya que aprovecha sus recursos valiosos y raros del VRIO, como su identidad andina, sabores diferenciados y una historia que no es replicable en otras cervecerías artesanales.

2.2 Estrategia de crecimiento

Según la matriz Producto-Mercado de Igor Ansoff, las empresas pueden crecer mediante penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado o diversificación (Ansoff, 1957).

Para Tunan Wass, la estrategia más adecuada es la penetración de mercado, ya que su

portafolio actual todavía no ha alcanzado su potencial dentro del mismo mercado y la teoría señala que esta estrategia es apropiada cuando la empresa busca “una mayor participación de mercado para los productos presentes mediante mayores esfuerzos de *marketing*” (David & David, 2017, p. 127).

Esta elección es coherente con la situación actual de la cervecería: baja visibilidad digital, canales comerciales subutilizados y un mercado de cerveza artesanal peruano aún en crecimiento. En este contexto, las acciones previstas incluyen mejorar su plan de *marketplace* a través del fortalecimiento de su presencia digital, aumentar la frecuencia de compra a través de promociones, ampliar la presencia en puntos de venta especializados a través de alianzas, participar en ferias gastronómicas o costumbristas, y optimizar la distribución mediante alianzas logísticas.

Asimismo, Fred David señala que “muchas organizaciones aplican al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias” (David & David, p. 150), aunque con cautela debido a los recursos limitados. Bajo este criterio, Tunan Wass complementará su estrategia principal con desarrollo de producto, aprovechando sus recursos VRIO, como sus sabores diferenciados e identidad cultural andina. El desarrollo de nuevos productos y/o presentaciones se harán de manera gradual tras haber consolidado primero la marca en el mercado.

3. Lineamientos para los planes funcionales

Los lineamientos para los planes funcionales de Tunan Wass deben enfocarse en consolidar la marca, fortalecer sus capacidades internas y preparar a la empresa para crecer de manera ordenada y escalable en los próximos años, donde cada área funcional deberá contribuir a este objetivo desde su rol particular.

En *marketing*, los lineamientos tienen como objetivo que Tunan Wass logre reconocimiento, recordación y tráfico recurrente. Esto implica impulsar una estrategia más activa y agresiva, centrada en hacer que la marca sea más visible y que mejore su posicionamiento en el mercado. Esto implica mejorar su presencia digital, campañas promocionales y negociación con puntos de venta estratégicos.

En operaciones, los lineamientos tienen como objetivo garantizar que la producción acompañe el crecimiento comercial que se espera. Esto incluye optimizar procesos, mejorar los controles de calidad y especialmente, planificar la ampliación de la planta, en línea con el capítulo financiero.

En recursos humanos y responsabilidad social, los lineamientos se enfocan en lo mínimo necesario para operar cumpliendo todos los requisitos obligatorios. Contará con un equipo pequeño pero comprometido, donde se promoverán procesos básicos de capacitación técnica y fortalecimiento cultural para alinear al equipo con los valores de la marca. Asimismo, la responsabilidad social se abordará de forma progresiva, con prácticas simples de sostenibilidad, como devolución de botellas o alianzas locales, sin generar procesos complicados.

CAPÍTULO VIII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Plan de *Marketing*

1.1 Objetivos de *Marketing*

El plan de *Marketing* de Tunan Wass, busca construir presencia en el mercado peruano de cerveza artesanal. Para ello, se debe hacer seguimiento a los indicadores de la Tabla 23.

Tabla 23. Objetivos del plan de *Marketing*

Objetivo	Indicador	Meta Año 1	Meta Año 3	Meta Año 5
Aumentar la participación de mercado	% de participación de Tunan Wass en el mercado de cervezas artesanales	0.40 %	0.50 %	0.53 %
Incrementar el margen neto	Margen neto (%) de ventas	9.3 %	13.9 %	14.4 %
Ampliar red de socios estratégicos	Número de distribuidores y puntos de venta aliados	4	7	12
Mejorar posicionamiento de marca	% de reconocimiento de la marca en encuestas cerradas (conoce: si o no)	12 %	20 %	50 %

Fuente: Elaboración propia 2026.

1.2 Alineamiento estratégico de objetivos

El plan de *Marketing* de Tunan Wass se alinea con la estrategia competitiva de diferenciación enfocada y con la estrategia de crecimiento basada en la penetración de mercado. En cuanto a la estrategia competitiva, el *marketing* debe reforzar los atributos distintivos de la marca en cada punto de contacto con el cliente. Para ello, el plan se enfoca en comunicar con claridad la autenticidad, la identidad cultural y el uso de insumos locales, resaltando la inspiración andina y la narrativa que acompaña cada estilo de cerveza. De esta manera, el *marketing* debe ayudar a que la marca exponga sus fortalezas y mantenga una propuesta diferenciada.

Respecto a la estrategia de crecimiento, el plan de *Marketing* se enfoca en realizar acciones que aumenten la visibilidad de la marca y que creen una comunidad cercana y fiel, que le permita crecer de manera gradual y constante. Para ello, se fortalecerán los medios digitales (redes sociales), aumentarán la participación en ferias y habrá activaciones en bares y tiendas especializadas para hacer conocida la marca.

El objetivo, al menos en el plan de los primeros 4 años, no es competir por volumen ni liderar el mercado, ya que hay marcas mucho mejor posicionadas y con un mercado ganado; sino consolidar una posición reconocida y constante dentro del mercado de cervezas artesanales, es decir, que el consumidor conozca que exista la marca, que la llegue a preferir y la recomiende a los demás.

1.3 Estrategias de *Marketing*

Las estrategias de *marketing* permiten definir las acciones que orientarán el posicionamiento, la comunicación y la propuesta de valor de Tunan Wass dentro del mercado de cerveza artesanal.

1.3.1 Segmentación

Tunan Wass atiende dos segmentos objetivos: el B2B, dirigido a empresas o establecimientos especializados, y el B2C, enfocado en el consumidor final.

Tabla 24. Segmentación de mercado

Criterio	Segmento B2B	Segmento B2C
Geográfica	Zonas de alta concentración de consumo Premium en Lima (Barranco, Miraflores, Surco y San Borja)	Residentes en Lima Metropolitana con expansión progresiva a provincias dado eventos o fiestas patronales.
Demográfica	Restaurantes y bares en Lima, con expansión progresiva a supermercados y tiendas especializadas en bebidas Premium	Hombres y mujeres mayores de 30 años, de nivel socio-económico A, B o C, con ingresos mensuales superiores a S/ 5,000.
Psicográfica	Negocios que buscan diferenciar su oferta con productos artesanales, novedosos, en tendencia y de valor cultural	Consumidores modernos, educados, liberales y cosmopolitas. Valoran las tendencias o moda y experiencias. Buscan equilibrio entre trabajo y vida personal y valoran el estatus social
Conductual	Empresas interesadas en ampliar su portafolio con cervezas artesanales para atraer clientes exigentes y dispuestos a pagar más.	Clientes que valoran la calidad, exclusividad e identidad cultural. Se informan sobre lo que consumen, se dejan influenciar por recomendaciones de amistades y degustaciones. Desean experimentar sabores nuevos.

Fuente: Elaboración propia 2026.

En el caso del segmento B2B, Tunan Wass identifica oportunidades en restaurantes, bares y tiendas especializadas que buscan ampliar su oferta con productos artesanales diferenciados y con identidad cultural, dirigidos a un público más selecto o *premium*. Mientras que para el segmento B2C, Tunan Wass se enfoca en personas adultas que valoran productos nuevos, que cuentan con los recursos económicos para probar nuevas experiencias y productos que les recomienden sus amistades o lo que está a la moda, y que gozan de disfrutar entre amigos y familiares.

1.3.2 Posicionamiento

El posicionamiento es la acción de diseñar la imagen de una marca para que ocupe una posición en la mente de los consumidores, y en los mercados competitivos, como el de las bebidas alcohólicas, esta actividad se vuelve importante para diferenciarse de los múltiples (Kotler & Keller, 2016). Es por ello que Tunan Wass se enfoca en promover una cerveza artesanal auténtica, vinculada a la región del valle del Mantaro. La marca busca diferenciarse por su identidad cultural, sus insumos locales peruanos, y su proceso de preparación a pequeña escala, transmitiendo al consumidor una experiencia cercana y con sentido de pertenencia. Para ello, el modelo *Bull's Eye* de la Figura 7 y el mantra son piezas importantes

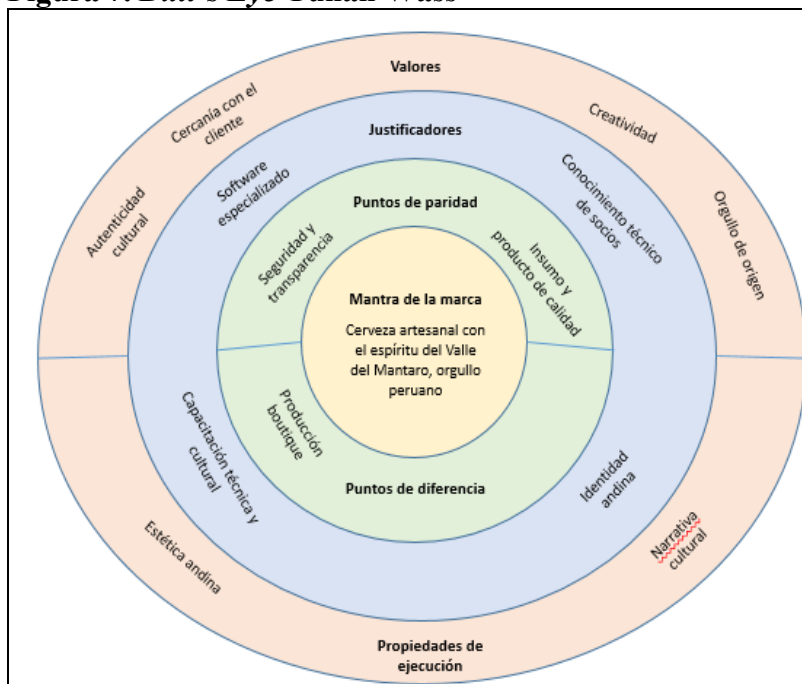
para una mejor comprensión del posicionamiento de marca. El mantra “Cerveza artesanal con el espíritu del valle del Mantaro, orgullo peruano” resume lo que la marca desea transmitir: una cerveza que nace de una tradición, de un territorio y de un sentimiento de orgullo cultural, que se diferencia por su origen y autenticidad. Para el logo, se está considerando la marca actual de la empresa

Figura 6. Logo de Tunan Wass



Fuente: https://web.facebook.com/TunanWass/?_rdc=1&_rdr#

Figura 7. Bull's Eye Tunan Wass



Fuente: Elaboración propia 2026 sobre la base de literatura sobre *branding*, posicionamiento y *marketing* en la industria cervecera (Loayza, 2020; Ugaz, 2021; Mejía & Delgado, 2023) y fuentes web especializadas.

1.4 Mezcla de *marketing*

La mezcla de *marketing* constituye el conjunto de herramientas que las empresas utilizan para influir en la demanda de sus productos y posicionarse en el mercado (Kotler & Keller, 2016). En el caso de Tunan Wass, el análisis del *mix* de *marketing* permite definir las estrategias relacionadas con el producto, precio, plaza y promoción, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento dentro del mercado de cerveza artesanal y generar una propuesta de valor diferenciada para sus consumidores.

1.4.1 Precio

La estrategia de precios de Tunan Wass tiene como objetivo referenciar a la marca como una cerveza artesanal de calidad y *premium*, donde tomarla sea una experiencia agradable. Para definir el precio, se revisaron los precios vigentes de Tunan Wass, los precios de los principales competidores, y los datos obtenidos de las encuestas realizadas. Con esto, se definieron los precios para los 4 estilos de la marca, buscando un equilibrio entre accesibilidad, percepción de calidad y sostenibilidad del negocio.

Respecto al valor percibido por los clientes y que fue provisto por las encuestas, el precio que podrían pagar estaba entre los S/12 y S/15 por botella de 330 ml; sin embargo, el 60 % indicó que el precio era alto, pero podría ser justificable. Asimismo, los precios de la competencia oscilan entre los S/11.7 a S/14, aproximadamente.

Tabla 25. Precio Cerveza “7 Vidas”

Cerveza	Botella 330ml
American Red Ale	S/ 11.70
Honey ALE	S/ 11.90
Pale Ale	S/ 11.90
Kiwicha Imperial	S/ 13.70
Rose Brut	S/ 13.70
Doble Ipa	S/ 13.70

Fuente: Elaboración propia 2026.

Tabla 26. Precio Cerveza “Oveja Negra”

Cerveza	Botella 330ml
Dorcher Cramberry	S/ 13.00
Doble IPA	S/ 14.50
Camu Camu	S/ 13.00
Apu Veronica	S/ 14.50
Sierra Andina	S/ 13.90

Fuente: Elaboración propia 2026.

Dado que el plan agresivo de posicionamiento implica que el público pueda acceder fácilmente al producto, el precio de Tunan Wass para el consumidor final sería de S/13 (sin Impuesto General a las Ventas – IGV ni ISC sería S/10.19). Para este documento, se estandarizó un mismo precio para los 4 estilos de cerveza. Asimismo, el precio a los negocios que venden el producto, tendría un precio de venta menor de S/11.5 para los bares y de S/11 para *minimarkets*.

Tabla 27. Precio Cerveza “Tunan Wass”

Canal	Precio Venta	IGV	ISC	Precio Venta
Bares y restaurantes	11.5	-1.75	-0.83	8.92
<i>Minimarkets</i>	11.0	-1.68	-0.83	8.49
Venta directa	13.0	-1.98	-0.83	10.19

Fuente: Elaboración propia 2026.

1.4.2 Plaza

La estrategia de “plaza” de Tunan Wass se basa en un modelo mixto que integra canales B2C y B2B, para asegurar cercanía y experiencias importantes para el consumidor.

El canal B2C contará con canales de atención directa y espacios que permiten interactuar con el consumidor final y reforzar la experiencia artesanal.

- Portal web: La página oficial mostrará el portafolio, precios y descripciones, y estará integrada a WhatsApp Business. Un *bot* realizará la clasificación inicial de consultas y el equipo comercial atenderá los pedidos y coordinará entregas.
- Instagram: Se fortalecerá la presencia digital mediante contenido audiovisual, promociones y comunicación de la identidad cultural de la marca. Este canal funcionará también como medio directo para gestionar pedidos y responder consultas.
- Ferias y eventos gastronómicos: La marca participará en ferias y festivales gastronómicos mediante stands con degustación y venta directa. Este canal permitirá incrementar la visibilidad y generar experiencias de contacto.
- Venta por aplicativos de *delivery* (Rappi): Se incorporará de manera progresiva la venta a través de plataformas de *delivery* como Rappi, facilitando compras rápidas, especialmente en zonas urbanas con alta demanda y horarios nocturnos

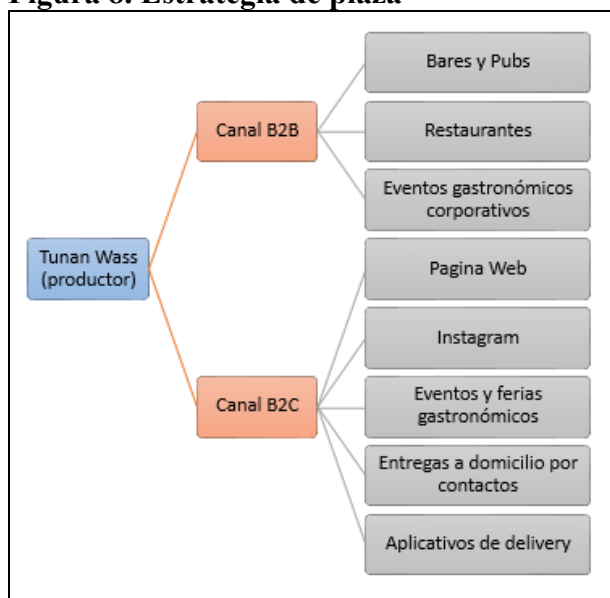
Para el segmento B2B, se priorizaron los canales de mayor frecuencia de compra identificados en la investigación de mercado. Los consumidores indicaron que preferían adquirir cerveza artesanal en bares y pubs (38 %), supermercados (24 %) y restaurantes (22 %). Asimismo, en la encuesta se muestra que el 45 % de los encuestados les motiva tomar cerveza artesanal en una salida de fin de semana en un bar o pub.

Esto muestra que la cerveza artesanal se asocia a experiencias gastronómicas y sociales. Mientras que las discotecas, y tiendas en grifos representan solo el 15 % de la preferencia, siendo solo 5 % para discotecas, por lo que no serán priorizados.

En línea con ello, la distribución se centrará en restaurantes y bares/pubs, y en los siguientes años en supermercados, donde la marca buscará incorporar sus productos como proveedor. Para lograrlo, se realizan visitas comerciales, degustaciones y negociaciones directas con establecimientos aliados.

La distribución se concentrará en Lima Metropolitana, priorizando distritos con mayor afinidad por cerveza artesanal y mayor concurrencia del público objetivo. Paralelamente, se impulsará la venta *on-line* y entregas a domicilio hacia distintas zonas de Lima, incluyendo los conos, especialmente para la comercialización de barriles. En resumen, la plaza estará delimitada por lo indicado en la Figura 8.

Figura 8. Estrategia de plaza



Fuente: Elaboración propia 2026.

1.4.3 Producto

Tunan Wass ofrece una cerveza artesanal desarrollada bajo procesos formales y estandarizados. Su propuesta se diferencia por el uso de insumos naturales del Valle del Mantaro que refuerzan la identidad cultural de la marca y su vínculo con lo andino.

Las figuras y colores utilizados en los envases de vidrio, además de los nombres y relatos de cada estilo, realzan los elementos característicos de la cultura andina. Esto ayudará a que los consumidores recuerden la marca con más facilidad y generen una conexión emocional de pertenencia. Estos atributos se vuelven relevantes en un mercado como el de la cerveza artesanal, ya que los consumidores prefieren los productos de calidad y con gran variedad de sabores al momento de tomar decisiones de compra (Murray & O'Neill, 2012).

Actualmente, Tunan Wass cuenta con cuatro estilos dentro de su portafolio; sin embargo, la marca proyecta ampliar su oferta a siete estilos en los próximos años, incorporando nuevos insumos nativos de la región. Esta ampliación permitirá diversificar sabores y responder a preferencias más específicas de los consumidores.

- Producto: “Mi Negrita”: Estilo *Porter*. Tiene 6.5 % de alcohol. Cerveza muy oscura y

con un sabor muy intenso. Su color, casi negro, se consigue utilizando malta muy tostada. Durante la Revolución Industrial en Gran Bretaña las *Porter* se elaboraban para proporcionar a los trabajadores una bebida que fuera nutritiva.

- Producto: “Puquita”: Estilo *Irish red ale*. Tiene 6.5 % de alcohol. Tipo de cerveza *ale* original de Irlanda. Su ligero color rojo es debido al tostado de la cebada además de la malta. Se caracteriza por un amargor bajo generado por el lúpulo, los colores pueden ir de un rojo claro a un cobre intenso.
- Producto: “Yito Xauxa”: Estilo *Indiana Pale*. Tiene 5.8 % de alcohol. Estilo de cerveza de tradición inglesa caracterizadas por un amargor intenso generado por el lúpulo, los colores pueden ir de un dorado a un cobre intenso.
- Producto: “Sausanita”: Estilo *Pale Ale*: Tiene 4.5 % de alcohol. Estilo de cerveza de tradición americana. Caracterizadas por un amargor de medio a bajo generado por el lúpulo, los colores pueden ir de un dorado pálido a un ámbar profundo, con gran espuma blanca. Se caracteriza por ser refrescante

Figura 9. Cerveza Tunan Wass “Mi Negrita”



Fuente: https://www.facebook.com/TunanWass/?_rdc=2&_rdr#

Figura 10. Cerveza Tunan Wass “Yito Xauxa”



Fuente: https://www.facebook.com/TunanWass/?_rdc=2&_rdr#

Figura 11. Cerveza Tunan Wass “Sausanita”



Fuente: https://www.facebook.com/TunanWass/?_rdc=2&_rdr#

Figura 12. Cerveza Tunan Wass “Puquita”



Fuente: https://www.facebook.com/TunanWass/?_rdc=2&_rdr#

1.4.4 Promoción

La estrategia de promoción de Tunan Wass se estructura siguiendo la mezcla de comunicaciones de *marketing* propuesta por Kotler y Keller (2012), la cual considera ocho herramientas principales que se detallan a continuación.

- a. Publicidad: La publicidad se enfocará en sus redes digitales: Instagram y TikTok. Se lanzarán campañas que destaquen los atributos centrales de cada variedad: origen andino, insumos locales, sabores únicos y proceso artesanal en lotes pequeños. El contenido combinará videos cortos, historias del proceso productivo y mensajes que refuercen la identidad cultural de la marca.

Además, se reforzará la página web oficial para que sea una vitrina que presente el portafolio, la historia de la marca, sus valores y los puntos de venta.

Figura 13. Publicidad Tunan Wass



Fuente: Obtenida por elaboración propia 2026 mediante inteligencia artificial.

- b. Promoción de ventas: Las promociones se usarán para incentivar la compra, especialmente en fechas clave del año como Navidad, Año nuevo, San Valentín y fechas de pagos (gratificaciones, Compensación por Tiempo de Servicios - CTS, liberación de AFP). Se ofrecerán *packs* de 4, 6 y 12 unidades a precios especiales, descuentos por el lanzamiento de nuevas variedades y ofertas para clientes reincidentes o que adquieran dos o más estilos en una misma compra.

Figura 14. Promoción de ventas



Fuente: Obtenida por elaboración propia 2026 mediante inteligencia artificial.

- c. Eventos y experiencias: En mercados actuales, los consumidores valoran no solo el producto, sino la experiencia asociada a su consumo, lo que incrementa el valor percibido de la oferta (Pine & Gilmore, 1999). Es por ello que, Tunan Wass participará en ferias gastronómicas, festivales cerveceros y eventos culturales asociados al arte y las tradiciones andinas. Asimismo, se realizarán catas guiadas y sesiones de *storytelling* en restaurantes y bares aliados, reforzando la relación entre el producto y su identidad cultural. Incluso, se podrán poner en agenda visitas guiadas a la planta para que sus clientes conozcan todo el proceso productivo.

- d. Relaciones públicas y *publicity*: Tunan Wass tendrá blogs dentro de su página web con contenido de la marca. Asimismo, los socios buscarán proactivamente participar en revistas, entrevistas y canales especializados en cerveza artesanal. Se enviarán kits de degustación a *influencers* gastronómicos, *bartenders* o *sommeliers* para generar reseñas auténticas y contenido orgánico

Figura 15. Relaciones públicas Tunan Wass



Fuente: Elaboración propia 2026.

- e. *Marketing* directo: A través de WhatsApp se enviarán catálogos, promociones personalizadas y recordatorios de eventos. Asimismo, habrá un *bot* que clasifique las consultas y lo derive con el personal de ventas. Previo a ello, recopilará datos de los usuarios interesados, solicitándoles nombres, cumpleaños, edad y correo, para luego enviar información de promociones, ferias, nuevos productos y descuentos por cumpleaños a estos clientes.
- f. *Marketing* interactivo: El *marketing* interactivo se centrará en sus redes sociales de Instagram y TikTok, fomentando la participación del público mediante encuestas y votaciones. También se promoverán sorteos y retos donde los usuarios compartan fotos y experiencias consumiendo la marca, generando interacción constante con la comunidad.
- g. *Marketing* de boca a boca: Se implementará un programa de referidos como “Invita a un amigo y obtén un descuento”, así como sorteos para quienes compartan reseñas o fotos reales. Además, participarán en comunidades cerveceras y grupos gastronómicos para difundir opiniones y experiencias.
- h. Ventas personales: El equipo comercial visitará bares, restaurantes y tiendas

especializadas para presentar el portafolio, realizar degustaciones y negociar incorporaciones de los productos en sus cartas.

1.5 Plan de ventas

1.5.1 Objetivos de ventas

Los objetivos de ventas de Tunan Wass se orientan a consolidar la presencia comercial de la marca en el mercado de cerveza artesanal limeño, priorizando la penetración del producto en puntos de venta estratégicos y en el fortalecimiento de la venta digital. Dado que la empresa se encuentra en una fase inicial, se busca asegurar una rotación sostenida, construir relaciones comerciales estables y fortalecer la visibilidad de la marca en el mercado. Los objetivos son:

- Alcanzar presencia en un número creciente de bares, restaurantes y tiendas especializadas (12 establecimientos propios o de terceros con el producto en vitrina).
- Impulsar las ventas al consumidor mediante canales digitales (90 % de la venta directa debe ser por medios digitales).
- Fortalecer la fidelización de clientes clave mediante seguimiento y atención personalizada a través de encuestas y *feedback* posventa.

1.5.2 Canales de distribución

Los canales de distribución definidos para el plan de ventas responden a la necesidad de asegurar presencia comercial en puntos estratégicos y facilitar el acceso del consumidor al producto.

Respecto al canal B2B, la fuerza de ventas se enfocará en establecimientos que funcionan como espacios sociales para el consumo de cerveza artesanal, como:

- Restaurantes de gastronomía peruana, donde el maridaje con platos regionales refuerza la identidad andina del producto.
- Bares y restobares, que atraen a consumidores interesados en probar nuevas marcas y estilos.
- Eventos gastronómicos corporativos, donde la marca participa como proveedor, generando visibilidad y oportunidades de negocio.

Este canal permitirá construir relaciones sólidas con estos bares, quienes actúan como intermediarios para impulsar la prueba y la recomendación del producto.

Respecto al Canal B2C, la fuerza de venta se enfocará en los canales directos que faciliten la compra y amplíen la cobertura geográfica:

- Página web y WhatsApp Business, para atención rápida, pedidos simples y entregas a domicilio.
- Instagram, para atender consultas rápidas, coordinar pedidos y difundir la marca y promociones.
- Ferias, festivales y eventos culturales, para realizar degustaciones y activaciones para captar nuevos clientes y aprovechar venta directa,
- Plataformas de *delivery* como Rappi, con una incorporación gradual de zonas, dependiendo de la demanda.

Este canal permite captar clientes finales, recibir *feedback* inmediato y reforzar la presencia digital de la marca.

1.5.3 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Tunan Wass estará conformada por los socios fundadores y por ejecutivos comerciales, quienes serán los encargados de promover la presencia de la marca en el mercado. Su labor no solo será la venta del producto, sino que asumirán un enfoque consultivo y experiencial para construir relaciones de largo plazo. En cada visita, el equipo transmitirá la identidad andina de la marca, explicará el origen de los insumos y contará la historia detrás de cada estilo, actuando como embajadores de la cultura y de la propuesta de valor de Tunan Wass.

Este estilo de gestión comercial permitirá fortalecer vínculos con los puntos de venta e impulsar la rotación de productos. Asimismo, el equipo de ventas será responsable de generar activaciones puntuales en bares o ferias, facilitar degustaciones y recopilar información del mercado para identificar oportunidades de mejora o posibles innovaciones.

Las principales funciones de la fuerza de ventas son:

- Prospección y captación de nuevos clientes B2B (bares, restaurantes, pubs y tiendas especializadas).
- Visitas de seguimiento para asegurar rotación y revisar inventarios.
- Gestión de pedidos, coordinación logística y verificación de entregas.
- Ejecución de activaciones pequeñas, degustaciones y apoyo en ferias gastronómicas.

- Recopilación continua de *feedback* del mercado y sugerencias de mejora del producto.
- Creación de contenido en sus plataformas digitales

Los indicadores de desempeño (KPI) de la fuerza de venta, y por lo que evaluarán su desempeño son:

- Número de nuevos puntos de venta incorporados por trimestre.
- Frecuencia y recurrencia de pedidos por cliente.
- Volumen mensual vendido por canal (B2B y B2C).
- Nivel de rotación en bares, pubs y tiendas especializadas.
- Cumplimiento de objetivos de cobertura geográfica y activaciones realizadas.

1.6 Acciones estratégicas de *marketing*

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), las acciones estratégicas de *marketing* deben alinearse con el posicionamiento y los objetivos comerciales, combinando enfoques que faciliten la llegada del producto al mercado y fortalezcan su identidad. Para ello, Tunan Wass empleará las estrategias *push* y *pull*.

La estrategia *push* se enfoca a “empujar” el producto hacia el mercado, para que sea visible y accesible. Para ello, se debe trabajar en conjunto con bares, restaurantes y tiendas especializadas para negociar la presencia de Tunan Wass en estos establecimientos y realizar exhibiciones en vitrina o degustaciones. También se implementarán promociones exclusivas para este canal, como la de “llévate 12 unidades + 1 de regalo”, que incentivan al minorista a rotar el producto con mayor rapidez y mantener un abastecimiento constante del producto.

La estrategia *pull* busca atraer al consumidor final a través de la publicidad. Esto implica aprovechar sus redes sociales para contar su historia y destacar los atributos que la diferencian de otras cervezas artesanales. Estas comunicaciones, como *reels*, videos cortos y fotos, tienen como objetivo incentivar el consumo de este producto en los clientes.

Además, Tunan Wass asistirá a ferias gastronómicas, festivales y eventos culturales, donde el público podrá degustar sus variedades y conocer la historia de cada estilo. Asimismo, se implementará un programa de fidelización digital, que ofrecerá descuentos y beneficios exclusivos para seguidores, con una comunicación personalizada y una membresía “Amigos de Tunan Wass” para ofrecerles nuevos lanzamientos y promociones de manera anticipada, de manera que los clientes sientan una cercanía con la marca. De esta forma, el consumidor

no solo prueba la cerveza, sino que se vincula emocionalmente con la marca y la busca de manera recurrente en los puntos de venta.

Como complemento, Tunan Wass impulsará alianzas estratégicas que refuercen su vínculo con el mercado. Esto incluye colaboraciones con productores locales de insumos andinos, cocineros, e *influencers*. Asimismo, la marca asistirá a eventos como Mistura, Expoalimentaria y ferias regionales, donde contará con stands experienciales que combinen degustaciones, venta directa y contenido educativo sobre el proceso artesanal de cerveza.

1.7 Presupuesto de plan de *Marketing*

Se propone un presupuesto de la siguiente manera.

Tabla 28. Presupuesto de *Marketing*

Rubro	Monto anual (S/.)
Publicidad digital en Instagram (<i>boosts</i> , fotos profesionales, gestión de redes sociales)	40 000
Relaciones públicas e <i>influencers</i>	10 000
<i>Merchandasing</i> para eventos (tarjetas de presentación, destapadores)	10 000
Activaciones y experiencia de marca (catas en bares, ferias, <i>samplings</i>)	40 000
Total	100 000

Fuente: Elaboración propia 2026.

2. Plan de Operaciones

2.1 Objetivos

El plan de Operaciones de Tunan Wass, busca construir presencia en el mercado peruano de cerveza artesanal. Para ello, se debe hacer seguimiento a los indicadores de la Tabla 29.

Tabla 29. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivo	Indicador	Meta Año 1	Meta Año 3	Meta Año 5
Garantizar una producción eficiente y estable que permita abastecer la demanda proyectada del plan estratégico	% de cumplimiento del plan de producción	90 %	94 %	98 %
Incrementar la capacidad instalada de manera progresiva hasta alcanzar 30 000 litros anuales al finalizar el horizonte del plan	Litros de producción anual	12 000	22 000	30 000
Asegurar estándares de calidad constantes en todas las líneas de cerveza artesanal	% de lotes conformes sin reprocesos	92 %	95 %	98 %
Optimizar costos operativos mediante mejoras en procesos, control de insumos y eficiencia logística	Costo de producción por litro (S/.)	13	11.8	10.5

Fuente: Elaboración propia 2026.

2.2 Alineamiento estratégico de objetivos

Las operaciones se alinean con la estrategia de crecimiento e identidad de Tunan Wass mediante:

- Producción estandarizada para sostener el posicionamiento *premium*.

- Incorporación gradual de tecnología para sostener el incremento de la demanda.
- Procesos consistentes que respaldan la propuesta de valor basada en calidad, sabor e identidad cultural.
- Logística eficiente para abastecer el mercado objetivo en Lima Metropolitana.

2.3 Estrategia de Operaciones

- Estandarización completa del proceso productivo mediante *software* de control y recetas automatizadas.
- Optimización del proceso productivo mediante análisis de tiempos y reducción de pérdidas en maceración y fermentación.
- Automatización progresiva con la adquisición de equipos como fermentadores adicionales y mejoras en el sistema de enfriamiento.
- Aseguramiento de calidad desde insumos hasta el producto final, controlando parámetros físico-químicos.
- Gestión logística eficiente, integrando almacenamiento en Lima para reducir tiempos y costos de entrega.

2.4 Ubicación

Planta principal de producción y almacén en Lima para despacho a puntos de venta, ferias y eventos gastronómicos.

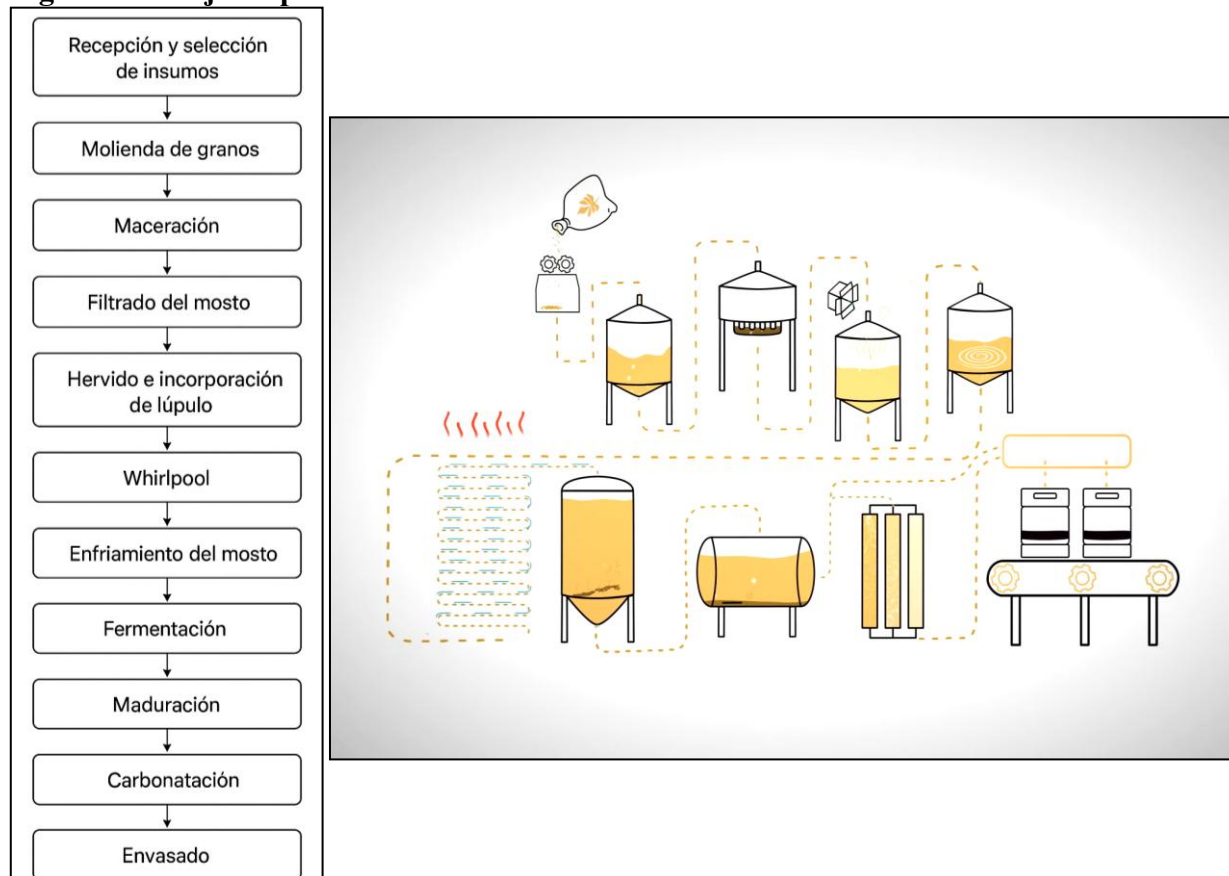
2.5 Procesos de producción / Flujograma

El proceso productivo sigue una secuencia controlada:

1. Recepción y selección de insumos.
2. Molienda de granos.
3. Maceración.
4. Filtrado del mosto.
5. Hervido e incorporación de lúpulo.
6. *Whirlpool*.
7. Enfriamiento del mosto.
8. Fermentación.
9. Maduración.
10. Carbonatación.

11. Envasado.
12. Etiquetado.
13. Control de calidad final.

Figura 16. Flujo de proceso de la cerveza



Fuente: Elaboración propia 2026.

2.6 Cadena de suministro

- Proveedores de insumos: Malta importada, lúpulos especiales, levadura, quinua y maca de origen andino.
- Insumos de empaque: Botellas de 330 ml, tapas, cajas y etiquetas.
- Logística primaria: Transporte Junín-Lima en cargas programadas.
- Almacenamiento: Centro logístico en Lima para distribución rápida.
- Distribución final: Tiendas especializadas, restaurantes, bares artesanales y ferias gastronómicas.

2.7 Capacidad de producción / planificación / inversión

La demanda proyectada es la siguiente

Año	Producción (L)
2026	84 000
2027	100 800
2028	105 840
2029	111 132
2030	116 689

Capacidad instalada actual: 10 000 litros anuales.

Ampliación planificada: adquisición de fermentador adicional y mejoras en equipos clave (“macerador”, sistema de frío).

Capacidad futura estimada: 150 000 litros anuales al finalizar el plan.

Inversión en planta:

- Molino de granos MOC1/2HP30
- Equipo maceración-cocción Breworx Lite-Me 1000
- Tanques fermentación FMT-SLP-500HBT
- Línea embotellada BFA-MB1000
- Máquina de etiquetado BLA-MB1000

2.8 Acciones estratégicas de operaciones / Estándares de calidad

- Implementación del sistema HACCP para bebidas artesanales.
- Protocolos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Control de calidad químico y organoléptico en pH, densidad original y final; y limpieza y “sanitización”.
- Auditorías internas semestrales.
- Capacitación permanente del maestro cervecero y asistentes.
- Evaluaciones sensoriales por lote para consistencia de sabor.

2.9 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para el correcto funcionamiento de las operaciones de Tunan Wass.

Tabla 30. Presupuesto de Operaciones

Equipo	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Maquinaria principal			

Equipo	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Molino de granos MOC1/2HP30	1	650	650
Equipo maceración-cocción Breworx Lite-Me 1000	1	207 803	207 803
Tanques fermentación FMT-SLP-500HBT	2	26 865	53 730
Línea embotellado BFA-MB1000	1	165 796	165 796
Máquina etiquetado BLA-MB1000	1	19 328	19 328
			447 307
Equipos complementarios			
Montacargas	1	20 000	20 000
Carretillas	3	350	1050
Estantes metálicos	4	800	3200
Parihuelas	30	150	4500
			28 750
Equipos para control de calidad			
Alcoholímetro digital	1	800	800
Termómetros industriales	3	200	600
pH-metro profesional	1	1200	1200
Medidor de CO ₂	1	1500	1500
Balanza digital	2	400	800
			4900
Equipos área Administrativa			
Computadoras	4	2500	10 000
Impresora multifuncional	1	1500	1.500
Mobiliario oficina	4	3000	12 000
Sistema de cámaras	1	5000	5000
			28 500
Materiales para adecuaciones de planta			
Adecuación eléctrica industrial			35 000
Instalación de tuberías agua			15 000
Sistema de ventilación			25 000
Acondicionamiento almacenes			20 000
			95 000

Fuente: Elaboración propia 2026.

Tabla 31. Capital de trabajo

Concepto	Importe
Materias primas	45 000
Envases y empaques	60 000
Gastos operativos	25 000
	130 000

Fuente: Elaboración propia 2026.

Tabla 32. Financiamiento

Concepto	Importe	%
Maquinaria y equipo - Financiamiento bancario	423 120	70%
Maquinaria y equipo - Capital propio	181 337	30%
Capital de trabajo (pagarés)	130 000	
	734 457	

Fuente: Elaboración propia 2026.

3. Plan de Recursos Humanos

3.1 Objetivos

El plan de Recursos Humanos de Tunan Wass, se orienta a asegurar un equipo de trabajo versátil y ágil a través de los siguientes objetivos:

Tabla 33. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador	Meta (anual)
Desarrollar competencias técnicas e identidad cervecera con la marca	Horas de inducción (conocimiento cervecero e historia de la marca). Horas de capacitación (relacionado a las funciones técnicas)	10 horas
Mantener niveles bajos de rotación	Porcentaje de rotación de personal anual	5 %
Contar con profesionales eficientes	Cumplimiento de metas semestrales	85 %
Mantener un clima laboral positivo	Porcentaje de satisfacción con el clima laboral	85 %

Fuente: Elaboración propia 2026.

3.2 Alineamiento estratégico de objetivos

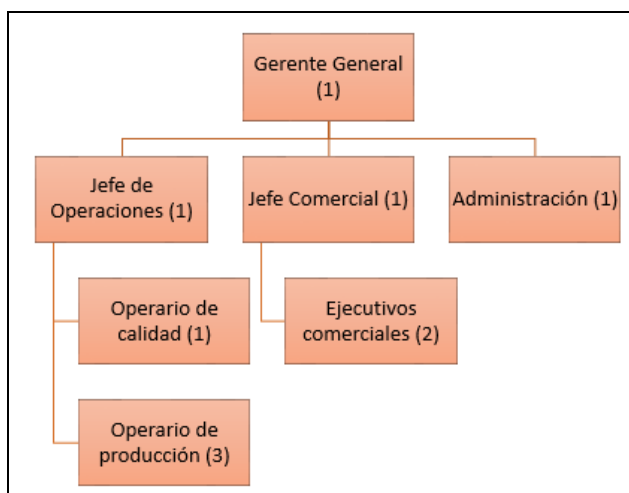
Al ser Tunan Wass un emprendimiento que opera bajo la tipología de “microempresa”, su estructura funcional es reducida, lo que exige que la gestión de recursos humanos sea ágil. Bajo este marco, alineado a los objetivos estratégicos, el plan de Recursos Humanos se orientará en:

- Ofrecer una inducción sobre la cultura cervecera y la identidad de la marca a todos los nuevos colaboradores, asegurando que el equipo viva la experiencia de la marca, desde el proceso productivo hasta el contacto con el consumidor. Esta inducción no solo abarca conocimientos técnicos, sino también el entendimiento del origen de la marca, el valor cultural de sus ingredientes y la historia que acompaña cada cerveza.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional, fomentando valores de colaboración y pasión por el producto; priorizando la agilidad operativa, la comunicación directa y el aprendizaje transversal entre los mismos colaboradores.

3.3 Estructura organizacional

La empresa está conformada por tres unidades: Producción, Comercial y Administración; además de la Dirección General, conformada por los Socios Fundadores. A continuación, se presenta el organigrama propuesto:

Figura 17. Organigrama de Tunan Wass



Fuente: Elaboración propia 2026.

Asimismo, se detallan los principales roles y las responsabilidades que se han establecido para cada puesto dentro de la estructura organizacional descrita:

Tabla 34. Roles de la organización de Tunan Wass

Puesto	Roles y responsabilidades
Gerente General	Definir la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. Aportar el capital. Tomar decisiones de inversión, expansión y alianzas comerciales.
Jefe de operaciones	Supervisar el proceso completo de elaboración. Controlar la calidad y el abastecimiento de insumos. Diseñar y mejorar las recetas, apoyando al Gerente General.
Operario de Calidad	Realizar controles de calidad en cada lote. Registrar parámetros técnicos. Reportar desviaciones y proponer acciones correctivas. Asegurar el cumplimiento sanitario
Operarios de Producción	Ejecutar tareas de producción y envasado. Preparar insumos y mantener equipos limpios. Cumplir procedimientos y apoyar en labores logísticas
Jefe Comercial	Diseñar la estrategia comercial. Liderar al equipo de ventas y gestionar clientes clave. Impulsar promociones y acciones de posicionamiento.
Ejecutivo de Ventas	Gestionar la cartera de clientes y realizar visitas comerciales. Representar la marca en puntos de venta y activaciones. Apoyar en campañas y contenidos digitales.
Analista Administrativo	Gestionar contabilidad, presupuestos y trámites tributarios. Administrar compras y proveedores. Brindar soporte financiero y documental a la gerencia. Velar el cumplimiento de los estándares de impacto ambiental

Fuente: Elaboración propia 2026.

Esta estructura responde a la estrategia de Tunan Wass, de operar bajo un modelo ágil y colaborativo, donde todos los colaboradores puedan aportar valor y desarrollar una visión integral del negocio.

3.4 Estrategia de Recursos Humanos

Tunan Wass sigue la estrategia de Recursos Humanos sobre la base de los siguientes cuatro pilares:

Tabla 35. Estrategias de Recursos Humanos

Pilar	Objetivo	Herramienta / acción clave	Indicador de éxito
Atracción y selección	Incorporar al personal	Reclutamiento a través de entrevistas y	% de vacantes cubiertas en

Pilar	Objetivo	Herramienta / acción clave	Indicador de éxito
	idóneo que se adapte a la cultura de la marca.	contactos; sobre todo por parte de los socios fundadores.	un plazo de 30 días.
Desarrollo y capacitación	Fortalecer competencias técnicas y culturales.	Capacitaciones cruzadas entre los mismos colaboradores; e inducciones a cargo de los socios fundadores	Número de horas promedio de capacitación por empleado.
Evaluación del desempeño	Medir el aporte individual y colectivo.	Evaluaciones semestrales basadas en metas por puesto	% de cumplimiento de objetivos.
Reconocimiento y retención	Fomentar motivación y compromiso.	Reconocimiento interno. Descuentos para compras de cerveza	Tasa de rotación anual.
Cultura y bienestar	Consolidar un clima laboral positivo y colaborativo.	Encuestas de clima, actividades culturales internas auspiciadas por los socios para los colaboradores	Índice de satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia 2026.

Respecto a la evaluación de desempeño, se realizará de manera semestral, con una retroalimentación directa entre todos los colaboradores. Se implementará un modelo de evaluación mixta 70/30, que combina indicadores cuantitativos y cualitativos:

- 70 % correspondiente al desempeño técnico y resultados, medido a través de indicadores de cumplimiento de metas específicas por puesto.
- 30 % orientado a la evaluación de competencias blandas y alineamiento cultural, considerando la colaboración, el compromiso y la identificación con los valores de la marca.

3.5 Presupuesto

Se propone un presupuesto de la siguiente manera.

Tabla 36. Sueldos de la organización

Colaborador	Cantidad	Remuneración
Jefe de Operaciones	1	4000
Operario de Operaciones	3	1250
Operario de Calidad	1	1800
Jefe de <i>Marketing</i> y Ventas	1	4000
Ejecutivo de Ventas	2	2000
Gerente general	1	7000
Administrador	1	4000
		24 050

Fuente: Elaboración propia 2026.

Tabla 37. Beneficios laborales del trabajador (mensual)

Colaborador	Cant.	Remuneración	Gratificación	Vacación	CTS	Essalud
Jefe de Operaciones	1	4000	363	333	389	423
Operario de Operaciones	3	1250	114	104	122	132
Operario de Calidad	1	1800	164	150	175	190
Jefe de <i>Marketing</i> y Ventas	1	4000	363	333	389	423
Ejecutivo de Ventas	2	2000	182	167	194	211
Gerente general	1	7000	636	583	681	740
Administrador	1	4000	363	333	389	423
		24 050	2185	2004	2338	2541

Fuente: Elaboración propia 2026.

Tabla 38. Beneficios laborales del trabajador (anual)

Colaborador	Cant.	Remuneración	BBSS mensual	Total mensual	Total Año
Jefe de Operaciones	1	4000	1839	5839	70 067
Operario de Operaciones	3	1250	575	5474	65 688
Operario de Calidad	1	1800	828	2628	31 530
Jefe de <i>Marketing</i> y Ventas	1	4000	1839	5839	70 067
Ejecutivo de Ventas	2	2000	919	5839	70 067
Gerente general	1	7000	3218	10 218	122 617
Administrador	1	4000	1839	5839	70 067
		24 050	11 056	41 675	500 101

Fuente: Elaboración propia 2026.

4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

4.1 Objetivos

El plan de RSC de Tunan Wass se enfoca en el cumplimiento normativo y la gestión responsable de recursos, mediante el seguimiento de los indicadores de la Tabla 39.

Tabla 39. Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa

Objetivo	Indicador	Meta Año 1	Meta Año 3	Meta Año 5
Garantizar el cumplimiento de los estándares de higiene y salubridad en la producción cervecera	% de cumplimiento de normas sanitarias	100 %	100 %	100 %
Asegurar procesos operativos seguros y ordenados dentro de la planta	Número de incidencias sanitarias	≤ 3	≤ 2	0-1
Implementar un mecanismo básico de reciclaje interno	% de materiales reciclados (botellas e insumos)	30 %	50 %	70 %

Fuente: Elaboración propia 2026.

4.2 Alineamiento estratégico de objetivos

Los objetivos planteados se ajustan a la etapa inicial de Tunan Wass, en la que la empresa busca consolidar sus procesos productivos y cumplir con la regulación vigente. En este contexto, no se proyectan iniciativas sociales o ambientales adicionales, ya que la prioridad es asegurar una operación formal y controlada.

4.3 Estrategias de RSC y ambiental

Las estrategias se orientan exclusivamente al cumplimiento regulatorio y al adecuado manejo de la operación. Esto incluye mantener condiciones de higiene en planta, seguir los protocolos de producción segura y realizar la segregación mínima requerida para la disposición correcta de residuos. También, se implementará un sistema sencillo de reciclaje interno para botellas y materiales aprovechables. Estas normativas sanitarias son contenido obligatorio en las capacitaciones regulares del personal.

4.4 Análisis de *stakeholders*

La influencia de los principales *stakeholders*, como autoridades municipales y proveedores certificados, se centra en asegurar que Tunan Wass opere bajo los estándares exigidos y dentro del marco normativo. Dado el alcance limitado del plan, la relación con ellos se mantiene enfocada en el cumplimiento normativo y en un funcionamiento adecuado de la operación.

4.5 Acciones estratégicas de RSC

Las acciones se concentran en garantizar la calidad del proceso productivo establecido para las bebidas alcohólicas, cumpliendo con los requisitos de higiene y manipulación correcta de insumos. Esto incluye mantener una planta ordenada, capacitar al personal en buenas prácticas de manufactura y asegurar la trazabilidad de los insumos. Asimismo, se implementará un sistema simple de reciclaje interno para la correcta disposición de botellas y materiales utilizados en la producción.

4.6 Presupuesto

Para el alcance de este documento, no se considera un presupuesto específico destinado a este plan de responsabilidad social, ya que las acciones descritas se ejecutarán con los recursos operativos existentes

5. Plan de Finanzas

El plan de Finanzas tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera de la expansión de la cervecería artesanal Tunan Wass bajo un horizonte de planificación de cinco años (2026-2030). Este capítulo integra la inversión inicial requerida, las proyecciones de ventas y costos, el cálculo del costo de capital, la elaboración de los estados financieros proyectados y la evaluación del proyecto mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y análisis de sensibilidad.

5.1 Objetivos

El plan de Finanzas de Tunan Wass tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como asegurar una adecuada gestión de los recursos. Para ello, se realizará el seguimiento de los indicadores establecidos en la Tabla 40.

Tabla 40. Objetivos del plan de Finanzas

Objetivo	Indicador	Meta Año 1	Meta Año 3	Meta Año 5
Determinar la inversión total del proyecto	Monto total de inversión (S/)	S/ 734 457	0	0

Estimar la estructura de financiamiento óptima	% de financiamiento externo	$\leq 50 \%$	0	0
Evaluar la rentabilidad del proyecto	VAN (S/)	$VAN > 0$	Sostenido	Sostenido
	TIR (%)	$> WACC$	$> WACC$	$> WACC$
Elaborar estados financieros proyectados	Estados financieros proyectados	100 %	100 %	100 %
Calcular indicadores económicos clave	Periodo de recuperación (años)	≤ 5 años	≤ 5 años	≤ 5 años
Realizar análisis de sensibilidad	Variación en VAN ante cambios de variables clave	$\pm 10 \%$	$\pm 8 \%$	$\pm 5 \%$

Fuente: Elaboración propia 2026.

5.2 Datos, supuestos y políticas

Los siguientes supuestos se utilizaron para el modelo financiero:

a) Supuestos comerciales y de producción

Año	Producción (L)
2026	84 000
2027	100 800
2028	104 328
2029	107 979
2030	111 759

- Costo de producción por litro (variable + MOD + CIF): S/ 3.93
- Incorpora ISC: S/ 2.51 por litro, aumentando al precio del producto.
- Precio de venta por botella de 330 ml: S/ 13.00.
- 1 litro = 3 botellas aprox.
- Ventas proyectadas basadas en demanda estimada y crecimiento del canal en Lima.

b) Políticas comerciales y operativas

- Políticas de descuento: 5-10 % para canal HORECA sobre compras mayores a 10 cajas.
- Política de cobranzas: 60 % contado, 40 % crédito a 30 días.
- Política de inventarios: 15 días de inventario de seguridad.
- Política de depreciación: línea recta, vida útil 10 años para maquinaria.

c) Supuestos financieros

- Inflación: 3 % anual.
- Tasa de impuesto a la renta: 29.5 %.

- Costo de deuda bancaria: 12 % anual.
- Proporción deuda/capital: 70 % deuda, 30 % capital.

5.3 Monto de la inversión y fuente de financiamiento

Para lograr el incremento proyectado en la capacidad de producción y garantizar el abastecimiento adecuado del mercado de Lima Metropolitana, se ha considerado indispensable realizar una inversión significativa en activos fijos. En ese sentido, se ha presupuestado la adquisición depara el alcance este documento no se está considerando un importe dedicado a este plan de responsabilidad socializado por un monto total de S/604 457, lo cual incluye el sistema completo de maceración y cocción, tanques de fermentación de mayor capacidad, línea de embotellado, equipos de control de calidad y equipamiento administrativo necesario para el soporte operativo.

Dado que esta inversión es uno de los principales componentes del proyecto, se definió una estrategia de financiamiento que permita equilibrar las necesidades de liquidez de la empresa sin comprometer su estructura financiera. Para ello, se optó por financiar el 70 % del valor de la maquinaria mediante un contrato de *leasing* con una entidad bancaria, ya que esta modalidad brinda beneficios tributarios, menor requerimiento de garantías y una estructura de pagos más alineada con los flujos generados por la operación. El 30 % restante será cubierto con aporte de capital propio de los socios.

Además de la inversión en activos fijos, se identificó la necesidad de contar con un capital de trabajo inicial de S/130 000, destinado a asegurar la disponibilidad de insumos críticos (malta, lúpulo, levadura y botellas), cubrir los costos de envasado, gastos operativos del primer ciclo productivo y mantener inventarios de seguridad que permitan cumplir con la demanda sin interrupciones. Este capital de trabajo también permitirá respaldar las políticas de ventas y crédito proyectadas, especialmente considerando que el 40 % de las ventas se efectuará a clientes del canal HORECA bajo términos de pago a 30 días.

Concepto	Importe	%
Maquinaria y equipo - Financiamiento bancario	423 120	70 %
Maquinaria y equipo - Capital propio	181 337	30 %
Capital de trabajo	130 000	

5.4 Modo de evaluación económica y financiera (análisis incremental)

Para evaluar la rentabilidad del proyecto se utilizó el análisis incremental, para comparar los flujos generados con proyecto frente a los que existirían sin proyecto. Este enfoque permite

medir únicamente los beneficios y costos adicionales atribuibles a la ampliación de capacidad productiva de la cervecería Tunan Wass.

Este método es el más adecuado para proyectos de expansión, ya que evita incluir ingresos o gastos que la empresa generaría de manera habitual, enfocándose únicamente en los efectos económicos directos de la inversión.

a) Identificación de flujos relevantes: El análisis considera únicamente las variaciones generadas por el proyecto:

- Inversión inicial incremental: maquinaria, equipos, adecuaciones e instalación, más un capital de trabajo adicional. La inversión total asciende a S/734 457.
- Ingresos incrementales: derivados del aumento de producción y ventas proyectadas entre 2026 y 2030.
- Costos incrementales: costos de producción, gastos operativos adicionales, mano de obra, mantenimiento y depreciación de los equipos incorporados.
- Efecto del financiamiento: se incorpora el *leasing* financiero, considerando amortizaciones, intereses y el ahorro fiscal asociado.
- Impuesto a la renta: determinado sobre la utilidad incremental.

b) Elaboración de los flujos de caja. Se construyeron dos tipos de flujos:

- Flujo de Caja Económico (FCE): Evalúa la rentabilidad del proyecto sin considerar el financiamiento. Se descontó utilizando el WACC = 11.23 %.
- Flujo de Caja Financiero (FCF): Incluye los efectos del *leasing* y refleja la rentabilidad para los accionistas. Se evaluó con el COK = 15 %.

5.5 Cálculo del costo de capital (COK y WACC)

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) del proyecto se empleó una estructura de financiamiento compuesta por 70 % deuda y 30 % capital propio. El costo de la deuda (K_d) se estimó en 12 %, y al considerar el beneficio tributario por deducibilidad de intereses, se obtuvo un costo de la deuda después de impuestos de 8.46 %. Por su parte, el costo del capital propio (K_e) se determinó en 17.7 %, valor coherente con el riesgo del sector y las expectativas de retorno de los inversionistas.

Con esta información, el WACC resultante asciende a 11.23 %, el cual se emplea como tasa de descuento para evaluar los flujos de caja del proyecto.

5.6 Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados permiten evaluar la viabilidad económica y financiera

del proyecto de expansión de la cervecería artesanal Tunan Wass. Estas proyecciones consideran el incremento de capacidad productiva derivado de la adquisición de nueva maquinaria, el financiamiento obtenido mediante *leasing* y la evolución estimada de la demanda para los años 2026-2030.

Los estados elaborados incluyen: Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera y Flujo de Caja del Proyecto. Todos ellos han sido formulados bajo principios contables y supuestos financieros previamente definidos.

Tabla 41. Estado de resultados de Tunan Wass

Estado de Resultados	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	2 334 381	2 801 257	2 899 303	3 000 778	3 105 804
Costo de ventas	(1 000 419)	(1 200 503)	(1 242 521)	(1 286 009)	(1 331 019)
UTILIDAD BRUTA	1 333 962	1 600 754	1 656 782	1 714 769	1 774 785
Gastos administrativos	(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta	(621 913)	(626 296)	(650 739)	(676 163)	(702 610)
Gasto por depreciación	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)
UTILIDAD OPERATIVA	359 974	583 847	603 870	624 294	645 118
Gastos financieros	(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
UTILIDAD ANTES DE IR	309 200	541 065	570 040	600 489	632 542
Impuesto a la Renta (30%)	(91 214)	(159 614)	(168 162)	(177 144)	(186 600)
UTILIDAD NETA	217 986	381 451	401 878	423 345	445 942

Fuente: Elaboración propia 2026.

5.7 Obtención de FCL incremental y del VAN y la TIR

Para determinar la viabilidad económica del proyecto de expansión de Tunan Wass, se elaboró el Flujo de Caja Libre (FCL) incremental, el cual permite identificar únicamente los beneficios y costos adicionales generados por la implementación del proyecto, excluyendo aquellos ingresos o egresos que existirían aun sin la inversión.

Este enfoque es fundamental para evaluar si el crecimiento de capacidad productiva sustentado en la adquisición de maquinaria, mejoras operativas y mayor volumen de producción genera valor para los inversionistas.

Figura 18. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ventas		2 334 381	2 801 257	2 899 303	3 000 778	3 105 804
Inversión Planta	(734 457)					
Costo de ventas		(1 000 419)	(1 200 503)	(1 242 521)	(1 286 009)	(1 331 019)
Gastos administrativos		(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta		(621 913)	(626 296)	(650 739)	(676 163)	(702 610)

Impuesto a la Renta		(106 192)	(172 235)	(178 142)	(184 167)	(190 310)
FC ECONÓMICO	(734 457)	313 173	471 004	485 120	499 519	514 199
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	423 120					
- Amortización de capital		(66 603)	(74 596)	(83 547)	(93 573)	(104 801)
- Intereses y otros		(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
- Ahorro fiscal		14 978	12 621	9 980	7 022	3 710
FC FINANCIERO	(311 337)	210 774	366 247	377 722	389 164	400 532

Fuente: Elaboración propia 2026.

5.8 Análisis de la sensibilidad

El análisis de sensibilidad tuvo como finalidad evaluar la robustez financiera del proyecto frente a variaciones en la participación de mercado estimada para la cerveza artesanal Tunan Wass en la ciudad de Lima. Dado que la demanda es la principal variable que determina los ingresos proyectados, se analizaron tres escenarios de participación inicial: 0.35 % (pesimista), 0.40 % (base) y 0.45 % (optimista).

Cada caso supone variaciones en el volumen de ventas, lo que impacta directamente en los flujos de caja económico y financiero, así como en los indicadores de rentabilidad del proyecto.

Tabla 42. Análisis de Sensibilidad

Escenario	Participación inicial	Producción 2026 (L)	Botellas (330 ml)	Precio (S/.)	Ingresos estimados
Pesimista	0.35 %	73 500	222 705	9.17	S/ 2 042 583
Base	0.40 %	84 000	254 520	9.17	S/ 2 334 381
Optimista	0.45 %	94 500	286 335	9.17	S/ 2 626 179

Fuente: Elaboración propia 2026.

Al incrementar la participación inicial de 0.35 % a 0.45 %, los ingresos crecen 28.5 %, evidenciando una fuerte elasticidad entre mercado y ventas.

Tabla 43. Comparativo de FCL económico y financiero

Año	0.35% (Pesimista)	0.40% (Base)	0.45% (Optimista)
2026	229 262	313 173	397 084
2027	370 310	471 004	571 697
2028	380 903	485 120	589 337
2029	391 654	499 519	607 383
2030	402 558	514 199	625 841

Fuente: Elaboración propia 2026.

El flujo económico aumenta de manera proporcional al crecimiento en ventas. Entre el escenario pesimista y el optimista existe una diferencia acumulada de más de S/600 000 en flujos económicos totales. Esto confirma que la participación de mercado es el principal determinante del valor presente neto.

Tabla 44. Comparativo del VAN (económico y financiero)

Escenario	VAN Económico	VAN Financiero
Pesimista (0.35 %)	419 431	484 072
Base (0.40 %)	754 237	818 878
Optimista (0.45 %)	1 089 044	1 153 685

Fuente: Elaboración propia 2026.

Todos los VAN son positivos, lo que confirma la viabilidad financiera del proyecto. El VAN económico crece un 160 % entre el escenario pesimista y el optimista. Esto demuestra que el proyecto se vuelve más valioso a medida que Tunan Wass obtiene mayor presencia en Lima.

Tabla 45. Comparativo de la TIR

Escenario	TIR Económica	TIR Financiera
Pesimista (0.35 %)	35.07 %	61.84 %
Base (0.40 %)	49.48 %	90.61 %
Optimista (0.45 %)	63.08 %	118.36 %

Fuente: Elaboración propia 2026.

La TIR económica es superior al WACC (11.23 %) en los tres escenarios, incluso en el pesimista. La TIR financiera es aún más alta debido al efecto positivo del apalancamiento vía *leasing*. En el mejor escenario, la TIR financiera supera el 118 %, lo que indica un alto retorno por cada sol invertido.

5.9 Conclusiones de la evaluación financiera

- La inversión total requerida es de S/734 457, de los cuales por las maquinarias y equipos será el 70 % financiado mediante *leasing*.
- Los resultados económicos (VAN = S/754 237; TIR = 49.48 %) indican que el proyecto crea valor incluso sin financiamiento.
- Los resultados financieros (VAN = S/818 879; TIR = 90.61 %) confirman que el uso de deuda incrementa significativamente la rentabilidad del accionista.
- El WACC del proyecto es 11.23 %, inferior a la TIR, garantizando su conveniencia.
- El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto es sólido, incluso ante escenarios adversos.
- El proyecto de ampliación de Tunan Wass es financieramente viable, rentable y sostenible, y contribuye al crecimiento estratégico de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Conclusiones que responden a los objetivos del plan

El presente plan estratégico 2026-2030 demuestra que Tunan Wass tiene el potencial para consolidarse en el mercado limeño de cerveza artesanal, siempre que fortalezca sus capacidades comerciales y organizacionales de manera progresiva y estructurada.

El análisis estratégico desarrollado a lo largo del estudio confirma que la empresa cuenta con una propuesta de valor diferenciada, sustentada en su identidad cultural andina, el uso de insumos locales del valle del Mantaro y el conocimiento técnico de los socios. Estos elementos constituyen la base sobre la cual puede construir una posición competitiva sostenible en un mercado caracterizado por la alta rivalidad.

Asimismo, la evaluación interna muestra que si bien Tunan Wass tiene fortalezas relevantes relacionadas a la calidad e innovación del producto, también enfrenta limitaciones en su estructura comercial, visibilidad de marca y capacidad productiva.

Desde el aspecto financiero, bajo los supuestos establecidos, la evaluación económica muestra que el plan es viable. Sin embargo, este resultado está vinculado a la capacidad de Tunan Wass para hacer funcionar su plan comercial e incrementar las ventas según lo proyectado.

Conclusiones derivadas de los principales hallazgos

La evaluación externa muestra que el mercado limeño de cerveza artesanal presenta oportunidades atractivas, impulsadas por el crecimiento del consumo de productos diferenciados, la valoración de propuestas con identidad cultural y el uso creciente de canales digitales. Sin embargo, también existen amenazas importantes, como la presencia de competidores mejor posicionados en el mercado, contratos de exclusividad en puntos de venta estratégicos, sensibilidad al precio y sustitución por otros productos similares.

La investigación de mercado muestra que, si existe disposición de pago dentro del segmento objetivo y que, además, los consumidores valoran atributos como sabor, calidad e identidad cultural. Sin embargo, también muestra que actualmente la recordación de marca de Tunan Wass es muy baja, y solo es conocida dentro del círculo de influencia directa de los socios fundadores.

2. Recomendaciones

Recomendaciones que refuerzan la viabilidad del plan

Se recomienda priorizar el fortalecimiento del área de *Marketing* como eje estratégico del periodo 2026-2030. Esto implica pasar de un modelo basado en recomendaciones informales y eventos sociales a una estrategia comercial planificada, con objetivos medibles, indicadores de desempeño y presupuesto asignado.

Es fundamental desarrollar una presencia digital activa y constante, que incluya generación de contenido estratégico, campañas segmentadas, interacción continua con la comunidad y construcción de marca coherente con su identidad cultural.

Asimismo, se recomienda fortalecer la participación de Tunan Wass en ferias gastronómicas, tener alianzas con bares y restaurantes independientes y realizar colaboraciones estratégicas que permitan ampliar la red de distribución y aumentar la exposición del producto.

Se sugiere formalizar roles comerciales de la organización, para reducir la dependencia de los socios. También se recomienda mantener un crecimiento gradual de la capacidad productiva alineado al incremento real de la demanda, evitando inversiones prematuras que generen presión financiera.

Recomendaciones para ampliar los alcances del plan

Una vez consolidada la presencia en Lima, la empresa podría evaluar la diversificación de su portafolio mediante el aumento de presentaciones y sabores o propuestas innovadoras alineadas a tendencias emergentes.

También se sugiere explorar el desarrollo de experiencias de marca más estructuradas, como catas guiadas, eventos culturales vinculados al valle del Mantaro o visitas guiadas.

En el largo plazo, el fortalecimiento comercial permitirá evaluar oportunidades de expansión geográfica, siempre que la empresa cuente con una estructura organizacional y financiera suficientemente consolidada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2024). *Niveles socioeconómicos 2024-2025*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/2023-2024-Version-WEB.pdf.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024). *Reporte de inflación. Septiembre de 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2024-recuadro-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2025). *Reporte de inflación – Marzo 2025*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2025/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2025.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. Wiley.
- Brewers Association (2023). *Craft Brewing Industry Statistics*. Brewers Association.
- ComexPerú (2026). *Crecimiento al alza en 2026: impulso externo y desafíos internos*. Semanario 1297. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/crecimiento-al-alza-en-2026-impulso-externo-y-desafios-internos>
- Congreso de la República del Perú. (2006). Ley N.º 28681: *Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas*. <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/28681-mar-3-2006.pdf>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Gestión estratégica: Un enfoque de ventaja competitiva, conceptos y casos (16.ª ed.)*. Pearson.
- Elzinga, K. G., Tremblay, C. H., & Tremblay, V. J. (2015). Craft beer in the United States: History, numbers, and geography. *Journal of Wine Economics*, 10(3), 242-274.
- Emprendedores TV (2017, 13 de julio). 73% de peruanos buscan datos online antes de comprar. [Blog]. Recuperado el 6 de mayo de 2026 de <https://emprendedores.tv/73->

de-peruanos-buscan-datos-online-antes-de-comprar/

Euromonitor International. (2025). *Beer in Peru. Prospects and Opportunities*.
<https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>

Galan, S. (2025, 28 de noviembre). *Peru: main issues according to public opinion 2024*. Statista. <https://n9.cl/n94qtc>

Garavaglia, C., & Swinnen, J. (2018). *Economic perspectives on craft beer: A revolution in the global beer industry*. Palgrave Macmillan.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2025, 17 de enero). *Lima supera os 10 millones 400 mil habitantes*. Nota de prensa. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1092367-lima-supera-los-10-millones-400-mil-habitantes>

Ipsos. (2024a). *Índice de Confianza del Consumidor – Noviembre de 2024*. <https://www.ipsos.com/es-ar/ipsos-confianza-del-consumidor-noviembre-2024>

Ipsos. (2024b). *El consumidor en el 2024*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29_0.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy (8th ed.)*. Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14th ed.)*. Pearson.

Loayza, J. (2020). *Estrategias de branding en la industria cervecera artesanal “TAIO” en la ciudad de Cuenca para el Período 2019-2020*. [Tesis de grado]. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9808/1/15438.pdf>

Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation (7th ed.)*. Pearson.

Mejía, P., & Delgado, R. (2023). *Inbound marketing y fidelización de clientes*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2026, 30 de abril). *MEF proyecta crecimiento económico promedio de 3.2% entre 2027-2029 por mayores inversiones, exportaciones dinámicas y mejoras productivas*. Nota de prensa. <https://n9.cl/bvrnx>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025, 24 de diciembre). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad avanza a paso firme en su primer año de implementación y mejora el entorno de negocios*. Nota de prensa. <https://n9.cl/swdfe>
- Ministerio de la Producción [Produce] (2024, 16 de abril). *PRODUCE: Perú cuenta con más de 3.27 millones de emprendedores liderando una empresa*. Nota de prensa. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/938527-produce-peru-cuenta-con-mas-de-3-27-millones-de-emprendedores-liderando-una-empresa>
- Ministerio de Salud. (2021). *Resolución Ministerial N.º 937-2021-MINSA que aprueba la Norma Técnica de Salud N.º 177-MINSA/DIGESA-2021*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/2046030-937-2021-minsa>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2012). *Ordenanza N.º 1568 que regula el horario de venta de bebidas alcohólicas en Lima Metropolitana*. <https://www.munlima.gob.pe/wp-content/uploads/2021/07/ORDENANZA-1568-ANEXOS.pdf>
- Murray, A., & O'Neill, M. (2012). Craft beer: Penetrating a niche market. *British Food Journal*, 114(7), 899-909.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, innovadores y retadores*. Wiley.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que configuran la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Free Press.
- Ries (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN] (2025a). *SIN y Produce fortalecen alianza para potenciar el sector cervecero*. <https://n9.cl/m5841>
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN] (2025b). *SIN: Industria cervecera aporta casi el 1% a PBI y 4 mil millones en impuestos*. <https://sni.org.pe/sni-industria-cervecera-aporta->

casi-el-1-al-pbi-y-4-mil-millones-en-impuestos/

Tunan Wass (s.f.) *Página institucional*. [Post]. Facebook.
https://www.facebook.com/TunanWass/?_rdc=2&_rdr#

Ugaz, M. (2021). *Marketing en cervezas artesanales y su impacto en el posicionamiento*.
Universidad del Azuay.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario y resultados del sondeo de consumidores de cerveza artesanal

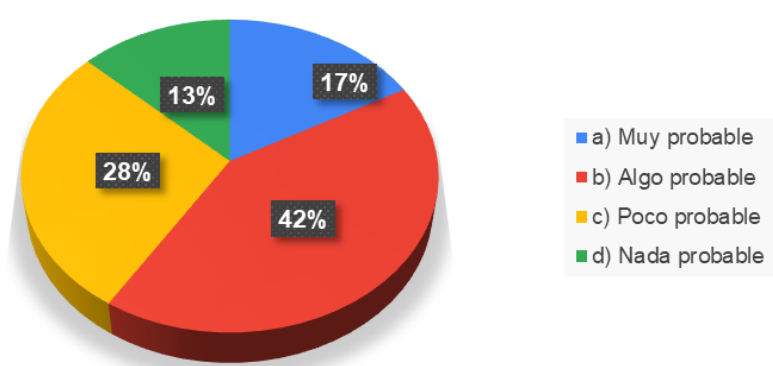
1. ¿Con qué probabilidad comprarías una cerveza artesanal local si la encuentras en tu bar/restaurante favorito?
 - a) Muy probable
 - b) Algo probable
 - c) Poco probable
 - d) Nada probable
2. ¿Qué tan dispuesto(a) estarías a probar nuevas variedades de cerveza artesanal con insumos locales (ej. muña, maracuyá, miel, café)?
 - a) Muy dispuesto
 - b) Algo dispuesto
 - c) Poco dispuesto
 - d) Nada dispuesto
3. Si estás dispuesto a probarlo, ¿qué elemento te motivaría más a hacerlo?
 - a) Calidad/sabor
 - b) Precio accesible
 - c) Identidad cultural
 - d) Sostenibilidad (insumos locales, envases reciclables)
 - e) Otro (especificar)
4. ¿En qué momento consumirías la cerveza artesanal?
 - a) Para complementar las comidas
 - b) Reuniones privadas con amigos
 - c) En restaurantes
 - d) Salidas nocturnas
 - e) Otro (especificar)
5. ¿Con qué frecuencia comprarías cerveza artesanal si estuviera disponible cerca de tu casa?
 - a) Semanalmente
 - b) Quincenalmente
 - c) Mensualmente
 - d) Ocasionalmente
6. ¿Cuánto pagarías por una cerveza artesanal de 330 ml?
 - a) Menos de S/8
 - b) S/8 – S/10
 - c) S/10 – S/12
 - d) S/12 – S/15

- e) S/15 – S/20
 - f) Más de S/20
7. Si tuvieras que elegir entre una cerveza industrial y una artesanal al mismo precio, ¿cuál comprarías?
- a) Artesanal
 - b) Industrial
 - c) Me es indiferente
8. ¿En qué tamaño de presentación prefieres comprar cerveza artesanal?
- a) 330 ml
 - b) 500 ml
 - c) 1 litro
 - d) No tengo preferencia
9. ¿Cuál es tu preferencia por el tipo de envase?
- a) Lata
 - b) Botella personal
 - c) *SixPack*
 - d) Caja de cervezas
 - e) *Chopp*
10. ¿Qué tipo de cerveza prefieres?
- a) Rubia (*Blonde Ale, Lager*)
 - b) Roja (*Amber Ale, Red Ale*)
 - c) Negra (*Porter, Stout*)
 - d) IPA (*India Pale Ale*)
 - e) Frutada o experimental
 - f) No tengo preferencia
11. ¿Estarías dispuesto a pagar más por una cerveza artesanal si:
- a) ¿Usa insumos locales o ecológicos? [] Sí [] No
 - b) ¿Apoya emprendimientos locales? [] Sí [] No
 - c) ¿Tiene un sabor más exclusivo? [] Sí [] No
12. ¿Qué tan importante es para ti que una cerveza use insumos locales (quinua, maíz morado, etc.)?
- a) Muy importante
 - b) Algo importante
 - c) Poco importante
 - d) Nada importante

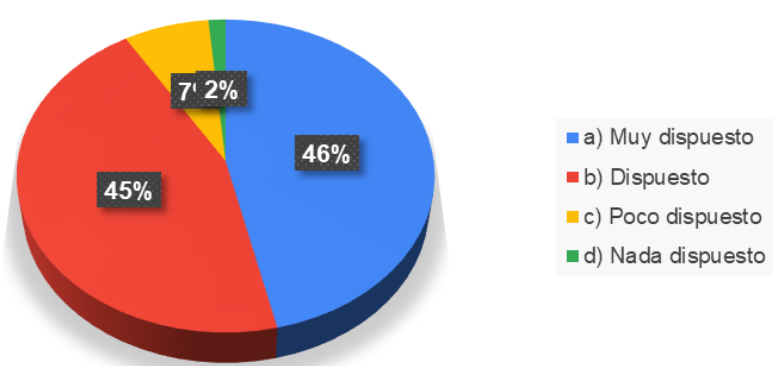
13. ¿Qué tan relevante es que la marca tenga una historia o identidad cultural peruana?
- a) Muy relevante
 - b) Poco relevante
 - c) No me importa
14. ¿Recomendarías una cerveza artesanal peruana, con sabores autóctonos del Perú, a un precio de S/10 por una botella de 355 ml?
- a) Sí
 - b) No

Anexo 2. Resultados del sondeo de consumidores de cerveza artesanal

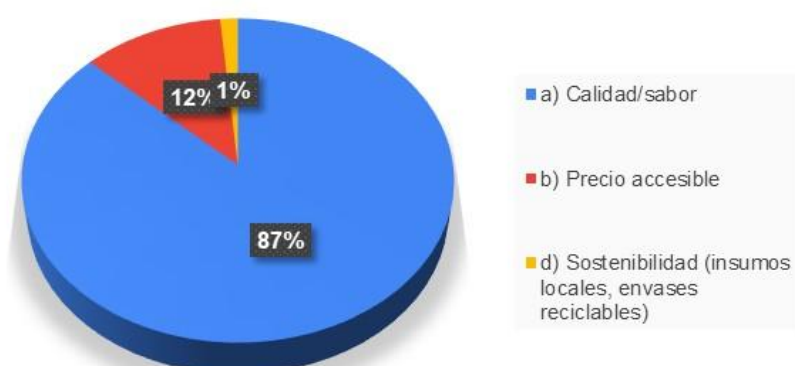
1. ¿Con qué probabilidad comprarías una cerveza artesanal local si la encuentras en tu bar/restaurante favorito?



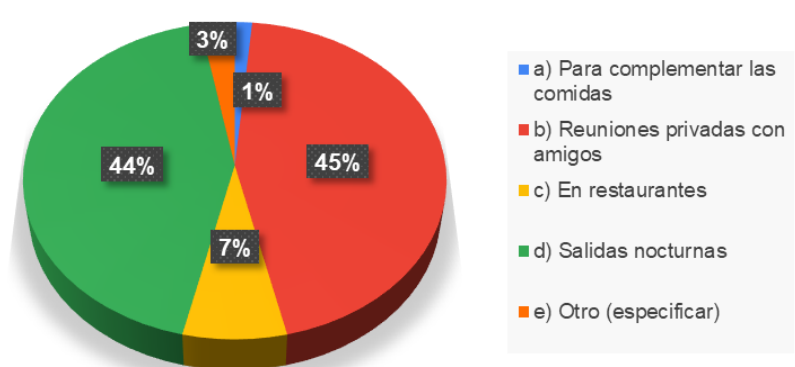
2. ¿Qué tan dispuesto(a) estarías a probar nuevas variedades de cerveza artesanal con insumos locales (ej. muña, maracuyá, miel, café)?



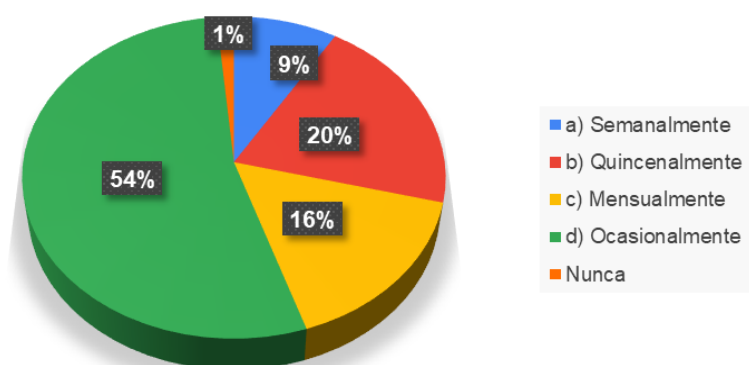
3. Si estás dispuesto a probarlo, ¿qué elemento te motivaría más a hacerlo?



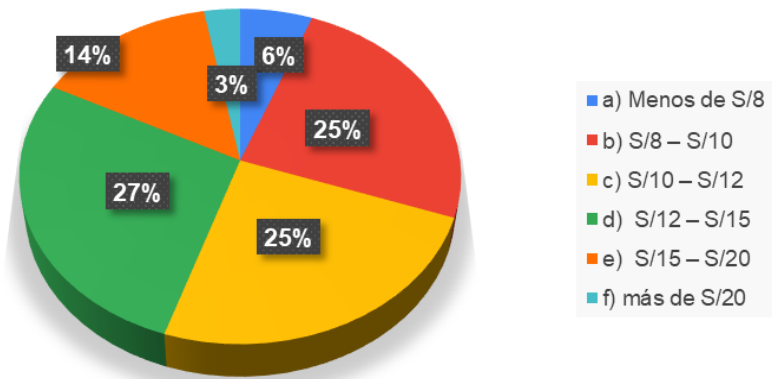
4. ¿En qué momento consumirías la cerveza artesanal?



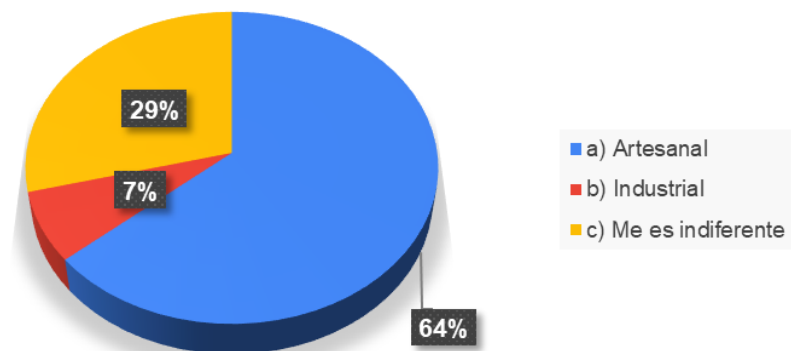
5. ¿Con qué frecuencia comprarías cerveza artesanal si estuviera disponible cerca de tu casa?



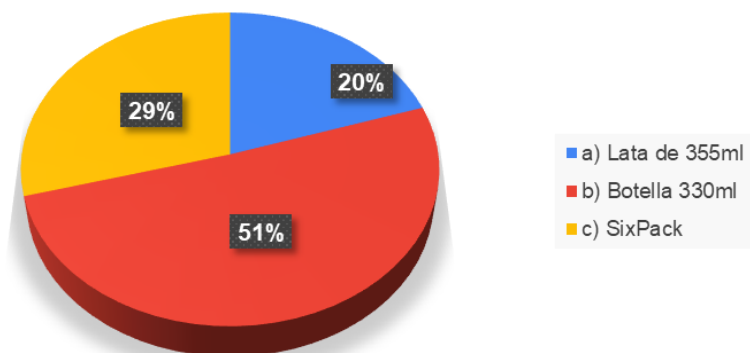
6. ¿Cuánto pagarías por una cerveza artesanal de 330ml?



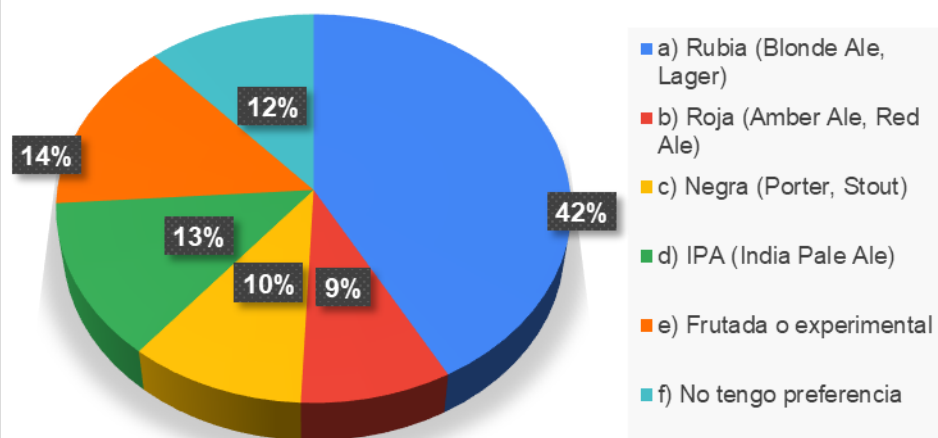
7. Si tuvieras que elegir entre una cerveza industrial y una artesanal al mismo precio, ¿cuál comprarías?



8. ¿En qué tamaño de presentación prefieres comprar cerveza artesanal?



10. ¿Qué tipo de cerveza prefieres?



Anexo 3. Supuestos financieros detallados

El siguiente anexo describe los tres supuestos utilizados para la elaboración del modelo financiero de Tunan Wass, los cuales sustentan la proyección de ingresos, costos, inversiones y resultados del proyecto. Estos supuestos han sido definidos en función de la capacidad productiva de la empresa, las condiciones del mercado de cervezas artesanales y la estrategia de crecimiento planteada.

1. Escenario Pesimista - 0.35 % participación del mercado

ESTADO DE RESULTADOS	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	2 042 583	2 451 100	2 536 892	2 625 683	2 717 575
Costo de ventas	(875 367)	(1 050 440)	(1 087 207)	(1 125 259)	(1 164 640)
UTILIDAD BRUTA	1 167 217	1 400 660	1 449 685	1 500 424	1 552 935
Gastos administrativos	(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta	(574 191)	(569 029)	(591 468)	(614 818)	(639 116)
Gasto por depreciación	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)
UTILIDAD OPERATIVA	240 951	441 020	456 045	471 295	486 761
Gastos financieros	(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
UTILIDAD ANTES DE IR	190 177	398 238	422 214	447 490	474 185
Impuesto a la Renta (30%)	(56 102)	(117 480)	(124 553)	(132 010)	(139 885)
UTILIDAD NETA	134 075	280 758	297 661	315 481	334 300

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ventas		2 042 583	2 451 100	2 536 892	2 625 683	2 717 575
Inversión Planta	(734 457)					
Costo de ventas		(875 367)	(1 050 440)	(1 087 207)	(1 125 259)	(1 164 640)
Gastos administrativos		(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta		(574 191)	(569 029)	(591 468)	(614 818)	(639 116)
Impuesto a la Renta		(71 081)	(130 101)	(134 533)	(139 032)	(143 595)
FC ECONÓMICO	(734 457)	229 262	370 310	380 903	391 654	402 558
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	423 120					
- Amortización de capital		(66 603)	(74 596)	(83 547)	(93 573)	(104 801)
- Intereses y otros		(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
- Ahorro fiscal		14 978	12 621	9 980	7 022	3 710
FC FINANCIERO	(311 337)	126 863	265 553	273 505	281 299	288 890

Resumen	0	1	2	3	4	5
FC ECONÓMICO	(734 457)	229 262	370 310	380 903	391 654	402 558
FC FINANCIERO	(311 337)	126 863	265 553	273 505	281 299	288 890
TIR Económica	35.07%					
VAN Económico	419 431					
TIR Financiera	61.84%					
VAN Financiero	484 072					

2. Escenario Base - 0.40 % participación del mercado

ESTADO DE RESULTADOS	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	2 334 381	2 801 257	2 899 303	3 000 778	3 105 804
Costo de ventas	(1 000 419)	(1 200 503)	(1 242 521)	(1 286 009)	(1 331 019)
UTILIDAD BRUTA	1 333 962	1 600 754	1 656 782	1 714 769	1 774 785
Gastos administrativos	(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta	(621 913)	(626 296)	(650 739)	(676 163)	(702 610)
Gasto por depreciación	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)
UTILIDAD OPERATIVA	359 974	583 847	603 870	624 294	645 118
Gastos financieros	(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
UTILIDAD ANTES DE IR	309 200	541 065	570 040	600 489	632 542
Impuesto a la Renta (29.50%)	(91 214)	(159 614)	(168 162)	(177 144)	(186 600)
UTILIDAD NETA	217 986	381 451	401 878	423 345	445 942

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ventas		2 334 381	2 801 257	2 899 303	3 000 778	3 105 804
Inversión Planta	(734 457)					
Costo de ventas		(1 000 419)	(1 200 503)	(1 242 521)	(1 286 009)	(1 331 019)
Gastos administrativos		(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta		(621 913)	(626 296)	(650 739)	(676 163)	(702 610)
Impuesto a la Renta		(106 192)	(172 235)	(178 142)	(184 167)	(190 310)
FC ECONÓMICO	(734 457)	313 173	471 004	485 120	499 519	514 199
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	423 120					
- Amortización de capital		(66 603)	(74 596)	(83 547)	(93 573)	(104 801)
- Intereses y otros		(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
- Ahorro fiscal		14 978	12 621	9 980	7 022	3 710
FC FINANCIERO	(311 337)	210 774	366 247	377 722	389 164	400 532

Resumen	0	1	2	3	4	5
FC ECONÓMICO	(734 457)	313 173	471 004	485 120	499 519	514 199
FC FINANCIERO	(311 337)	210 774	366 247	377 722	389 164	400 532
TIR Económica	49.48%					
VAN Económico	754 237					
TIR Financiera	90.61%					
VAN Financiero	818 879					

3. Escenario Optimista - 0.45 % participación del mercado

ESTADO DE RESULTADOS	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	2 626 179	3 151 414	3 261 713	3 375 873	3 494 032
Costo de ventas	(1 125 471)	(1 350 566)	(1 397 835)	(1 446 760)	(1 497 398)
UTILIDAD BRUTA	1 500 707	1 800 849	1 863 878	1 929 114	1 996 635
Gastos administrativos	(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta	(669 636)	(683 563)	(710 010)	(737 509)	(766 103)
Gasto por depreciación	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)	(59 391)
UTILIDAD OPERATIVA	478 997	726 674	751 696	777 294	803 474
Gastos financieros	(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
UTILIDAD ANTES DE IR	428 222	683 892	717 865	753 489	790 898
Impuesto a la Renta (29.50%)	(126 326)	(201 748)	(211 770)	(222 279)	(233 315)
UTILIDAD NETA	301 897	482 144	506 095	531 210	557 583

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ventas		2 626 179	3 151 414	3 261 713	3 375 873	3 494 032
Inversión Planta	(734 457)					
Costo de ventas		(1 125 471)	(1 350 566)	(1 397 835)	(1 446 760)	(1 497 398)
Gastos administrativos		(292 683)	(331 220)	(342 781)	(354 920)	(367 666)
Gastos de venta		(669 636)	(683 563)	(710 010)	(737 509)	(766 103)
Impuesto a la Renta		(141 304)	(214 369)	(221 750)	(229 302)	(237 025)
FC ECONÓMICO	(734 457)	397 084	571 697	589 337	607 383	625 841
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	423 120					
- Amortización de capital		(66 603)	(74 596)	(83 547)	(93 573)	(104 801)
- Intereses y otros		(50 774)	(42 782)	(33 831)	(23 805)	(12 576)
- Ahorro fiscal		14 978	12 621	9 980	7 022	3 710
FC FINANCIERO	(311 337)	294 685	466 940	481 939	497 028	512 173

Resumen	0	1	2	3	4	5
FC ECONÓMICO	(734 457)	397 084	571 697	589 337	607 383	625 841
FC FINANCIERO	(311 337)	294 685	466 940	481 939	497 028	512 173
TIR Económica	63.08%					
VAN Económico	1 089 044					
TIR Financiera	118.36%					
VAN Financiero	1 153 685					