



Plan de negocio para determinar la viabilidad de un bar multitemático especializado en cerveza artesanal que emplea técnicas de gamification para mejorar la experiencia del cliente

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:

Ludeña Jauregui, Carlos Arturo

Ríos Alfaro, André

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05

Lima, 11 de enero de 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento de la demanda de cervezas artesanales y la tendencia por consumir más productos y servicios fuera de casa, motivaron la identificación de una oportunidad de negocio sobre la puesta en marcha de un bar multitemático que ofrece cervezas artesanales de alta calidad y una experiencia diferenciada para el cliente mediante el uso de tecnología y *gamification*. Por tanto, el presente busca evaluar la factibilidad comercial, operativa y económica de dicha idea de negocio. Para ello, se plantean los siguientes objetivos: analizar el mercado y estimar la demanda, establecer las estrategias comerciales para el ingreso y posicionamiento en el mercado, diseñar los procesos para el funcionamiento del bar y evaluar la viabilidad económica del proyecto.

El concepto del negocio se diferencia principalmente por: i) el carácter multitemático del local que proporciona dos ambientes amplios adecuados a los distintos perfiles de consumo identificados para cada segmento de clientes y ii) el uso de técnicas de *gamification* mediante un App para crear experiencias únicas y fidelizar a los clientes, así como explotar la información capturada para la mejora continua del servicio.

Para alcanzar los objetivos planteados fue necesario realizar una revisión de fuentes secundarias de información, un estudio de mercado de carácter cualitativo y cuantitativo, entrevistas a expertos en el rubro de cervezas artesanales y visitas a diversos establecimientos de casos de negocio sobresalientes a nivel nacional.

Finalmente, como resultado de las evaluaciones y análisis realizados, se concluye que el proyecto para implementar un bar multitemático especializado en cervezas artesanales es viable desde el punto de vista comercial, operativo y económico, sobre la base del siguiente sustento:

- Existe un mercado de 89 mil personas provenientes del distrito de Miraflores y distritos aledaños. El alto porcentaje de público potencial que definitivamente visitaría el bar y la disposición elevada de hacerlo dos o más veces en un mes, permiten inferir la demanda reprimida que existe actualmente en el mercado que busca experiencias innovadoras y diferenciadas en bares.

La estrategia comercial se enfoca sobre un público objetivo que pertenece al NSE A y B, se encuentra en el rango de edad 28 – 45 años, vive o trabaja en Lima Moderna y conocen y/o visitan bares especializados en cerveza artesanal. El concepto de

negocio fue ampliamente aceptado por el público objetivo por valorar los siguientes atributos diferenciadores: el carácter multitemático del bar, la variedad y calidad de cervezas artesanales, el uso de retos y juegos a través del App para ganar descuentos y el espacio amplio destinado para la atención de clientes.

- Para la viabilidad operativa del proyecto, se identificó un local ubicado en una avenida principal del distrito de Miraflores que fue ampliamente aceptado por el público objetivo. Los ambientes previstos para el bar fueron distribuidos de forma que dejan más de 700 m² para la atención de un máximo de 214 clientes, cumpliendo con las restricciones sanitarias vigentes al momento de elaborar el plan operativo y brindando la oportunidad de mantener distanciamiento social a los clientes bajo un estándar que supera significativamente a otros establecimientos del rubro. Los procesos de abastecimiento, cocina y atención del cliente fueron definidos atender una demanda de 5,605 visitas mensuales.
- La inversión estimada para implementar el proyecto es de S/1,367,290. Considerando una tasa de descuento de 30%, la evaluación económica arroja un resultado favorable. El VAN del proyecto asciende a S/1,475,542 y la TIR es de 79%. Las variables críticas del negocio que tienen mayor impacto sobre este resultado favorable son la demanda y el precio de venta. Dado el grado de incertidumbre sobre el comportamiento de la demanda por la pandemia existente al momento de concluir la evaluación del presente proyecto, se estableció un plan de retiro del proyecto que estima la máxima pérdida para los inversionistas en S/256 mil en caso se presente un escenario pesimista.

Sin embargo, las evaluaciones realizadas para concluir la viabilidad del plan de negocio se desarrollaron considerando la información disponible sobre el impacto de la pandemia en el entorno social, económico y regulatorio hasta Noviembre 2020. Por ello, las conclusiones obtenidas en el presente proyecto están supeditadas a que las condiciones del entorno resulten similares o mejores a las proyecciones de largo plazo que se mantenían hasta Noviembre 2020.