

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN
RESTOBAR DEPORTIVO EN LIMA**

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

Castillo Amaya, Richard Alexander	Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
Chamorro Guzmán, Carlos David	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
De la Cruz Costa, Javier Eduardo	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Manrique Custodio, Juan Carlos	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

Programa Magíster a Tiempo Parcial 57

Lima, 13 de setiembre de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos de la investigación.....	2
1.1.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.2. Alcances de la investigación.....	2
1.3. Limitaciones de la investigación.....	2
1.4. Metodología de la investigación.....	3
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	4
2.1. Factores demográficos.....	4
2.1.1. <i>Edad y género</i>	6
2.2. Factores económicos.....	6
2.2.1. <i>Ingresos</i>	7
2.3. Competencia.....	8
2.3.1. <i>Competencia directa</i>	8
2.3.2. <i>Competencia indirecta</i>	9
2.4. Casos de éxito internacionales.....	12
2.5. Factores críticos de éxito.....	15
2.6. Conclusiones del capítulo.....	16
CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	17
3.1. Análisis PEST.....	17
3.1.1. <i>Aspecto político – legal</i>	17
3.1.2. <i>Aspecto económico</i>	20
3.1.3. <i>Aspecto social</i>	22
3.1.4. <i>Aspecto tecnológico – ambiental</i>	23
3.2. Cinco fuerzas competitivas de PORTER.....	25
3.2.1. <i>Análisis de los clientes</i>	26
3.2.2. <i>Análisis de los proveedores</i>	27
3.2.3. <i>Análisis de los competidores</i>	27
3.2.4. <i>Análisis de los sustitutos</i>	29
3.2.5. <i>Rivalidad entre competidores</i>	29

3.2.6. <i>Evaluación integral de la industria</i>	30
3.3. Identificación y evaluación de los factores externos.....	32
3.4. Estrategias: oportunidades y amenazas.....	33
3.5. Conclusiones del capítulo.....	35
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	36
4.1. Etapa I: Estudio de mercado exploratorio.....	36
4.1.1. <i>Objetivos del estudio</i>	36
4.1.2. <i>Análisis y presentación de resultados</i>	37
4.2. Etapa II: Estudio de mercado concluyente.....	41
4.2.1. <i>Objetivos del estudio</i>	42
4.2.2. <i>Análisis y presentación de resultados</i>	43
4.3. Conclusiones del capítulo.....	53
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING	54
5.1. Definición del servicio.....	54
5.2. Visión.....	55
5.3. Misión.....	55
5.4. Valores.....	55
5.5. Objetivos.....	55
5.6. Idea del negocio.....	56
5.6.1. <i>¿El concepto es único en el mundo?</i>	56
5.6.2. <i>¿El concepto es único en el Perú?</i>	57
5.7. Posicionamiento.....	57
5.8. Desarrollo de la “Flor de Lovelock”.....	58
5.8.1. <i>Elementos facilitadores</i>	58
5.8.2. <i>Elementos de mejora</i>	59
5.9. Gestión y construcción de la marca: branding.....	60
5.9.1. <i>Reason to believe</i>	61
5.9.2. <i>Desarrollo de identidad</i>	62
5.9.3. <i>Desarrollo de la personalidad</i>	64
5.10. Estrategias de marketing.....	65
5.10.1. <i>Estrategia de segmentación de clientes</i>	65
5.10.2. <i>Estrategia de fidelización</i>	66
5.10.3. <i>Estrategia de las 4C de marketing</i>	68

5.10.4. Estrategia digital de marketing.....	74
5.11. Presupuesto de marketing.....	79
5.12. Control de marketing.....	82
5.13. Conclusiones del capítulo.....	85
CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES	86
6.1. Localización y horarios.....	86
6.2. Descripción de local.....	87
6.3. Proceso de producción	88
6.4. Proceso de compras y abastecimiento	89
6.4.1. Requerimiento de materia prima.....	90
6.4.2. Abastecimiento de materia prima.....	92
6.5. Proceso de cocina.....	92
6.6. Proceso de salón de clientes.....	93
6.7. Costos de producción.....	94
6.8. Precios de venta.....	95
6.9. Conclusiones del capítulo.....	96
CAPITULO VII: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	97
7.1. Gestión del talento humano	97
7.2. Organigrama.....	98
7.3. Manual de puestos y funciones.....	99
7.4. Política de reclutamiento.....	100
7.5. Política de selección.....	101
7.6. Modalidad de contrato.....	101
7.7. Política de remuneraciones y beneficios.....	102
7.8. Plan de fidelización del cliente interno.....	103
7.9. Conclusiones del capítulo.....	104
CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	105
8.1. Supuestos y consideraciones generales.....	105
8.2. Estimación de inversión, gastos pre-operativos y capital de trabajo.....	107
8.3. Estimación de ingresos.....	108
8.4. Estimación de gastos y costos.....	112
8.5. Financiamiento.....	114
8.6. Estado de resultados y flujo de caja proyectado	114

8.7. Cálculo y sustento de la tasa de descuento.....	115
8.8. Indicadores de rentabilidad.....	116
8.9. Análisis de sensibilidad.....	117
8.10. Análisis de escenarios.....	123
8.11. Conclusiones del capítulo.....	124
CAPITULO IX: CONCLUSIONES.....	125
ANEXOS.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	172

Maestría en:	Magíster en administración
Título de la tesis:	Plan de negocio para la puesta en marcha de un restobar deportivo en Lima
Autores:	Castillo Amaya, Richard Alexander Chamorro Guzmán, Carlos David De la Cruz Costa, Javier Eduardo Manrique Custodio, Juan Carlos

RESUMEN

El importante crecimiento económico que ha experimentado el Perú en los últimos 20 años ha generado un cambio en los patrones de consumo de las personas. Hoy existe una marcada tendencia por consumir productos y servicios fuera de casa, claramente provocada por un mayor ingreso económico. Es en ese contexto que se ha detectado que las personas que gustan de observar deportes en vivo prefieren hacerlo en un lugar fuera de casa para socializar con amigos y personas con gustos afines.

El presente proyecto está orientado a determinar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica para la implementación de un negocio de restobar deportivo en Lima. En ese sentido, se plantearon cuatro objetivos específicos:

- Determinar la existencia de demanda para el negocio.
- Analizar la competencia y el entorno en que se desarrollará el restobar.
- Diseñar la infraestructura logística y organizacional.
- Evaluar económicamente la viabilidad del proyecto.

Para ello fue necesario realizar una investigación de mercado de corte cualitativo y cuantitativo que tuvo como objetivo conocer la demanda que tendría un nuevo servicio de restobar deportivo e identificar cuáles serían los factores que influyen en la compra del nuevo servicio. Paralelamente se realizó un trabajo de gabinete para estudiar la evolución económica, demográfica y social de Lima, con la finalidad de observar el cambio paulatino en los patrones de consumo. Se pudo además determinar el segmento potencial hacia el cual se dirigiría el servicio. Así se tuvo que en Lima moderna el 46.3% pertenece a los NS A2 y B1 y que el 27% tiene edades entre 25 y 44 años.

El proyecto se dirige a un perfil de consumidor característico. Aquel que disfruta de ver deportes en vivo, además le gusta el entretenimiento, las bebidas y los piqueos. Al mismo tiempo es exigente y le gusta recibir un buen servicio. El nivel de aceptación de la propuesta de restobar deportivo fue elevado, con un 38.4% de personas que definitivamente asistiría. Esto representa un universo de 10,805 personas, con un número de visitas al mes de 19,854. Estos resultados son concluyentes para afirmar que el restobar deportivo propuesto es altamente atractivo y con gran oportunidad de implementación.

El estudio de mercado sugirió que el lugar favorito de los consumidores para asistir a un restobar es el distrito de Miraflores. En lo que refiere al sector, tanto a nivel exploratorio (focus group) como concluyente (encuestas), se reveló que la competencia directa se reduce a un restobar en Miraflores, The Corner. Por las características propias de un restobar deportivo, la competencia actual es incipiente, aunque se estima que crezca en el mediano plazo. La zona de influencia principal es la avenida Larco, por lo que el local se ubicaría muy cerca, justo en el cruce de las calles San Martín y Colón.

Las estrategias de marketing estuvieron completamente abocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto. En ese sentido se propuso una estrategia de segmentación, para precisar al público al que se dirigiría el proyecto, una estrategia de diferenciación y fidelización, con el fin de brindarle al cliente la mejor experiencia y una estrategia de comunicación, con un claro énfasis en los medios digitales.

Para poder brindar esta experiencia única al cliente es preciso contar con una infraestructura organizacional cuidadosamente seleccionada. El negocio propone un grupo de 20 trabajadores entre personal administrativo, de operaciones y de contacto con el cliente. Dada la relevancia que supone una buena atención al cliente el personal debe estar correctamente entrenado y comprometido con los objetivos del restobar. Este personal estará contratado de acuerdo con lo que establece la Ley.

En lo que respecta al análisis financiero, el objetivo central fue determinar si el negocio es económicamente atractivo y viable. Para la implementación del restobar deportivo se estimó una inversión inicial de S/. 872,379, que comprende inversiones en activo fijo, gastos pre-operativos y capital de trabajo. El financiamiento del proyecto se realizará íntegramente con capital propio. Los 4 integrantes del equipo que presenta este proyecto de tesis serán los socios del negocio y realizarán un aporte de capital equivalente al 100% de la inversión inicial requerida.

Los ingresos fueron determinados en función de la demanda estimada en el estudio de mercado. El negocio de restobar tendrá 2 tipos de ingresos principales, la venta de bebidas y piqueos. En lo que refiere a piqueos, la carta del restobar ofrece una lista de variados platillos. De modo similar, la carta de bebidas ofrecerá múltiples tragos, con alcohol y sin alcohol. Esta selección respondió a una investigación de mercado y análisis in-situ. vBajo los supuestos considerados para el escenario esperado, y considerando una tasa de descuento de 25%, los resultados son atractivos. El VAN resultante es de S/. 522,384 y la TIR es de 44%.

El escenario optimista, que considera un 20% más de ventas, permite recuperar la inversión en el segundo año de operaciones. Por su parte, el escenario pesimista recupera la inversión recién en el quinto año. El análisis de punto de equilibrio, unidimensional y bidimensional permitió determinar que la variable más sensible es el número de clientes por día. De acuerdo con el análisis integral, con un VAN positivo, y una TIR superior a la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas, se concluye que la implementación del restobar es atractiva y económicamente viable.