



**Plan de negocio para determinar la viabilidad de un bar after office
que comercializa cerveza artesanal con frutas de la región**

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

Juan Calixtro Cordero
Ricardo Marín Camacho
Gustavo Salazar Torres

Programa Maestría a Tiempo Parcial 64

Lima, 01 de junio de 2020

Esta tesis

**Plan de negocio para determinar la viabilidad de un bar after office que
comercializa cerveza artesanal con frutas de la región**

ha sido aprobada.

.....

Martha Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....

Jorge Braulio Guillén Uyen (Jurado)

.....

José Luis Wakabayashi Muroya (Asesor)

Universidad ESAN

2020

ÍNDICE GENERAL

1.	CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Planteamiento del problema.....	1
1.2	Objetivos (General y Específicos).....	1
1.2.1	<i>Objetivo general</i>	1
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	1
1.3	Justificación.....	2
1.4	Alcance.....	4
1.4.1	<i>Geográfico</i>	4
1.4.2	<i>Demográfico</i>	4
1.5	Contribución y Limitaciones.....	4
1.5.1	<i>Contribución</i>	4
1.5.2	<i>Limitaciones</i>	4
2.	CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1	Servicio.....	6
2.2	After office.....	6
2.3	Bar.....	6
2.4	Restaurante.....	6
2.5	Cerveza.....	7
2.6	Cerveza artesanal.....	7
2.6.1	<i>Tipos de cerveza artesanal</i>	8
2.6.2	<i>Cerveza Artesanal en el Perú</i>	9
3.	CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL.....	11
3.1	Población.....	11
3.1.1	<i>Lima</i>	11
3.1.2	<i>Distrito de Miraflores</i>	11
3.2	Ingresos de la Población.....	12
3.2.1	<i>Densidad Empresarial</i>	13
3.3	Estilos de vida.....	14
3.4	Consumo de cerveza artesanal.....	16
3.5	Mercado de bar after office.....	18
4.	CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	20
4.1	Análisis Externo Estratégico.....	20
4.1.1	<i>Económico</i>	20
4.1.2	<i>Tecnológico</i>	21
4.1.3	<i>Político Legal</i>	22
4.1.4	<i>Cinco fuerzas competitivas de Porter</i>	23
4.1.5	<i>Dinamismo de la industria</i>	35
4.1.6	<i>Matriz de los Factores Externos (EFE)</i>	36
4.1.7	<i>Matriz EFE</i>	37
5.	CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	38
5.1	Investigación cualitativa.....	38
5.1.1	<i>Objetivos</i>	38
5.1.2	<i>Público objetivo</i>	38
5.1.3	<i>Periodo de evaluación</i>	39
5.1.4	<i>Metodología</i>	39
5.1.5	<i>Resultados obtenidos del focus group</i>	39
5.1.6	<i>Conclusiones</i>	44

5.2	Investigación cuantitativa	47
5.2.1	<i>Objetivos</i>	47
5.2.2	<i>Público objetivo</i>	48
5.2.3	<i>Tamaño de la muestra</i>	49
5.2.4	<i>Periodo de evaluación</i>	49
5.2.5	<i>Conclusiones de la investigación cuantitativa</i>	49
5.3	Estimación de mercado.....	51
5.3.1	<i>Mercado Total</i>	51
5.3.2	<i>Mercado potencial</i>	52
5.3.3	<i>Mercado efectivo</i>	53
5.3.4	<i>Mercado meta</i>	54
6.	CAPÍTULO VI LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	55
6.1	Modelo Delta.....	55
6.1.1	<i>Mejor producto</i>	55
6.1.2	<i>Solución Integral al cliente</i>	56
6.1.3	<i>Consolidación del sistema</i>	56
6.2	Misión	57
6.3	Visión.....	57
6.4	Valores.....	57
6.5	Modelo de Negocio (Canvas)	57
6.6	Estrategia genérica.....	58
6.7	Postura competitiva	59
6.8	Estrategia de crecimiento.....	59
6.9	Ventaja competitiva.....	60
6.9.1	<i>Creación de Valor: Diferenciación de Marbella 27</i>	60
6.9.2	<i>Eficiencia</i>	61
6.9.3	<i>Calidad</i>	61
6.9.4	<i>Innovación</i>	61
6.9.5	<i>Capacidad de respuesta superior</i>	61
6.10	Objetivos estratégicos.....	62
7.	CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING	63
7.1	Marketing Estratégico.....	63
7.1.1	<i>Objetivos cualitativos</i>	63
7.1.2	<i>Objetivos cuantitativos</i>	63
7.1.3	<i>Estrategia de marketing</i>	63
7.1.4	<i>Estrategia de segmentación y selección del mercado meta</i>	63
7.1.5	<i>Estrategia de posicionamiento y diferenciación</i>	64
7.2	Marketing Operativo.....	66
7.2.1	<i>Personas</i>	66
7.2.2	<i>Producto</i>	66
7.2.3	<i>Plaza</i>	68
7.2.4	<i>Precio</i>	69
7.2.5	<i>Promoción</i>	71
7.2.6	<i>Procesos</i>	72
7.2.7	<i>Presentación (Evidencia Física)</i>	73
7.3	Presupuesto de Marketing.....	73
7.4	Indicadores de Control.....	74
8.	CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES	75
8.1	Objetivos y Estrategias de Operación.....	75

8.2	Diseño de Procesos.....	76
8.2.1	<i>Satisfacción del Cliente</i>	76
8.2.2	<i>Mapa de Procesos</i>	77
8.3	Local y Ubicación	80
8.4	Distribución de los ambientes	82
8.5	Funcionamiento del bar after office	83
8.5.1	<i>Personal en el bar</i>	83
8.5.2	<i>Atención del bar</i>	85
8.6	Cálculo de la Demanda Potencial.....	85
8.7	Proveedores de “Marbella27”	86
8.7.1	<i>Proveedores de Cerveza, licores y bebidas</i>	86
8.7.2	<i>Proveedores de Insumos para los aperitivos</i>	87
8.8	Determinación del precio de venta.....	88
9.	CAPÍTULO IX PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH.....	91
9.1	Organigrama.....	91
9.2	Manual de puestos y funciones	92
9.3	Políticas de reclutamiento y selección.....	96
9.4	Proceso de selección de personal	96
9.5	Modalidad de contrato	97
9.6	Horarios de trabajo	97
9.7	Estructura salarial	98
9.8	Bonos, capacitación e incentivos al personal.....	99
9.8.1	<i>Bonos e incentivos</i>	99
9.8.2	<i>Plan de Capacitación</i>	99
10.	CAPÍTULO X PLAN FINANCIERO.....	101
10.1	Gastos Pre Operativos	101
10.1.1	<i>Constitución de la empresa</i>	101
10.1.2	<i>Registro de marca</i>	101
10.1.3	<i>Licencia municipal</i>	102
10.1.4	<i>Alquiler del local – pre apertura</i>	102
10.1.5	<i>Adecuación del local en obras civiles y arquitectura</i>	103
10.1.6	<i>Actividades de marketing – pre apertura</i>	103
10.2	Inversiones	104
10.2.1	<i>Inversiones en equipamiento para la cocina</i>	104
10.2.2	<i>Inversión en equipamiento para la zona de atención y muebles</i>	104
10.2.3	<i>Inversión en intangibles</i>	104
10.2.4	<i>Resumen de inversiones</i>	104
10.3	Proyección de ventas	105
10.3.1	<i>Mercado total</i>	105
10.3.2	<i>Mercado potencial</i>	106
10.3.3	<i>Demanda</i>	107
10.3.4	<i>Ventas</i>	108
10.4	Proyección de costo de ventas.....	109
10.4.1	<i>Costo de Producción</i>	109
10.5	Proyección de gastos de administración y ventas	112
10.6	Capital de trabajo.....	113
10.7	Depreciaciones y amortizaciones	114
10.8	Flujo de caja.....	114
10.9	Resultado de VAN y TIR.....	116

10.10	Periodo de recuperación	117
10.11	Análisis de simulaciones y sensibilidad.....	117
10.12	Análisis de Escenarios.....	118
10.12.1	<i>Escenario pesimista</i>	118
10.12.2	<i>Escenario esperado</i>	118
10.12.3	<i>Escenario optimista</i>	118
10.13	Flujo de Caja: Nuevo Escenario COVID19	119
10.13.1	<i>Ventas por Delivery</i>	120
10.13.2	<i>Flujo de Caja</i>	122
11.	CAPÍTULO XI CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y	
	CONSIDERACIONES	126
11.1	Conclusiones	126
11.2	Recomendaciones.....	127
11.3	Consideraciones Futuras ante el Contexto COVID 19.....	127
12.	BIBLIOGRAFÍA	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Número de cervecerías (2012 – 2017)	2
Tabla 4.1 Evolución del PBI – periodo 2014 al 2019	21
Tabla 4.2 Modelo estructural de las 5 Fuerzas de Porter	23
Tabla 4.3 Matriz del Poder de Negociación de los Proveedores.....	24
Tabla 4.4 Matriz del Poder de Negociación de los Clientes	25
Tabla 4.5 Matriz de la Amenaza de Nuevos Competidores.....	26
Tabla 4.6 Matriz de la Amenaza de Servicios Sustitutos	27
Tabla 4.7 Matriz de Rivalidad entre competidores existentes	28
Tabla 4.8 FODA de Chilis	30
Tabla 4.9 FODA de Fridays	33
Tabla 4.10 FODA de La Cachina Bar	35
Tabla 4.11 Matriz de la dinámica de la Industria.....	36
Tabla 4.12 Evaluación de Factores Externos (EFE).....	37
Tabla 5.1 Concepto de negocio	42
Tabla 5.2 Conclusiones del <i>focus group</i>	44
Tabla 5.3 Conclusiones investigación cuantitativa	49
Tabla 5.4 Población NSE A/B, rango de edades entre 25 y 45 años (expresado en miles)	51
Tabla 5.5 Población NSE A/B, de la Zona 7 de Lima (expresado en miles).....	51
Tabla 5.6 Población en edad de trabajar según condición de actividad (expresado en miles)	52
Tabla 5.7 Población NSE A/B, de la Zona 7 de Lima que trabajen en oficina (expresado en miles).....	52
Tabla 5.8 Frecuencia de visita a un negocio de este tipo.....	53
Tabla 5.9 Mercado Efectivo (expresado en miles).....	53
Tabla 5.10 Transacciones estimadas del año (expresado en miles)	54
Tabla 5.11 Participación de Mercado (expresado en miles)	54
Tabla 6.1 Modelo Canvas	58
Tabla 6.2 Estrategia competitiva	58
Tabla 6.3 Matriz Ansoff.....	59
Tabla 7.1 Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas Lima metropolitana 2019.....	64
Tabla 7.2 Población NSA A/B, rango de edades entre 25 y 45 años (expresado en miles)	64
Tabla 7.3 Precios de Cervezas artesanales de “Marbella 27”, Barbarían y La Cachina Bar (330 ml)	70
Tabla 7.4 Precios de Piqueos de “Marbella 27”, Barbarian y La Cachina Bar.....	70
Tabla 7.5 Precios de cervezas tradicionales.....	71
Tabla 7.6 Precios de Piscos en sus diversas presentaciones	71
Tabla 7.7 Gastos preoperativos – actividades de marketing pre apertura (expresado en soles).....	73
Tabla 7.8 Presupuesto de marketing.....	74
Tabla 8.1 Objetivos de Operación	75
Tabla 8.2 Estrategias de Operación	76
Tabla 8.3 Satisfacción del Cliente	77
Tabla 8.4 Mapa de Procesos.....	78
Tabla 8.5 Esquema de distribución de ambientes (m ²).....	82

Tabla 8.6 Precios de Cervezas de “Marbella 27”, Barbarian y La Cachina Bar (330 ml)	88
Tabla 8.7 Precios de Piqueos Cervezas de “Marbella 27”, Barbarian y La Cachina Bar (expresado en soles)	89
Tabla 8.8 Precios de cervezas tradicionales (expresado en soles)	89
Tabla 8.9 Precios de Piscos en sus diversas presentaciones (expresado en soles)	90
Tabla 9.1 Manual de puesto del Administrador	93
Tabla 9.2 Descripción general del puesto (todas las posiciones)	94
Tabla 9.3 Horario de trabajo	97
Tabla 9.4 Estructura Salarial	98
Tabla 9.5 Gasto de planilla mensual	98
Tabla 9.6 Plan de capacitación	100
Tabla 10.1 Gastos pre operativos - Constitución de la empresa (expresado en miles)	101
Tabla 10.2 Gastos Pre operativos - Registro de Marca (expresado en soles)	102
Tabla 10.3 Gastos Pre operativos – Licencias Municipales (expresado en soles)	102
Tabla 10.4 Gastos Pre operativos – Alquiler de local (expresado en soles)	102
Tabla 10.5 Gastos Pre operativos – Acondicionamiento del local (expresado en soles)	103
Tabla 10.6 Gastos Pre operativos – Actividades de marketing pre apertura (expresado en soles)	103
Tabla 10.7 Resumen de inversiones (expresado en soles)	105
Tabla 10.8 Población NSE A/B según edades entre 25 y 45 años (expresado en miles)	105
Tabla 10.9 Población Total de Lima	106
Tabla 10.10 Mercado total – Personas por Frecuencia	106
Tabla 10.11 Mercado Potencial	107
Tabla 10.12 Capacidad instalada	107
Tabla 10.13 Demanda semanal de boletas	107
Tabla 10.14 Número de boletas	108
Tabla 10.15 Demanda proyectada en número de boletas	108
Tabla 10.16 Precio promedio (expresado en soles)	108
Tabla 10.17 Costo de materia prima para un cliente promedio (expresado en soles)	109
Tabla 10.18 Proyección de Costo Materia Prima Directa (expresado en soles)	110
Tabla 10.19 Costo Mano de Obra Directa (expresado en soles)	110
Tabla 10.20 Proyección de Costo de Mano de Obra Directa (expresado en soles)	111
Tabla 10.21 Proyección de Costo de Indirecto de Fabricación (expresado en soles)	111
Tabla 10.22 Proyección de Costo de Producción (expresado en soles)	111
Tabla 10.23 Gasto de Personal de Administración (expresado en soles)	112
Tabla 10.24 Gasto de Servicio (expresado en soles)	112
Tabla 10.25 Gasto de Alquiler (expresado en soles)	112
Tabla 10.26 Proyección de Gastos de Administración (expresado en soles)	112
Tabla 10.27 Gasto de Personal de Ventas (en expresado en soles)	113
Tabla 10.28 Gastos de Marketing (expresado en soles)	113
Tabla 10.29 Proyección de Gastos de Ventas (expresado en soles)	113
Tabla 10.30 Capital de Trabajo mínimo Tarjeta de Crédito (expresado en soles)	113
Tabla 10.31 Inversión Capital de Trabajo Proyectado (expresado en soles)	114
Tabla 10.32 Flujo de depreciación y amortización (expresado en soles)	114
Tabla 10.33 Flujo de Caja Económico (expresado en soles)	115

Tabla 10.34 WACC	116
Tabla 10.35 Flujo de Caja Financiero (expresado en soles)	116
Tabla 10.36 VANE y TIRE (expresado en soles)	117
Tabla 10.37 VANF y TIRF (expresado en soles).....	117
Tabla 10.38 Periodo de recuperación (expresado en soles).....	117
Tabla 10.39 Análisis de puntos críticos (expresado en soles).....	118
Tabla 10.40 Análisis de Escenarios (expresado en soles)	119
Tabla 10.41 Resumen de Escenarios (expresado en soles).....	119
Tabla 10.42 Clasificación de los Tiempos.....	119
Tabla 10.43 Ingresos Proyectados para las 10.5 primeras semanas de 2020 (Expresado en soles)	120
Tabla 10.44 Ingresos Proyectados para las 26 semanas restantes de 2020 (Expresado en soles).....	120
Tabla 10.45 Proyección Costo de Ventas: 10.5 primeras semanas de 2020 (Expresado en soles)	120
Tabla 10.46 Proyección Costo de Ventas: 26 semanas restantes de 2020 (Expresado en soles).....	120
Tabla 10.47 Proyección de Ventas por Delivery (Expresado en soles).....	121
Tabla 10.48 Proyección de Gastos de Administración (Expresado en soles).....	122
Tabla 10.49 Proyección de Gastos de Ventas (Expresado en soles).....	122
Tabla 10.50 Flujo de Caja Económico (Expresado en soles)	123
Tabla 10.51 Cálculo del WACC.....	123
Tabla 10.52 Flujo de Caja Financiero (Expresado en soles).....	124
Tabla 10.53 VANE y TIRE.....	124
Tabla 10.54 VANF y TIRF	124
Tabla 10.55 Periodo de Recupero	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Distribución NSE Lima Metropolitana 2018	3
Figura 2.1 Tipos de cerveza artesanal.....	9
Figura 3.1 Superficie y Población Lima y Miraflores	12
Figura 3.2 PEA Lima Metropolitana	13
Figura 3.3 Estilos de vida.....	16
Figura 3.4 Producción de cerveza artesanal a nivel mundial.....	16
Figura 3.5 Marcas más representativas de cerveza artesanales.....	17
Figura 3.6 Modelo de bar after office	19
Figura 4.1 Encuesta sobre principales temas a ser abordados por el Gobierno	23
Figura 4.2 Chili's.....	30
Figura 4.3 Friday's	32
Figura 4.4 La Cachina Bar	35
Figura 5.1 Bar temático	46
Figura 5.2 Determinación del Mercado (expresado en miles)	54
Figura 6.1 Modelo Delta.....	55
Figura 6.2 Ventaja competitiva	61
Figura 7.1 Evaluación de atributos Top 2 Box	65
Figura 7.2 Problemas actuales de los bares “after office” de Lima Moderna.....	66
Figura 7.3 La flor del servicio.....	67
Figura 7.4 Distritos preferidos por el público objetivo.....	69
Figura 7.5 Medios de comunicación preferidos	72
Figura 8.1 Croquis donde se ubicará el local “Marbella 27”	81
Figura 8.2 Foto del frontis del local “Marbella 27”	82
Figura 8.3 Bosquejo de la distribución de ambientes de “Marbella 27”	83
Figura 9.1 Áreas de la empresa	91
Figura 9.2 Organigrama de la empresa.....	92
Figura 9.3 Métodos de reclutamiento externo e interno	96
Figura 9.4 Pasos en el proceso de selección	97
Figura 10.1 Proyección de la inflación 2015-2021	110

AGRADECIMIENTOS

Los autores de esta tesis queremos agradecer el invaluable apoyo de todas las personas que contribuyeron con el desarrollo de este trabajo de investigación.

Agradecemos a Dios y a nuestra familia por la enorme fortaleza que han brindado en toda nuestra etapa académica, la cual representa una gran experiencia en nuestras vidas.

Juan Carlos Calixtro Cordero

Auditor ISO 9001:2008 con certificación Lloyd's Register en el sistema de gestión de la calidad.

Profesional con más de 12 años de experiencia en áreas de Suscripción y Productos, generando valor en el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio.

Experiencia en suscripción de cuentas estratégicas y creación de productos de seguros vehiculares para generar producción y rentabilidad en los ramos a cargo.

Especialidades en Administración, Marketing y Riesgos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

La Positiva Seguros y Reaseguros

Compañía aseguradora con más de 83 años en el mercado peruano, está conformado por tres empresas: La Positiva Generales, La Positiva Vida y la Positiva EPS, las cuales pertenecen a la aseguradora portuguesa Fidelidade, parte del grupo económico chino FOSUN. La Positiva es el cuarto grupo asegurador más grande del país. Líder en el ramo SOAT, especializada en canales masivos, micro seguros y seguros agrícolas.

Apoderado de Suscripción Vehículos y SOAT

Mayo 2018 - Actualidad

Funcionario

Liderar un equipo a nivel nacional cuya misión es la de generar rentabilidad a través de la suscripción de cuentas y manejo de la cartera de la compañía. Reporto a la Gerencia Adjunta de Vehículos y SOAT y a la Gerencia Técnica de Negocios.

- Logré la mejor siniestralidad de los ramos Vehículos y SOAT de los últimos 5 años en el mercado asegurador peruano.
- Crecimiento sostenido en producción y una adecuada política de siniestros, conllevó a generar un resultado técnico de 23% en Vehículos y 25% de SOAT, superando el promedio durante 3 años.
- Participé en el “Plan de los 100 días”, proyecto donde los líderes de cada área compartieron con la aseguradora portuguesa Fidelidade con lo objetivo de generar sinergias entre ambas empresas.
- Implementación del condicionado general de vehículos y desarrollo de cláusulas adicionales acorde al mercado.
- Supervisión en el desarrollo de los productos vigentes y nuevos canales de distribución.

Supervisor de Suscripción Vehículos y SOAT

Mayo 2017 - Abril 2018

Jefe de ramo

Liderar un equipo a nivel Lima cuya misión es la de generar rentabilidad a través de la suscripción de cuentas y manejo de la cartera a nivel nacional. Reporto a la Gerencia Adjunta de Vehículos y SOAT y a la Gerencia Técnica de Negocios.

- Desarrollé la creación de un equipo de alto desempeño el cual tiene a cargo las cotizaciones, renovaciones y anulaciones de la cartera.
- Participé en la creación de la mejor herramienta del mercado peruano en la cotización y emisión de seguros vehiculares llamada “Fénix”
- Responsable de mantener la siniestralidad de Vehículos y SOAT por debajo del 65% de siniestralidad.
- Encargado de vigilar el estricto cumplimiento de los objetivos estratégicos de la

- compañía (financieros y procesos)
- Implementación del condicionado general de vehículos y desarrollo de cláusulas adicionales acorde al mercado.
- Supervisión en el desarrollo de los productos vigentes y nuevos canales de distribución.

Analista Técnico Senior de Vehículos **Junio 2014 - Abril 2017**

Jefe de ramo de Vehículos a nivel nacional, área de Suscripción, Gerencia Técnica. Representante de automóviles a nivel de mercado de seguros.

- Encargado de vigilar el estricto cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía (financieros y procesos)
- Evaluación de los riesgos asignados en función del mercado y el resultado técnico de la compañía.
- Coordinación con las áreas involucradas para la generación de nuevas oportunidades de negocio.
- Supervisión del desarrollo de productos vigentes y nuevos canales de distribución.
- Responsable de vigilar el estricto cumplimiento de las tarifas propuestas por la Gerencia Técnica.
- Control sobre el condicionado general de Vehículos y sus cláusulas.

Analista Técnico Vehículos **Junio 2013 - Mayo 2014**

Responsable del ramo de Vehículos a nivel nacional, área de Suscripción, Gerencia Técnica.

- Encargado de vigilar el estricto cumplimiento de las tarifas propuestas por la Gerencia Técnica.
- Administración de las cotizaciones de Vehículos.
- Encabezar los comités regionales sobre las indicaciones de renovación (Arequipa, Trujillo)
- Control sobre el condicionado general de Vehículos y sus cláusulas.
- Responsable de las renovaciones y gestión de anulaciones de los ramos a cargo.
- Presentaciones a la Gerencia sobre el estado de los trámites y renovaciones.

Analista Técnico Propiedad y Líneas Aliadas **Diciembre 2009 - Mayo 2013**

Formé parte del área de Suscripción, Gerencia Corporativa Técnica. Líder del proyecto Renovaciones a nivel nacional.

- Encargado de las cotizaciones de los ramos de Propiedad y Líneas Aliadas.
- Encabezar los comités regionales sobre las indicaciones de renovación (Arequipa, Trujillo)
- Control sobre el condicionado general de Incendio y sus cláusulas.
- Responsable de las renovaciones y gestión de anulaciones de los ramos a cargo.
- Realizar notas técnicas de los productos de Incendio, 3D, Robo, Ramos Técnicos y Responsabilidad Civil.
- Presentaciones a la Gerencia sobre el estado de los trámites y renovaciones.

Asistente Técnico Propiedad y Líneas Aliadas **Diciembre 2008 – Nov. 2009**

Formé parte del área de Suscripción, Gerencia Corporativa Técnica. Responsable del programa piloto “renovaciones” de las oficinas Lima.

- Encargado de la atención de las solicitudes de Propiedad y Líneas Aliadas a través de trámites en la Oficina Virtual.
- Responsable de las renovaciones de Propiedad y Líneas Aliadas

- Realizar notas técnicas de los productos de Incendio, 3D, Robo, Ramos Técnicos y Responsabilidad Civil.
- Presentaciones a la Gerencia sobre el estado de los trámites y renovaciones.

Auxiliar Técnico de Vehículos y SOAT **Abril - Noviembre 2008**

Practicante Pre-Profesional de la Gerencia Corporativa Técnica, área de Suscripción.

- Encargado de la atención de las solicitudes de Vehículos y SOAT a través de trámites en la Oficina Virtual.
- Formé parte del equipo que implementó el primer proyecto de dispositivos localizadores de vehículos (GPS), involucrándome en la gestión de registro, monitoreo y posterior ejecución de los siniestros de robo total.
- Realizar notas técnicas de los productos Vehículos y SOAT.

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Institución de educación superior licenciada por SUNEDU

Asistente Administrativo **Septiembre - Diciembre 2007**

A cargo del área de la Capellanía Universitaria dedicado a la administración y atención de estudiantes universitario y público en general.

- Participé en la elaboración del presupuesto anual de la Capellanía.
- Control diario de la caja chica
- Recepción de documentos de la Capellanía
- Atención a estudiantes y público en general.

BANCO WIESE SUDAMERIS

Banco fundado hace 77 años por la familia Wiese la cual años más tarde se funciona con el Banco de Lima Sudameris. Fue el tercer banco de mayor participación en el mercado peruano, quienes años más tarde fue comprado por los canadienses y nace lo que hoy conocemos como Scotiabank.

Representante Financiero **Enero -Abril 2006**

Formé parte del equipo que fue entrenado para el desarrollo de la asistencia volantes de Lima. Parte de este proyecto consistía en dar soporte a las agencias cuyas áreas de caja necesitaban de soporte para el control diario de las operaciones financieras del día a día.

- Formé parte del primer equipo de asistentes volantes del 2006.
- Realicé las funciones de operaciones bancarias de los clientes de la agencia Gardenias, Raúl Ferrero.
- Venta de productos según cartera del banco en las agencias Gardenias, Raúl Ferrero.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - actualidad
Maestría en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014 - 2015
Especialidad en Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICA DE SALAMANCA 2013 - 2014
Especialidad en Gerencia de Riesgos y Seguros en la Empresa

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2013 - 2013
Especialidad en Marketing

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2003 - 2008
Bachiller en Administración y Gerencia

OTROS ESTUDIOS

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Presentaciones de Alto Impacto 2015
Lloyd's Register: Auditor Interno en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 2013

Instituto Nacional de Seguros – Fasecolda: Especialización en Seguros de Propiedad 2013

Leza, Escriña y Asociados (LEA) 2013

Riskia América SL: Especialización en Seguros de Propiedad y Responsabilidad Civil 2013

Fundación MAPFRE: Gestión Técnica Pericial de Siniestros de Daños Materiales 2012

Escuela Superior de Seguros APECOSE: Curso general de seguros 2009

Universidad Ricardo Palma: Inglés Avanzando 1 2008

Universidad Nacional de Ingeniería: Excel Avanzado 2007

Ricardo Antonio Marin Camacho

Profesional con más de 8 años de experiencia en el área de Recursos Humanos en la ejecución de temas laboral, contable y tributario de la parte remunerativa del personal, así como en la implementación de mecanismos que optimicen eficientemente la generación y acceso a la información del colaborador.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad ESAN

Universidad privada y Escuela Superior de Administración y Negocios de postgrado.

Coordinador General de Remuneraciones **Abril 2017 - Actualidad**

Responsable de la planilla principal de 5ta. Categoría de la Universidad Esan.

- Coordinar y ejecutar el proceso Integral de Remuneraciones
- Generación del abono de las remuneraciones mensuales a través de las plataformas telemáticas de las instituciones bancarias (BCP y BBVA)
- Liquidación anual del Impuesto a la Renta de 5ta.Categoría (Incluyendo los ingresos de otros empleadores).
- Generación de la declaración y pago de AFP mensual, vía AFP Net.
- Cierre contable mensual de la planilla.
- Control de las provisiones mensuales de cts., gratificaciones y Vacaciones.
- Generación de la Declaración de impuestos a través del PDT PLAME.
- Control, Provisión y seguimiento de Descuentos Judiciales.
- Proceso Integral del depósito semestral de CTS.
- Proceso Integral del depósito semestral de Gratificación.
- Atención de consultas a los colaboradores.
- Charlas de Inducción al personal ingresante y atención de consultas al cliente interno

Analista de Gestión de Remuneraciones **Enero 2014 - Marzo 2017**

Responsable de la planilla de 5ta Categoría a Tiempo Parcial de docentes del Post-Grado.

- Ejecución del proceso de abono de las remuneraciones mensuales a través de las plataformas telemáticas de las instituciones bancarias (BCP y BBVA)
- Cálculo de Impuesto a la Renta de 5ta.Categoría
- Generación de la Declaración de impuestos a través del PDT PLAME.
- Afiliaciones a AFP del personal.
- Generación de la Declaración de impuestos a través del PDT PLAME.
- Control y seguimiento de personal activo.
- Control, Provisión y seguimiento de Descuentos Judiciales y despacho de estos al Banco de La Nación. Control y seguimiento de otros descuentos y adelantos.
- Cierre contable mensual de la planilla.
- Entrega y custodia de cargos de documentación del personal docente.
- Atención de consultas del personal docente.

Asistente de Recursos Humanos **Agosto 2011 - Diciembre 2013**

Responsable de la planilla de Honorarios de 4ta Categoría.

- Control y verificación del Impuesto a la Renta de 4ta. Categoría de Domiciliados y No Domiciliados.
- Proceso de pago semanal, quincenal y Mensual al personal de 4ta. (Locadores de

- Servicios Profesionales)
- Elaboración de Horas Extras
 - Elaboración y declaración del PDT 601
 - Verificación de contratos
 - Cierre de la Planilla mensual
 - Absolución de consultas al personal de 4ta. Categoría
 - Emisión y Registro de Recibos por Honorarios al sistema
 - Control de Liquidaciones y cuadro de las mismas con Contabilidad
 - Manejo de documentos varios y otras funciones administrativas

SOCIOS EN SALUD SUCURSAL PERÚ

Organización no gubernamental médica internacional sin fines de lucro que ofrece cuidados de salud a los sectores más vulnerables del país.

Asistente Contable

Diciembre 2009 - Julio 2011

Encargado de proyectos sociales que ejecuta la empresa.

- Registro de Comprobantes de Pago: Facturas, Boletas de Venta, Notas de Débito, Notas de Crédito, Documentos de Seguros y demás comprobantes de pago a sistema contable interno.
- Asignación de cuentas contables (Plan Contable Empresarial) y códigos de presupuesto.
- Manejo, control y ordenamiento de los comprobantes de pago.
- Actualización de reportes.
- Control del Presupuesto otorgado a los proyectos ejecutados.
- Emisión de Facturas.
- Coordinación y pago a Proveedores (cheque y efectivo).
- Verificación y Asesoramiento a los Proveedores de las deducciones y Retenciones efectuadas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - Actualidad

Maestría en Administración - MBA

UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA

2013 - 2016

Bachiller en Ciencias Contables y Finanzas Corporativas

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ESAN

Idiomas - Inglés. Nivel Intermedio avanzado

2019 - 2020

Curso de Formación de Auditores de Sistemas de Gestión de Calidad ISO- 9011:2008
2014

UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA

Taller Renta empresarial y Plan Contable Empresarial

Mayo 2013

INSTITUTO SUPERIOR “ARGENTINA”

Titulado en Contabilidad

2009 – 2011

SUNAT

Taller de Impuesto a la Renta de Trabajo- Domiciliados y no Domiciliados
Noviembre 2011

Gustavo José Salazar Torres

Profesional con más de 6 años de experiencia en áreas de Marketing, Trade Marketing y Comercial, generando valor en el diseño e implementación de planes comerciales con visión estratégica del negocio.

Experiencia desarrollando categorías, productos y marcas en empresas líderes del mercado, con foco en generación de demanda e incremento de participación de mercado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AJINOMOTO S.A

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Miembro del Grupo Ajinomoto, empresa transnacional con 119 plantas de producción y envasado que comercializa sus productos en 130 países.

Supervisor de Marketing

Setiembre 2018 - Actualidad

Liderar un equipo cuyo objetivo es la gestión de las categorías Sazonadores, siendo responsable del desarrollo comercial, marketing y trade marketing de las marcas a cargo. Reporto al Jefe de Marketing

- Incremento de Market Share en la categoría Salsa de Soya (+3%) posicionando a la marca AJI-NO-SILLAO® como líder de la categoría.
- Implementación de nuevos planes promocionales que permitieron corregir desviaciones en pronósticos de Ventas, alcanzando el 102% del Budget.
- Crecimiento sostenido durante los últimos 2 años de 6% en la categoría culinarios.
- Incremento de la rentabilidad de las marcas a cargo, logrando incrementar el margen bruto en 10% en base al planeamiento de bonificaciones y descuentos por cada canal de venta.

MOLITALIA S.A

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Miembro del Grupo Carozzi, empresa transnacional con una facturación anual de 1,247 millones de dólares.

Supervisor de Trade Marketing

Marzo 2017 - Agosto 2018

Responsable de la gestión del área de Trade Marketing de la Categoría Confites orientado al planeamiento, implementación y evaluación de estrategias comerciales que generen incremento de volumen de venta (sell in y sell out), y prueba de producto en las categorías a cargo en el canal tradicional

- Diseñé e implementé la nueva estrategia de Trade Marketing en el Canal Tradicional, a través del análisis de KPIS de gestión. (Sell In y Sell out por SKU y canal, volumen de ventas, lista de precios, fill rate, participación de mercado y visibilidad, distribución) logrando un incremento de 8% en las ventas del Canal.
- Desarrolle herramientas de gestión que apoyen la labor de la FFVV, tales como: concursos, capacitaciones, eventos a clientes, impulsos, permitiendo lograr un incremento de 10% en la las Ventas de la Categoría Confites.
- Rediseñé el modelo de GTM (Go to market) para el negocio de Confites en el canal tradicional generando planes diferenciados por clientes logrando un incremento en la rentabilidad del canal de 12%.

ARELLANO DE MARKETING

Empresa líder de Investigación de Mercados en el Perú

Analista de Marketing

Enero 2016 - Diciembre 2016

Responsable del desarrollo de las estrategias y planes de marketing de la Unidad de Negocio Multiclientes

y Kampo WW (proveedor de información exclusivo de Nielsen en Perú)

- Desarrolle e implemente nuevas propuestas de investigación que permitan recoger información continua, relevante y totalmente accionable logrando incrementar las ventas de la Unidad de Negocio en 7%
- Responsable de los KPIS de la UN (P&L de la unidad de negocio, crecimiento, margen operativo, margen de contribución), consolidando de forma mensual los resultados logrando alcanzar el 103% del Budget.
- Controle el presupuesto del área maximizando la eficiencia de los indicadores de gestión logrando un ahorro de 30% en el presupuesto

DEPRODECA-GLORIA S.A

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Miembro del Grupo Gloria, empresa transnacional con una facturación anual de 1,500 millones de dólares.

Trainee de Marketing

Octubre 2014 - Noviembre 2015

Responsable del cumplimiento de los planes y acciones establecidas previos al desarrollo de nuevos productos de la categoría derivados lácteos, coordinando de manera holística con las áreas de Producción, Logística, Investigación & desarrollo, calidad y proyectos.

- Definí, elaboré e implementé estrategias en función a los principales KPIS (Share of Market, P&L de la categoría, distribución numérica, crecimiento, margen bruto) logrando alcanzar el 100% del Budget
- Fui responsable del análisis, supervisión y seguimiento de los estudios de mercado para la categoría derivados lácteos detectando nuevas oportunidades de negocio logrando lanzar 2 nuevos productos en el año.
- Seguimiento de las ventas (sell in y sell out) alertando quiebres de stock a las áreas de demanda y ventas logrando reducir los quiebres de stock en 10%.

SAN FERNANDO S.A

Practicante de Marketing

Febrero 2014 – Setiembre 2014

Apoyo en la gestión de Responsabilidad Social de la compañía en la sede Lima.

- Realice proyecciones de Mercado: Crecimientos, Variaciones, Splits, Tamaño, cobertura de la categoría asignada-
- Diseñe, desarrolle y ejecute planes de Trade Marketing en los puntos de venta del canal tradicional y canal modero logrando incrementar las ventas en 16%.
- Fui parte del equipo que se encargó de la reestructuración del portafolio de la categoría, alcanzando un incremental del margen bruto de 5%.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - actualidad

MBA- Mención en Dirección Comercial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2016

Programa de Especialización para Ejecutivos

UNIVERSIDAD ESAN 2010 - 2014
Licenciado en Administración y Marketing

OTROS ESTUDIOS

UNI: *Excel Avanzado* 2014

CENTRO: SAP Intermedio 2015

IDIOMAS CATOLICA: INGLÉS AVANZADO 2013 - 2016

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

• Kurame Perú – Facilitador 2015 - 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Magister en Administración
Título de la tesis:	Plan de negocio: “Plan de Negocio para determinar la viabilidad de un bar after office que comercializa cerveza artesanal con frutas de la región”
Autor(es):	Calixtro Cordero, Juan Marin Camacho, Ricardo Salazar Torres, Gustavo

Resumen:

El presente proyecto de negocio ha sido elaborado con la finalidad de determinar la viabilidad de implementar un bar after office, en el distrito de Miraflores, que comercializa, como producto bandera cerveza artesanal con sabores a frutas, cuyo modelo de negocio está orientado principalmente a los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B, a personas cuyas edades fluctúen entre 25 y 45 años.

Comprender el comportamiento social de la población ha sido importante para identificar efectivamente al público objetivo que, según la división que realiza Arellano Marketing en “Los 6 Estilos de Vida del público objetivo se localiza en el segmento de los proactivos en el cual se encuentra a los sofisticados, modernos y progresistas.

La propuesta de valor del bar “Marbella 27” se enfoca, en esencia, en brindar una alternativa ideal de entretenimiento y distracción otorgando al público objetivo un servicio diferenciado el cual consiste en que todo cliente participará de nuestra “Cuenta Cliente Marbella 27” la cual le permitirá acumular sus consumos para obtener una devolución al siguiente mes. En términos de atención al cliente Marbella 27 se enfocará en la calidad de los productos que ofrece, con personal capacitado en servicio al cliente y con un óptimo proceso operativo que encamine a cubrir las necesidades y expectativas insatisfechas del público objetivo y que despierte el interés de los clientes potenciales.

El posicionamiento del bar se construirá a partir de los atributos más valorados que son: brindar promociones after office, conocimiento de bebidas por parte de los mozos y una gran variedad de cervezas artesanales.

La ubicación, infraestructura, diseño del bar y la utilización de los canales modernos (redes sociales y website) como medio de publicidad han sido seleccionados estratégicamente en base a la preferencia del público objetivo para conquistar su preferencia, generar recompra y recomendación, es por eso por lo que se encontrará ubicado en Miraflores.

Además, se analizó la viabilidad financiera de este proyecto, donde se pudo estimar la demanda, los costos del proyecto, así como el mercado objetivo, obteniendo un VANF de S/ 217,530.61 y una TIRF de 28.66%, que permite demostrar que es viable realizar este proyecto. Además, se analizó los escenarios pesimista, moderado y optimista.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Elaborar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la instalación de un bar after office que comercializa cerveza artesanal con sabor a frutas complementándolo con alimentos de fácil y rápida preparación, en el distrito de Miraflores, ciudad de Lima Metropolitana, Perú.

1.2 Objetivos (General y Específicos)

1.2.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad de elaborar un plan de negocio para la instalación de un bar after office que comercializa cerveza artesanal con sabor a frutas complementándolo con alimentos de fácil y rápida preparación, en el distrito de Miraflores, ciudad de Lima Metropolitana, Perú.

1.2.2 Objetivos específicos

- (i) Investigar sobre el crecimiento del sector en la industria de la cerveza en el Perú, resaltando sus fuentes de elaboración conocidas como cerveza industrial y cerveza artesanal.
- (ii) Identificar los factores determinantes tales como las oportunidades y las amenazas que van a surgir en la instalación de un bar after office que comercializa cerveza artesanal con sabor a frutas de la región complementándolo con alimentos de fácil y rápida preparación.
- (iii) Determinar la ventaja competitiva acompañada con la propuesta de valor que brinda el combinar las variables after office con cerveza artesanal para el presente modelo de negocio.
- (iv) Desarrollar el Plan de Marketing acompañado del Plan Comercial con el objetivo de implementar cuáles serán las estrategias para el ingreso y posterior posicionamiento del bar after office en el distrito de Miraflores, ciudad de Lima Metropolitana, Perú.

- (v) Elaborar el Plan de Operaciones, el Plan de Recursos Humanos, con el objetivo y finalidad de poder identificar cuantas serán las personas necesarias para el correcto funcionamiento del bar after office, además de conocer al detalle el abastecimiento, la logística en la comercialización de la cerveza artesanal.
- (vi) Diseñar el Plan Financiero con el objetivo de poder determinar la viabilidad del plan de negocio, bar after office.

1.3 Justificación

La justificación para el presente plan de negocio radica principalmente en el interés de las personas en consumir cervezas artesanales y en la actividad social que realizan dentro de la semana, generalmente después de la jornada laboral.

La cerveza artesanal presenta un porcentaje bajo del total de cerveza que se consume en el país, en los últimos años ha registrado un crecimiento sostenido por lo que hoy se encuentra más de 100 cervecerías (ver Tabla 1.1) dedicadas a la elaboración de forma artesanal. Este crecimiento también se debe a tres variables tales como apertura de nuevos bares, realización de eventos y al interés de las personas quienes están dispuestas a pagar extra por la cerveza artesanal (Euromonitor Internacional, 2017).

Tabla 1.1 Número de cervecerías (2012 – 2017)

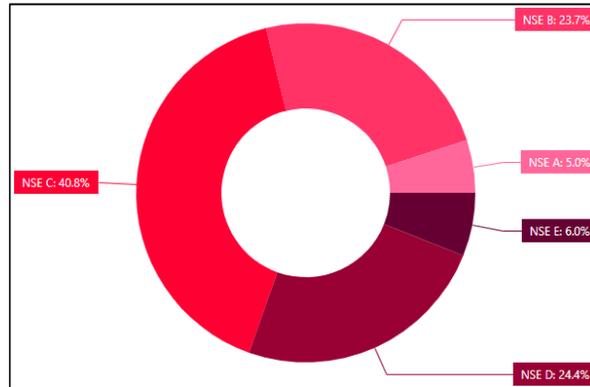
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Large companies	8	8	8	8	8	6
Artisanal breweries	9	12	15	25	50	100
TOTAL	17	20	23	33	58	106

Fuente: (Euromonitor Internacional, 2017)

Debido a que la cerveza artesanal cuesta en promedio el doble o triple que una cerveza industrial denota que quienes las consumen son personas de mayor poder adquisitivo por lo que está directamente relacionado con personas que se encuentran en los niveles socioeconómicos NSE A (5%) y NSE B (23.7%) comprendidos por La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, las cuales trabajan

principalmente en las zonas empresariales de Lima Metropolitana, según cifras de APEIM (2018), ver Figura 1.1.

Figura 1.1 Distribución NSE Lima Metropolitana 2018



Fuente: (Apeim, 2019)

De este modo al analizar los problemas actuales con los que cuentan los bares after office como: establecimientos pequeños, alto aforo, atención lenta, poca variedad de tragos y bares con ofertas y propuestas similares, se puede encontrar una necesidad insatisfecha actualmente por parte de la demanda, que es lo que se pretende encontrar en la investigación.

Luego de nuestra visita a los diferentes bares after office más concurridos en Lima Metropolitana, se puede mencionar que principalmente son frecuentados por personas cuya edad oscila entre los 25 y 45 años en promedio, y presentan una capacidad de consumo por encima del promedio, la cual está dispuesta a pagar precios más elevados comparados con la cerveza industrial que se encuentran en el mercado local.

Se ha encontrado que el concepto de after office es atractivo dado que las personas tienden a mostrar interés en el balance entre la vida y el trabajo buscando alternativas después de la jornada laboral escapándose del estrés.

Por otro lado, según La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) dio reconocimiento al término 'burnout' que significa 'síndrome del trabajador quemado' como una enfermedad asociada al cansancio emocional, físico y mental ocasionado por el estrés laboral, con lo cual muchos trabajadores buscan espacios de diversión y

desconexión al término de sus jornadas laborales, generalmente practicando algún deporte o juntándose con los amigos, a este último se le conoce como after office.

1.4 Alcance

1.4.1 Geográfico

El alcance geográfico del presente plan de negocios abarcará la ciudad de Lima Metropolitana, por lo que se deja constancia que los resultados de esta tesis no podrán extrapolar a otras ciudades del país.

1.4.2 Demográfico

En términos demográficos, este plan de negocios alcanzará a personas que forman parte de la PEA cuyas edades oscilan entre 25 a 45 años que vivan en Lima Moderna y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B.

1.5 Contribución y Limitaciones

1.5.1 Contribución

El presente plan de negocio tiene como propósito aportar conocimiento práctico sobre la implementación de un atractivo e innovador modelo de negocio de servicio relacionando al concepto de bar after office que comercializa dos productos: bebidas y aperitivos, que representan por tradición en el país altos niveles de consumo y preferencia, por lo que el planteamiento a proponer puede ser de mucho interés y beneficio para fines académicos, así como para el impulso de emprendedores en la búsqueda de introducir empresas en el Perú.

1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones que se desarrollan en el presente plan de negocio como uno de limitantes más relevantes la ausencia de información confiable de fuentes secundarias, en base a esta premisa, se considera efectuar una investigación de mercado, la misma que comprenderá el levantamiento de investigación cuantitativa y cualitativa, enmarcada dentro del alcance geográfico.

Adicionalmente, el desarrollo de este proyecto se efectuará con recursos propios de los tres (3) integrantes de este grupo, por lo que limita el alcance que se esperaría llegar al entender un poco más sobre el tema asociado a la instalación de un bar after office que comercializa cerveza artesanal con sabor a frutas de la región complementando con alimentos de rápida y fácil preparación.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se describen los conceptos asociados al bar after office tales como el servicio, el bar, el propio concepto de after office, el restaurante, la cerveza, la cerveza artesanal y sus distintos tipos y variedades en el Perú.

2.1 Servicio

Se puede definir al servicio como las actividades que se desarrollan para satisfacer las necesidades de uno o de varios clientes con la finalidad de mostrar una expectativa que lleve a los resultados de ésta.

Aterrizando el servicio dentro del modelo de negocio planteado se puede definir el bar como un establecimiento comercial donde asisten personas en el cual se expendan bebidas alcohólicas y no alcohólicas, también se evidencia la presencia de comida de preparación rápida y de algunos piqueos, mini hamburguesas, generalmente en la barra y con pequeñas mesas con sillas.

2.2 After office

Se puede definir el concepto de after office como reuniones informales entre compañeros de trabajo las cuales tienden a realizar después de la jornada laboral generalmente entre las 18:00 y 23:00 horas. Estas reuniones tienen como finalidad evadir, romper la rutina laboral, el estrés, o simplemente un motivo para relajarse.

2.3 Bar

La definición de bar se asocia con el ambiente en el que se expende bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y aperitivos de preparación rápida a ser consumidos en el momento, al que acuden las personas en busca de distracción, salir del estrés y pasar un momento agradable entre amigos, dialogando, riendo e intercambiando experiencias de su día a día.

2.4 Restaurante

Es un establecimiento en el que se presta un servicio que brinda una atención de buena calidad y ofrece una gran variedad y sabor en sus comidas, ofreciendo además

bebidas, postres y aperitivos, de tal manera que cubran las expectativas de los visitantes. La palabra restaurant proviene del francés y es usado como restaurante.

2.5 Cerveza

En el país la bebida con contenido de alcohol más popular es la cerveza y se consume en celebraciones, reuniones sociales y todo tipo de festividades.

La historia revela que el origen de esta bebida nace en Mesopotamia la cual se ha mantenido constante en el tiempo y está presente en todo el mundo. Entre los tipos de cerveza se encuentran (ABC, 2017) (Ngenes, 2020):

- Lager: Se encuentra en la zona norte de Europa.
- Dark Lager: Es la versión oscura del tipo lager mencionado líneas arriba.
- Stout: De color negro, tipo Ale. Se encuentra en las islas británicas.
- Pilsner: De color dorado, es una de las cervezas más consumidas, la cual tiene origen checo, es ligera y de suave aroma.
- Porter: De color oscuro, con sabor a malta y lúpulo amargo.
- Pale Ale: Cuando se fermenta la malta, nace este nuevo tipo de Ale.
- Indian Pale Ale: Es una de las cervezas más fuertes por el alto contenido de alcohol, tiene origen es Inglaterra.
- Brown Ale: Principal característica es la malta tostada, que le da un color marrón y ambar.
- Bock beer: De origen alemán (Einbeck), conocida por ser muy fuerte de sabor y cuerpo.
- Wheat beer: De origen alemán (Baviera)

2.6 Cerveza artesanal

Conforme a la publicación web de peru.info/es-pe/comercio-exterior, una de las principales particularidades de la cerveza artesanal es que no obedece a una receta específica ya que, al ser elaborada con insumos naturales, libre de conservantes y preservantes, cada especialista cervecero le añade su propia receta dándole a este producto variedad de sabores, la cual representa una de sus ventajas competitivas más importantes en el mercado.

Su preparación está hecha a base a agua, malta, levadura y lúpulos. Mayormente la cerveza artesanal no atraviesa por el proceso de pasteurización y no contiene químicos ni aditivos artificiales lo cual marca una gran diferencia con la cerveza industrial.

Asimismo, el proceso de preparación de la cerveza artesanal obedece al molido de las maltas y al embotellamiento de forma manual siguiendo además una cuidadosa selección de ingredientes en la que se incorpora adicionalmente (El Comercio, 2020).

2.6.1 Tipos de cerveza artesanal

Según lo publicado en el portal web de la cervecería Kalla (2017), existe una larga lista de tipos de cerveza artesanal, sin embargo, para dar un horizonte más ordenado a todo el enorme mundo de tipos de cerveza artesanal se puede clasificar de acuerdo con el tipo de fermentación: Ale, que son las de alta fermentación y Lager, de baja fermentación.

De ambas derivan nuevos tipos de cervezas como la Pale Ale, Barley Wine, Belgian Ale, German Ale, Porter, Stout, Ipa que son de alta fermentación; y de baja fermentación están la Pilsner, Amber, Doppelbock, American Lager, Dunkel, Marzen, entre otras (Barragrau, 2020).

Cuando se habla de fermentación se refiere como lo informa loopulo.com en su página web, al proceso por el que la levadura transforma los azúcares.

a) Cervezas Ale

Tal como lo indica cervecería Kalla en su página web, este tipo de cerveza es de fermentación rápida a altas temperaturas que van de 15° a 25° cuyo proceso de fermentación dura de tres a cuatro días. Estas cervezas pueden ser de gran aroma, cuerpo y sabor bien marcado. Pueden poseer un grado de alcohol muy variado, así como un diverso grado de amargura. Por lo que su sabor, contextura, aroma, entre otras características, dependerá de la cantidad y tipo de malta y lúpulo utilizados.

b) Cervezas Lager

De acuerdo con la publicación de cervecería Kalla en su portal web, las cervezas Lager son fermentadas a bajas temperaturas que oscilan entre cero a cuatro grados. Este

tipo de cerveza artesanal usualmente es espumosa, ligera y suave y toma un tono ámbar o negro (Cervercería Kalla, 2020).

Las cervezas Lager son producidas con levadura la cual se deja fermentar en el interior del tanque dejándola madurar en frío a bajísimas temperaturas. Su maduración alcanza un periodo de tiempo de dos a seis meses con el propósito de que pueda tomar las características del tipo de cerveza Lager.

En la Figura 2.1 se muestra los tipos de cerveza artesanal y su división en subtipos:

Figura 2.1 Tipos de cerveza artesanal



Fuente: (Cerveza Artesana, 2020)

2.6.2 Cerveza Artesanal en el Perú

Según la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP), en el año 2017 el mercado de cerveza artesanal representó 1, 500,000 litros, y su precio por litro se encontró en el rango de 15 a 20 soles.

El crecimiento del mercado de la cerveza artesanal es impulsado por diversos eventos y por la creación de nuevas marcas, inauguración de nuevos locales, lo que conlleva al consumo de esta bebida. En el país se desarrollan diversos eventos y/o ferias de cerveza artesanal donde las personas no solo consumen la bebida, sino aprenden sobre la cata y/o diversas variedades de cerveza.

Las principales marcas en el Perú de cerveza artesanal son: 7 vidas, Barbarian, Barranco Beer Company, Brutus, Candelaria, Cervecería del Valle, Cumbres, Curaka, Invictus, Maddok, Magdalena, Nuevo Mundo, Oveja Negra, Sierra Andina y Zenith.

CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo desarrolla una descripción física de las características del entorno donde se plantea desarrollar el presente proyecto de negocios con el objeto de corroborar la viabilidad de implementar un bar after office que comercializa cerveza artesanal con frutas de la región, en el distrito de Miraflores, departamento de Lima.

Ello permitirá comprender mejor la importancia, crecimiento y concentración de empresas y personas en este distrito.

3.1 Población

3.1.1 Lima

De acuerdo a los resultados del censo realizado el 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e informática, INEI, según lo publica en su página web www.inei.gob.pe, el departamento de Lima cuenta con una población de 9'485,405 habitantes, siendo San Juan de Lurigancho el distrito más poblado (1'038,495 habitantes), seguido por San Martín de Porres (654,083 hab.), Comas (520,450 Hab.), Villa El Salvador (393,254 hab.), San Juan de Miraflores (355,219 hab.) y Surco (329,152 hab.) (INEI, 2020)

De acuerdo con lo proyectado por el INEI para el 2018, Surquillo sería el distrito con mayor densidad poblacional, contando con 26,000 habitantes por kilómetro cuadrado, seguido por Breña y Santa Anita con 23,000 habitantes por kilómetro cuadrado, cada uno (INEI, 2018).

3.1.2 Distrito de Miraflores

Miraflores, creado en enero de 1857 y con una superficie de 9.62 km², cuenta con 99,337 habitantes y representa el 1.04% respecto a la población total de Lima; tiene además una densidad poblacional de 10,326 habitantes por kilómetro cuadrado. Limita con los distritos de San Isidro, Surquillo, Santiago de Surco, Barranco y la Costa Verde.

Miraflores presenta 0% (cero por ciento) de población rural y se ubica en el tercer puesto, luego de San Isidro y La Punta, del índice de desarrollo humano de los 1,832 distritos que tiene el Perú, siendo habitado principalmente por familias de alto nivel socioeconómico.

Miraflores cuenta con buen nivel de seguridad y diversos atractivos turísticos (Huaca Pucllana, Larcomar, Parque Kennedy, vuelos de parapente, museos, playas y malecones) por lo que muchos turistas nacionales y extranjeros que vienen de diversas partes del mundo lo eligen zona de hospedaje, ver Figura 3.1.

Figura 3.1 Superficie y Población Lima y Miraflores

Espacio	Lima	Miraflores
Superficie x Km ²	2,811.65	9.62
Población Hab.	9'569,468	99,337
Densidad Km ²	3,403.51	10,326

Fuente: (INEI, 2017)

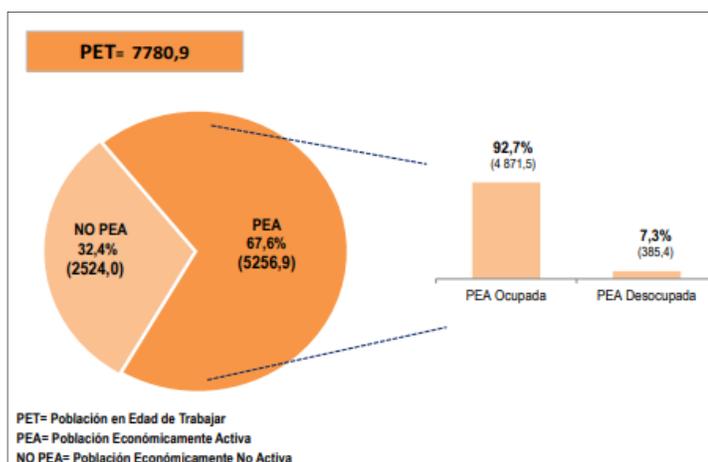
3.2 Ingresos de la Población

El Informe Técnico de Situación del Mercado Laboral de Lima Metropolitana indica que la Encuesta Permanente de Empleo EPE realizada en el trimestre móvil Febrero- Marzo- Abril del 2019, según señala el INEI en su plataforma virtual, informa que la población ocupada de Lima alcanza los 4'871,500 personas, siendo el 55 % hombres y 45% mujeres (INEI, 2019).

El 51.4 % de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de Lima tiene una edad que oscila entre 25 y 44 años, mientras que el 28.9 % tiene una edad de 45 a más años y el 19.7 % tiene entre 14 y 24 años.

En el mismo trimestre de estudio del 2018 la cifra fue inferior comparado con la del 2019 dándose un incremento del 0.4% este año, dato que equivale, aproximadamente, a 18,000 personas, ver Figura 3.2.

Figura 3.2 PEA Lima Metropolitana



Fuente: (INEI, 2019)

El ingreso promedio mensual en Lima en el primer trimestre del 2019 alcanzó el monto de S/ 1,736.30 aumentando un 3.4 % respecto al mismo periodo del año anterior. El ingreso promedio de los hombres llegó a S/2,002.10 y el de las mujeres fue de S/1,403.60. En ambos casos aumentó un 3.9 % y 2.4%, respectivamente, comparado con el mismo periodo del 2018.

3.2.1 Densidad Empresarial

De acuerdo con el documento “Perú: Estructura empresarial 2017” publicado por el INEI en su página web inei.gob.pe, la densidad empresarial refleja la relación existente en un territorio entre el número de empresas por cada mil habitantes. A mayor densidad mayor actividad empresarial la cual será una zona económicamente más activa (INEI, 2020).

El año 2017 el estudio arrojó en todo el país la cifra de 72 empresas por cada mil habitantes. En Lima la densidad empresarial fue de 120 empresas por cada mil habitantes.

La zona de Lima Centro presentó en el 2017 la densidad más alta con 230 empresas por cada mil habitantes. En esta zona se encuentra el distrito de Miraflores, así como San Isidro, Surquillo, Barranco y Santiago de Surco, los cuales limitan con Miraflores. En esta zona también se encuentran los distritos de San Borja, Jesús María, Lince,

Magdalena, Lince, Pueblo Libre, entre los distritos que se ubican en un nivel socioeconómico Medio-Alto.

Así mismo, Lima Centro presentó en el 2017 la mayor densidad empresarial por kilómetro cuadrado con 2,819 empresas por kilómetro cuadrado.

En ese sentido, Miraflores contó con 398 empresas por cada mil habitantes y 3,375 empresas por Km², mientras que San Isidro: 403 empresas por cada mil habitantes y 1,942 empresas por cada Km², Santiago de Surco: 145 empresas por cada mil habitantes y 1,447 empresas por cada Km², Surquillo: 190 empresas por cada mil habitantes y 5,022 empresas por Km² y Barranco: 204 empresas por cada mil habitantes y 1,777 empresas por Km².

Se puede observar que el contexto en términos de empleo, salarios y actividad empresarial en el distrito de Miraflores como en los distritos con los que limita favorece al plan de negocios que se propone en el presente proyecto ya que se aprecia un alto grado de actividad comercial y empresarial, generando con ello un importante movimiento demográfico en el distrito de Miraflores como en los distritos que se encuentran a su alrededor.

Asimismo, el crecimiento que se ha dado año tras año en Lima, sobre todo en Miraflores y en los distritos de la zona de Lima Centro, ofrece un ambiente redituable en el que puede implementarse exitosamente un bar after office en el distrito de Miraflores.

3.3 Estilos de vida

De acuerdo con el estudio realizado por el estudio Arellano Marketing (Los Seis Estilos de vida, 2018) se puede clasificar a la población en seis tipos de estilos de vida de tal forma que permita comprender mejor su conducta social para determinar efectivamente al público objetivo para implementar el plan de negocio (Arellano, 2020).

Los Sofisticados son modernos, cuentan con buena instrucción superior, valoran la imagen personal, persiguen las tendencias y la moda, innovan sus consumos. Es un público con un ingreso mayor que el promedio, quiere ascender socialmente y se preocupa en cuidar las apariencias (Arellano, 2020).

Los Progresistas son emprendedores independientes que buscan su progreso personal y salir adelante, buscan un ascenso social y son más economizadores.

Los Modernos buscan ser reconocidos socialmente, mejorar su estatus, valoran la calidad del producto que compran y son más prácticos.

Los Formalistas son más tradicionales y sobrios, buscan mantener su nivel de vida, no son tan pegados a la moda. Son empleados de nivel medio como oficinistas, docentes y profesionales independientes.

Los Conservadores es el grupo conformado en su mayoría por mujeres de cuyo centro de interés es su familia, poco innovadoras, ahorradoras y tradicionalistas en sus consumos, valoran primordialmente el precio antes que la calidad.

Los Austeros es el sector resignado, débilmente informado y de poca educación. Cuentan con un bajo nivel de ingresos y se encuentran en los niveles socioeconómicos C, D, y E.

Estos perfiles del consumidor peruano muestran dos bandos de estilos de vida, uno el estilo de vida proactivo en el que se ubican los progresistas, sofisticados y modernos, y en el otro bando se encuentra los estilos de vida reactivos en el que están los formalistas, conservadores y austeros.

De acuerdo con el estudio de Arellano no existe una relación directa entre ingreso y modernidad y de igual manera no la hay entre recursos económicos y orientación al logro.

Queda claro que para el presente plan de negocios interesa captar y enfocarnos en el grupo de los proactivos en el que se encuentran los sofisticados, modernos y progresistas, ver Figura 3.3.

Figura 3.3 Estilos de vida



Fuente: (Arellano Consult, 2020)

3.4 Consumo de cerveza artesanal

Países como Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania, entre otros encabezan la lista de los países con mayor producción de cerveza artesanal a nivel mundial. Mientras que, en Sudamérica, Brasil es uno de los países con mayor producción de cerveza artesanal, seguido de Argentina. México es también un gran productor de cerveza artesanal.

Figura 3.4 Producción de cerveza artesanal a nivel mundial



Fuente: (Statista, 2020)

El Perú es uno de los países que ha aumentado en los últimos años su demanda en el consumo de cerveza artesanal; sin embargo, la brecha existente con la producción a nivel mundial aún sigue siendo bastante grande. El consumo de la cerveza artesanal prima en el sector Premium gracias a la gran versatilidad que ofrecen las recetas de preparación que permiten una elaboración con sabores distintos y genuinos.

En ese sentido, existe una tendencia manifiesta en el consumo de la cerveza artesanal promovida principalmente por los Millenials, generación que se caracteriza por poseer un perfil más exigente y crítico dispuesto a probar nuevas experiencias.

El aumento del consumo de la cerveza artesanal en Perú se ha visto mejorada gracias a los diversos festivales gastronómicos que se vienen desarrollando en Lima desde hace cinco años atrás los cuales han hecho más popular a la cerveza artesanal. Eventos cerveceros como el Craft Beer Sessions y el Lima Beer Week reúnen a más de veinte (20) cervecerías artesanales y bares locales en diferentes eventos (El Comercio, 2019).

En la Figura 3.5 se muestra las marcas más importantes de cerveceras artesanales del mercado.

Figura 3.5 Marcas más representativas de cerveza artesanales



Fuente: (Tomando Altura, 2020)

En la zona comercial del distrito de Miraflores existen varias cerveceras artesanales de prestigio como Barbarian, Clan Cerveceros, Java Brew Company, Nuevo Mundo, Artesano Bar, entre otros. Asimismo, existen bares que expenden todo tipo de licores y

cerveza industrial. Sin embargo, lo que hace viable la implementación del bar after office en dicha zona comercial es el alto movimiento de personas que transitan ya sea por razones laborales, turísticos o como zona elegida de diversión.

La publicación de rpp.pe/economía, señala que según el estudio realizado por Euromonitor, el Perú es el quinto país de la región en consumir cerveza alcanzando un consumo de 45.4 litros de cerveza por persona al año.

Un impacto negativo en el consumo de la cerveza fue el aumento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) ordenado por el gobierno peruano cuya tasa impositiva aumentó del 30% al 35% (RPP, 2020)

3.5 Mercado de bar after office

Este modelo de negocio de bar after office se ha convertido actualmente en una opción para cientos de personas que salen de una larga y agitada jornada laboral en busca de un espacio de diversión dónde poder compartir con los amigos del trabajo, tomar unos tragos y saborear alguna comida ligera.

Asimismo, este modelo de negocio se vuelve atractivo a los ojos del consumidor porque ofrece una innovadora oferta de tragos y de comida rápida lo que sumado a la apertura del consumidor en disfrutar nuevas experiencias toma una relevante importancia en el mercado de servicio de bebidas (ver Figura 3.6).

De acuerdo a la publicación en nota de prensa del Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI, en su portal web inei.gob.pe informa que, para el periodo de Setiembre 2019, la actividad de servicio de bebidas creció en 13.77% debido a las ventas en los negocios de bares, bares restaurantes, discotecas, pubs dada a la gran asistencia de personas, al buen manejo de estrategias de publicidad en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), así como a las ofertas y variedad de tragos ofrecidos, tragos exóticos, tragos andinos y combinaciones de tragos corto (Recurso, 2019).

Asimismo, el informe indica que este comportamiento incremental viene repitiéndose hace treinta (30) meses de manera consecutiva, con ello se puede apreciar que el mercado de bares y de bares after office se muestra atractivo para el consumidor y para el cliente potencial.

Figura 3.6 Modelo de bar after office



Fuente: (La Nación, 2020)

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Análisis Externo Estratégico

Para analizar el Macro Entorno, se utilizó el análisis SEPTE:

4.1.1 Socio ambiental

En referencia al análisis del entorno social, el país tiene una gran diversidad social, cultural, lo cual se ha venido visto influenciado en los años previos por los cambios en la migración hacia la ciudad y fuera de la ciudad.

De acuerdo con el último informe del INEI (2018), la población peruana llega a 31,240 Millones de los cuales el 50.8% son mujeres y el 40.2% hombres, de acuerdo con los rangos etarios, el 26,4% de la población tiene de 0 a 14 años; el 61,7% de 15 a 59 años y 11,9% de 60 a más años.

Del lado del comportamiento del consumidor, existe gran expectativa hacia este año, de acuerdo con Kantar Word Panel (KWP, 2018), el 50% de las familias peruanas considera que la situación del país se mantendrá, sin embargo, el 30% consideraba que la situación mejorará en el 2019.

Esto claramente evidencia cierto nivel de confianza hacia sus ingresos, que deberá verse trasladado en el consumo.

Además, es importante mencionar que para el 2019, se estará presentando como tendencia el consumo saludable. De acuerdo con el estudio Consumer Connection de la consultora KWP, el 87% de los hogares desearían que las empresas desarrollen productos que le generen más nutrición, a comparación del 53% que valora principalmente lo económico y el 21% que solicita productos más prácticos.

4.1.1 Económico

Analizando el entorno económico del país, se puede apreciar que el PBI alcanzo un crecimiento importante de 4.3% durante los primeros 6 meses del 2018, de acuerdo con cifras brindadas por el BCRP, esto genero una recuperación con respecto al mismo periodo del año pasado, que fue afectado por el fenómeno del niño.

Se aprecia que este crecimiento fue impulsado por el incremento de la demanda interna (+5.3%), la inversión privada (+6.9%), así como el aumento del empleo.

En cuanto a los sectores económicos que componen el país, el crecimiento se origina principalmente por el incremento en 4.4% de los sectores denominados no primarios.

Analizando el consumo privado, el índice de confianza del consumidor fue ubicado en 63 puntos en agosto de 2018, sin embargo, este no recupera los niveles obtenidos en mayo, donde se logró obtener 65 puntos.

En la Tabla 4.1 se puede apreciar la evolución en la variación del PBI a partir del 2014 al 2019, se observa proyección de 4% de crecimiento para este año e incremento de 6.5% en la inversión privada, indicadores más que alentadores para la economía nacional.

Tabla 4.1 Evolución del PBI – periodo 2014 al 2019

Producto Bruto Interno y Comercio - Tabla Nº 2.1.							
Var. % real	2014	2015	2016	2017	2018 IS	2018*	2019*
PBI	2.4	3.3	3.9	2.5	4.3	4.0	4.0
Demanda interna	2.2	3.1	0.9	1.4	5.3	4.4	4.0
Consumo Privado	4.1	3.4	3.4	2.5	3.8	3.8	3.6
Inversión Privada	-2.3	-4.5	-5.7	0.2	6.9	5.5	6.5
Gasto Público	3.4	4.4	-0.2	-0.5	4.0	5.2	3.1
Comercio	4.4	3.9	1.8	1.0	3.0	3.3	3.1

(*) Proyecciones BCRP de acuerdo al Reporte de Inflación de junio de 2017.
Fuente: Reporte de Inflación del BCRP / Elaboración: Equilibrium

Fuente: INEI (2018)

4.1.2 Tecnológico

Del lado tecnológico, Perú ocupa el lugar noventa (90) en el ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2018, este informe evalúa la influencia de las TICS en la competitiva y desarrollo de 143 países en el mundo.

De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrial, el desarrollo de las tecnologías de información en el Perú se limita por barreras tales como: la ineficiencia en el sistema educativo, la baja calidad en ciencias y matemáticas, así como la falta de eficacia de los organismos legislativos que generan mayores regulaciones.

En el país, cada vez se viene masificando el uso intensivo de ERP, que empieza a formar algo común en todas las compañías de todos los sectores, el sector retail no es ajeno a ello, y cada vez se viene incrementando su inversión.

En cuanto al negocio a implementar, se considera que la funcionalidad del ERP debe facilitar la mejora en los (1) tiempos de compra, servicio y espera, (2) mejora en el trabajo, (3) mejora en la experiencia de los clientes.

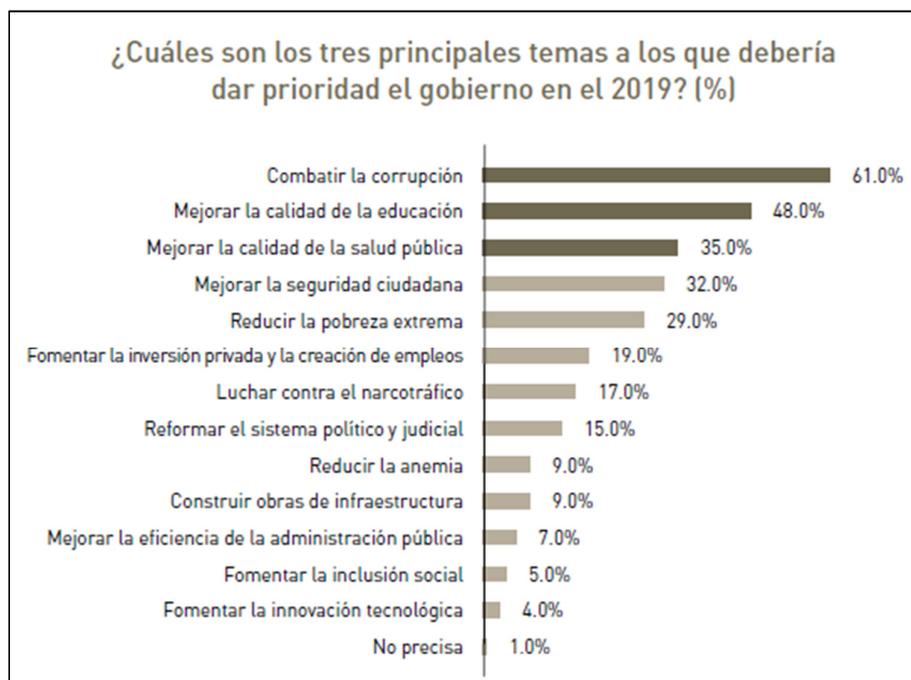
4.1.3 Político Legal

En cuanto a lo político, el país ha venido pasando por una grave crisis de corrupción que produjo una turbulencia que ha venido afectando al poder ejecutivo. Esto desencadenó que en el mes de junio se apruebe la cuestión de confianza a las reformas planteadas por el presidente, con setenta y siete (77) votos a favor (GESTION, 2020).

Esta aprobación de la confianza implica que el congreso y el ejecutivo apunten hacia un objetivo en común y evitando conflictos de intereses.

De acuerdo con Ipsos (2018), los peruanos sostienen que las tres (3) principales prioridades del ejecutivo deben ser: combatir la corrupción, mejorar la calidad de la educación y mejorar la calidad de la salud pública, ver Figura 4.1.

Figura 4.1 Encuesta sobre principales temas a ser abordados por el Gobierno



Fuente y elaboración: (Ipsos , 2018)

Del lado legal, el negocio a implementar estará regulado por el registro de creación y formalización de empresas, y respetando las normas vigentes de Defensa Civil y las regulaciones de salubridad especiales requeridas para un restaurante. (SUNAT, 2018).

4.1.4 Cinco fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo con los autores Hax y Majluf, 2004, el análisis de las cinco fuerzas de Porter se ha desarrollado con el modelo estructural de las industrias, cuyo resultado se interpreta de la siguiente manera (Hax, A. y Majluf, N. , 2004), ver Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Modelo estructural de las 5 Fuerzas de Porter

Muy Poco Atractivo...(1)	Poco Atractivo..... (2)
Neutro..... (3)	Atractivo.....(4)
Muy Atractivo.....(5)	

Fuente: Cinco (5) fuerzas de Porter
Elaboración: Autores de esta tesis.

4.1.4.1 Poder de Negociación de Proveedores

El ingreso al mercado de diversos bares, restaurantes y locales que ofrecen comida rápida, cerveza y todo tipo de licores ha generado un incremento en la cantidad de proveedores dentro de Lima Metropolitana los cuales ofrecen los productos e insumos que el bar after office requiere para comercializar cerveza artesanal en las diversas presentaciones diferentes tragos cortos (Pisco, Ron, Whisky), así como los platos de preparación rápida.

En ese sentido, con lo expuesto se aprecia la inexistencia de un monopolio en el mercado de los bares que ofrecen cervezas y comida rápida lo que brinda la oportunidad de elegir entre un amplio y variado abanico de proveedores, los cuales serán seleccionados bajo el cumplimiento de los estándares de calidad, eficiencia y compromiso, ver Tabla 4.3.

Tabla 4.3 Matriz del Poder de Negociación de los Proveedores

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Puntaje Total
40%	Alto Número de Proveedores en el mercado	Bajo					5	Alto	2.00
30%	Cambio de costos de los productos de los proveedores	Alto				4		Bajo	1.20
30%	Disponibilidad de productos sustitutos de los productos ofrecidos por proveedores	Bajo				4		Alto	1.20

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con los resultados de la matriz elaborada del poder que concentran los proveedores dentro de la industria en desarrollo, el mercado se muestra atractivo, siendo el factor principal el elevado número de proveedores de cerveza artesanal, licores e insumos de comida rápida que circulan en el mercado.

4.1.4.2 Poder de Negociación de los clientes

El plan de negocios del bar after office está dirigido a un público consumidor que oscila entre los 25 y 45 años, de un nivel socioeconómico A y B los cuales son miembros activos de la PEA, y que en su mayoría acuden, luego de su pesada jornada laboral, a bares o locales nocturnos en busca de entretenimiento y relajación, con lo que se obtiene un background del cliente al que está dirigido el plan de negocios.

En ese contexto, se entiende que la presencia de una gran cantidad de clientes en el mercado de bares disminuirá su poder de negociación y con ello hará mínima la posibilidad de que se genere una presión en la demanda y en los precios ofrecidos. A ello se puede agregar que el público objetivo pertenece a un NSE intermedio-alto que acostumbra a pagar precios superiores a los de la cerveza artesanal lo cual hace viable la instalación del bar after office.

De igual manera, otro de los factores de gran incidencia es el incremento en el volumen de personas que gustan de la cerveza tradicional y artesanal por ser una bebida que se consume entre amigos en medio de un ambiente alegre y ameno, ver Tabla 4.4.

Tabla 4.4 Matriz del Poder de Negociación de los Clientes

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo						Muy Atractivo	Puntaje Total
			1	2	3	4	5		
40%	Cantidad de clientes en el mercado de bares y locales nocturnos	Bajo				4		Alto	1.60
35%	Sensibilidad de los clientes al precio	Alto				4		Bajo	1.40
25%	Poder de adquisición de los clientes	Bajo				4		Alto	1.00

Fuente: (Hax, A. y Majluf, N. , 2004). Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con los resultados que arroja la matriz del Poder de negociación de los clientes, indica que el poder que manejan los clientes dentro de la industria es atractivo, alcanzando un puntaje de 4.00, siendo el factor más importante la cantidad de clientes existentes que acostumbran a visitar bares y locales nocturnos.

4.1.4.3 Amenaza de Nuevos competidores

No cabe duda que es indiscutible la existencia de pocas barreras de entrada en este mercado, sin embargo es fundamental definir inteligentemente las estrategias a emplear, desde la ubicación geográfica del establecimiento, el público objetivo del negocio así como las ventajas competitivas que se considerarán en el proyecto como por ejemplo la diferenciación en servicio a brindar al cliente en el bar after office y en el ahorro de costos que permita reducir paulatinamente el precio de los productos y que junto a un servicio de calidad y personalizado sean atractivos con lo cual reduzcan la amenaza ante un eventual ingreso de nuevos competidores.

Dentro de las consideraciones a tomar en cuenta dentro de la amenaza de nuevos competidores está el costo de cambio del público consumidor, el cual será valorado por el mismo cliente respecto a la diferenciación del servicio recibido en el bar after office, ver Tabla 4.5.

Tabla 4.5 Matriz de la Amenaza de Nuevos Competidores

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo						Muy Atractivo	Puntaje Total
			1	2	3	4	5		
20%	Leyes y Regulaciones para el ingreso de nuevos competidores	Bajo			3			Alto	0.60
25%	Exigencias de capital para el ingreso al mercado	Bajo			3			Alto	0.75
25%	Costo de cambio para el público consumidor	Bajo			3			Alto	0.75
30%	Diferenciación en el servicio (variedad, ambiente, atención)	Bajo					5	Alto	1.50

Fuente: (Hax, A. y Majluf, N. , 2004). Elaboración: Autores de esta tesis.

El puntaje total alcanzado en la matriz de la amenaza de nuevos competidores asciende a 3.60 que da un nivel de atractivo neutro del mercado para los competidores que pretendan ingresar a esta industria debido a que los indicadores empleados favorecen el desarrollo de esta.

4.1.4.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Existen diversos factores que pueden determinar al momento de evaluar el producto o servicio sustituto como por ejemplo la casa misma de uno de los compañeros de trabajo el cual puede ser cómoda y estar cerca al centro de trabajo; asimismo, se encuentran como servicio sustituto los diferentes restaurantes de línea alta que ofrecen un servicio de buena calidad y muy parecido al que brinda un bar.

Tales eventualidades pueden ser mermadas con el diseño de las estrategias que se elaboren para el proyecto como por ejemplo la diferenciación en el servicio al cliente con el objeto de que éste valore el servicio recibido y sienta la diferencia entre un lugar y otro. Asimismo, ello repercutirá en la lealtad que despertará en el cliente para con la marca, lo cual restará el grado de amenaza de los servicios sustitutos., ver Tabla 4.6.

Tabla 4.6 Matriz de la Amenaza de Servicios Sustitutos

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo						Muy Atractivo	Puntaje Total
			1	2	3	4	5		
33.33%	Facilidad para hallar servicios sustitutos	Alto		2				Bajo	0.67
33.33%	Diferenciación en el servicio ofrecido	Bajo					5	Alto	1.67
33.33%	Grado de preferencia al servicio	Bajo			3			Alto	1.00

Fuente: (Hax, A. y Majluf, N. , 2004), Elaboración: Autores de esta tesis.

No se puede negar que existen diversas alternativas que presenta el mercado como servicios (o productos) sustitutos, por ello es determinante para el negocio e influyente para el cliente generar estrategias de diferenciación que otorguen valor competitivo al negocio de tal manera que se puede obtener una mayor participación de mercado que alargue la vida al negocio y así puedan cumplirse las metas trazadas a mediano y largo plazo.

El resultado de la matriz de la amenaza de servicios sustitutos arroja un puntaje total de 3.34 lo cual da cuenta que el mercado se encuentra en un grado de atractivo neutro, siendo el indicador “Diferenciación en el servicio ofrecido” de mayor impacto en la matriz elaborada.

4.1.4.5 Rivalidad entre los competidores Existentes

El bar after office que comercializa cerveza artesanal y alimentos de preparación rápida, que se establecerá en un distrito moderno y céntrico de Lima Metropolitana estima como competidores a los diversos bares que se encuentren en los alrededores de la zona y que ofrezcan cerveza tradicional, una variedad de licores y comida rápida.

En esa línea se considera competidores más cercanos a Chili's, T.G.I. Friday's y La Cachina Bar los cuales cuentan con un servicio de buena calidad y una infraestructura moderna, los cuales representan modelos a seguir y superar en el mediano o largo plazo, ofreciendo un servicio personalizado orientado al cliente y manejando una estructura de costos que brinde el ahorro necesario que permita mejorar los precios que maneja la competencia, ver Tabla 4.7

Tabla 4.7 Matriz de Rivalidad entre competidores existentes

Peso	Factores	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Puntaje Total
		Alto							
25%	Competencia con iguales capacidades y recursos	Alto			3			Bajo	0.25
40%	Diferenciación en el servicio ofrecido (ambiente, comodidad, infraestructura, servicio)	Bajo					5	Alto	2.00
35%	Competidores diversificados	Alto			3			Bajo	1.05

Fuente: (Hax, A. y Majluf, N. , 2004), Elaboración: Autores de esta tesis.

Los competidores y la rivalidad existente entre ellos en el mercado de los bares ha recibido una calificación de atractivo al obtener un puntaje total de 3.30 debido a la presencia de competidores con capacidades y recursos similares, y de competidores diversificados ; sin embargo el indicador que mayor predominio tiene en la evaluación de la matriz realizada es la diferenciación en el servicio brindado por el negocio, ya sea en términos de buen ambiente, comodidad, infraestructura, atención personalizada, sabor de la comida rápida y hasta en limpieza, siendo este último un factor que es muy apreciado por el cliente.

Entre los principales competidores están Chili's, T.G.I. Friday's y La Cachina Bar.

Chili's

Historia y concepto

Es una cadena de restaurantes la cual cuenta con más de 1,600 sucursales a nivel mundial (32 países), siendo Estados Unidos donde están situadas la mayoría de éstas. Se inició en Dallas, Texas en 1975 bajo un concepto informal donde lo más vendido eran sus hamburguesas a la parrilla. Su estilo y/o decoración se deben a su origen Texas.

Las 4P

(i) Producto

Ofrecer al cliente una gran variedad de alimentos y bebidas en un ambiente agradable y familiar buscando la satisfacción del cliente.

Producto real: Su carta está compuesta por comida estilo tejana como quesadillas, buffalo wings, chicken crispers, classic ribs, fajitas, tacos, hamburguesas; bebidas como

sus margaritas, cervezas industriales, gaseosas, y bebidas sin alcohol. También venden postres.

Producto aumentado: El ambiente de la franquicia respeta los estándares y protocolos establecidos por la matriz, el equipo de colaboradores siempre dispuesto a responder y atender a los clientes con respeto y amabilidad.

(ii) Precio

Los precios oscilan desde los 25 a 65 soles por plato y/o bebida. Ofrecen la carta, “el plato del día” donde puedes acceder a un plato del menú sólo ese día a un precio relativamente bajo, alrededor de 16.90 soles. Además, tienen la promoción de happy hour donde ofrecen una variedad de tragos 2x1 en un lapso de 3 horas (de 5:00 a 8:00pm)

(iii) Plaza

En Perú abrió su primer local en 1997 en el Jockey Plaza, centro comercial ubicado en Lima bajo el sistema de franquicia. En la actualidad son 29 restaurantes ubicados en Lima: Jockey Plaza, Óvalo Gutiérrez, San Miguel, Benavides, Óvalo Monitor, Larcomar, MegaPlaza, Chacarilla, Pardo, Centro Cívico, Mall Aventura Santa Anita, La Rambla San Borja, Bellavista, Dos de Mayo, Plaza Lima Norte, Mall del Sur, Open Plaza Angamos, Plaza Lima Sur, Real Plaza Primavera, C.C. La Rambla Brasil, Balta Shopping, Rivera Navarrete y Real Plaza Puruchuco, Parque Lambramani (Arequipa), Open Plaza Piura, Mall Plaza Trujillo, Plaza Chiclayo, Real Plaza Cusco y Huancayo.

(iv) Promoción

Dentro de los locales se cuenta con una gran variedad de publicidad sobre las ofertas del día, también se encuentran en revistas, periódicos y en paneles de paraderos. Buscan convenios con empresas por lo cual ofrecen cupones para canjear bebidas, platos y postres a precios con descuento en algunos locales, no *delivery* y durante el *happy hour*.

Difunden contenido y promociones en sus redes sociales y página web. En la Figura 4.2 se muestra la fachada de Chili's.

- Web: <http://chilis.com.pe/>
- Facebook: <https://www.facebook.com/chilisperuoficial>
- Instagram: <https://www.instagram.com/chilisperu/>

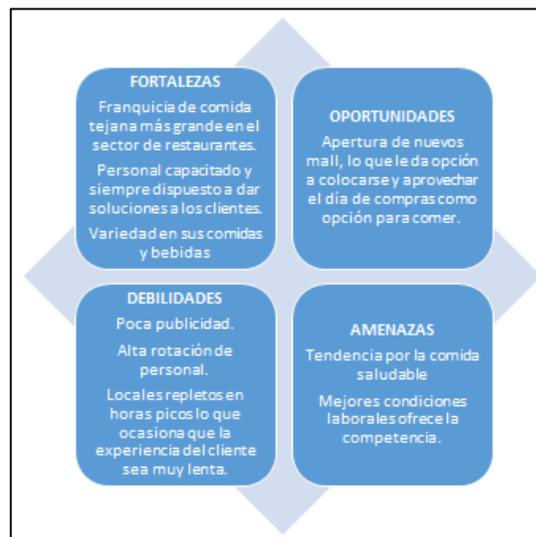
Figura 4.2 Chili's



Fuente: (Chilis, 2020)

- Misión: *“Entregar lo mejor en comida tex-mex, como en ningún otro lugar”* (Chilis, 2020)
- Visión: *“Nuestro objetivo es claro, queremos convertirnos en una marca que enorgullezca y enamore a sus invitados”* (Chilis, 2020). En la Tabla 4.8 se presenta el FODA de Chili's.

Tabla 4.8 FODA de Chili's



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

T.G.I. Friday's

Historia y concepto

Es una cadena de restaurantes la cual cuenta con más de 900 sucursales a nivel mundial (60 países), siendo Estados Unidos donde están situadas la mayoría de éstas. Se inició en Dallas, Texas en 1965 (10 años antes que Chili's) bajo un concepto de negocio de hostelería, donde en aquella época si estabas soltera y te encontrabas en la zona, asistías para compartir momentos sociales en un ambiente informal. Su estilo y/o decoración es con típicos toldos blancos y rojos.

Las 4 P's

(i) Producto

Ofrecer al cliente una gran variedad de alimentos y bebidas en un ambiente agradable y familiar buscando la satisfacción del cliente.

Producto real: Su carta está compuesta por comida americana como quesadillas, wings, nachos, tacos, hamburguesas, pastas, ensaladas, parrillas; bebidas como cervezas industriales, gaseosas, y bebidas sin alcohol. También venden postres.

Producto aumentado: El ambiente de la franquicia respeta los estándares y protocolos establecidos por la matriz, el equipo de colaboradores siempre dispuesto a responder y atender a los clientes con respeto y amabilidad.

(ii) Precio

Los precios oscilan desde los 25 a 65 soles por plato y/o bebida.

Ofrecen la carta, "Friday's lunch" donde puedes combinar entrada y plato de fondo a un precio relativamente bajo, alrededor de 17.90 soles sólo de lunes a viernes de 12:00 a 4:00pm. Además, tienen la promoción de happy hour donde ofrecen una variedad de tragos 2 x 25 soles todos los días a partir de las 5:00pm

(iii) Plaza

En Perú abrió su primer local en 1997 en el Ovalo Gutiérrez, Lima bajo el sistema de franquicia. En la actualidad son restaurantes ubicados: Real Plaza Salaverry, Plaza San Miguel, Open La Marina, La Rambla San Borja, Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Jockey Plaza, Larcomar, Primavera, Real Plaza Puruchuco, Mall del Sur, Real Plaza Trujillo y Real Plaza Arequipa.

(iv) Promoción

Dentro de los locales se cuenta con una gran variedad de publicidad sobre las ofertas del día, también se encuentran en revistas, periódicos y en paneles de paraderos. Buscan convenios con empresas por lo cual ofrecen cupones para canjear bebidas, platos y postres a precios con descuento en algunos locales, no *delivery* y durante el *happy hour*.

Difunden contenido y promociones en sus redes sociales y página web.

- Web: <https://fridaysperu.com/>
- Facebook: <https://www.facebook.com/TGIFridaysPeru>
- Instagram: <https://www.instagram.com/fridaysperu/>

Figura 4.3 Friday's

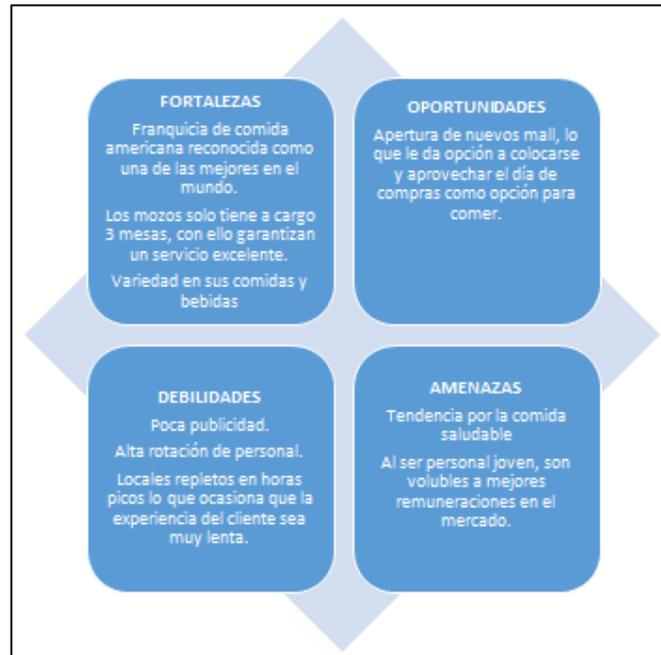


Fuente: (TripAdvisor, 2020)

- Misión: *“siempre ha sido y será superar las expectativas de los clientes, en cuanto a servicio, calidad de comida y ambiente”* (Fridays, 2020)

- Visión: “*es ser considerado el concepto preferido de comida casual*” (Fridays, 2020). En la Tabla 4.9 se muestra la matriz FODA de Fridays.

Tabla 4.9 FODA de Friday’s



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

La Cachina Bar

Historia y concepto

Nació hace 6 años como bar artesano bajo el concepto de reciclaje, actualmente tiene 3 locales. Su estilo y/o decoración se deben a su nombre “Cachina” el cual recibe este nombre cuando reciclas las cosas.

Las 4 P's

(i) Producto

Ofrecer al cliente una gran variedad de alimentos y bebidas en un ambiente agradable y familiar buscando la satisfacción del cliente.

Producto real: Su carta está compuesta por comida rápida como: tequeños, alitas, chicharrón de pollo; bebidas como cervezas industriales, gaseosas, y bebidas sin

alcohol. Sus piqueos son de rápida elaboración y sus bebidas de casas vienen en presentaciones novedosas y nombre genuinos.

Producto aumentado: El ambiente de La Cachina Bar es ofrecer a los clientes, en su mayoría, oficinistas y/o gente joven edad en promedio 30 años para relajarse con música noventera.

(ii) Precio

Los precios oscilan desde los 10 a 30 soles por plato y/o bebida. No existe concepto de 2x1 o happy hour, se ha encontrado en las visitas, promoción de cerveza como “el balde de corona”. Compras 5 cervezas y recibes 6.

(iii) Plaza

En Lima abrió su primer local en 2014 en el Miraflores, en una calle muy concurrida por turistas y oficinistas, calle Manuel Bonilla, ahí se encuentra muchos bares. En la actualidad son 3 bares ubicados en Miraflores y Asia. El último en abrir fue en Arequipa.

(iv) Promoción

No se encontró mayor promoción y/o publicidad de la marca en sí. En redes sociales si existe gran contenido que ellos mismos suben a la red como la de sus seguidores quienes se “etiquetan” (dan su ubicación en tiempo real en el lugar donde están) para compartir sus mejores fotos y/o videos.

Difunden contenido y promociones en sus redes sociales, no cuentan con página web. En la Figura 4.4 se presenta la infraestructura de La Cachina Bar y en la Tabla 4.10 su FODA.

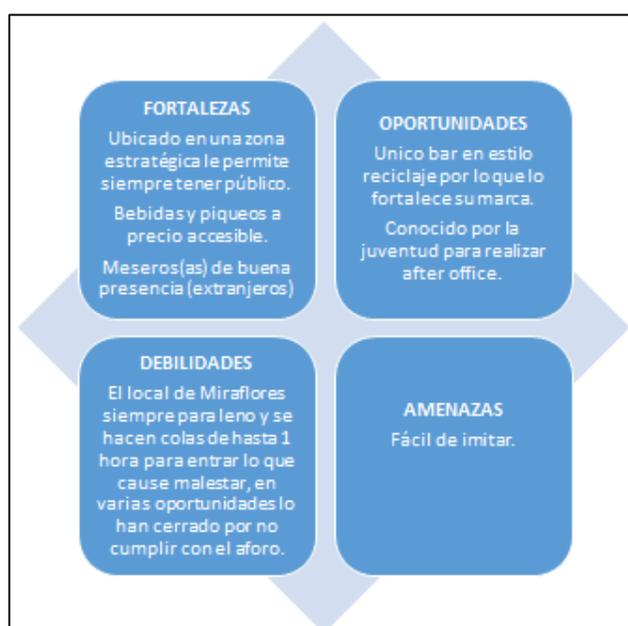
- Facebook: <https://www.facebook.com/lacachinabar>
- Instagram: <https://www.instagram.com/lacachinabar/>

Figura 4.4 La Cachina Bar



Fuente: (EnLima, 2020)

Tabla 4.10 FODA de La Cachina Bar



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

4.1.5 Dinamismo de la industria

La evaluación realizada de las cinco fuerzas de Porter revela que el nivel de dinamismo de la industria de los bares anuncia una industria con un grado atractivo debido a que arroja un puntaje promedio de 3.73, ver Tabla 4.11.

Tabla 4.11 Matriz de la dinámica de la Industria

N°	Factores: Cinco Fuerzas de Porter	Muy Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo
1	Poder de Negociación de los Clientes	Bajo				4.40		Alto
2	Poder de Negociación de los Proveedores	Bajo				4.00		Alto
3	Ingreso de Nuevos Competidores	Bajo			3.60			Alto
4	Amenaza de Servicios Sustitutos	Alto			3.34			Neutro
5	Rivalidad entre Competidores Existentes	Alto			3.30			Alto

Fuente: (Hax, A. y Majluf, N. , 2004), Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de haber desarrollado el análisis del microentorno a través de la evaluación de las cinco (5) fuerzas de Porter y el estudio del sector, se determina que el microentorno en el cual se desarrollará el plan de negocio, *bar after office, restaurante que comercializa cerveza artesanal y preparación de comida de preparación rápida*, ofrece las condiciones favorables necesarias para ponerlo en marcha.

4.1.6 Matriz de los Factores Externos (EFE)

Con la información revisada en las cinco fuerzas de portes y la evaluación de los factores externos, se han podido identificar las oportunidades y amenazas como materia prima para poder definir las estrategias a utilizar.

4.1.6.1 Oportunidades

- Incremento en la cantidad de proveedores dentro de Lima Metropolitana los cuales ofrecen los productos e insumos que el bar after office requiere.
- Público consumidor que oscila entre los 25 y 45 años, de los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B los cuales son miembros activos de la PEA, y que en su mayoría acuden, luego de su pesada jornada laboral, a bares o locales nocturnos en busca de entretenimiento y relajación.
- La existencia de pocas barreras de entrada en este mercado.

4.1.6.2 Amenazas

- El hogar de algún compañero de trabajo es uno de los espacios más recurrentes para realizar los after office cuando se encuentran cerca al lugar de trabajo y suele ser la primera opción, sobre todo la más económica.

- Competidores más cercanos a Chili's, T.G.I. Friday's y La Cachina Bar, los cuales cuentan con un servicio de buena calidad y una infraestructura moderna, así como el resto de los bares ya posicionados en una Lima Metropolitana.
- El precio más elevado de la cerveza artesanal en el bar versus bares con cervezas industriales.

4.1.7 Matriz EFE

Según las oportunidades y amenazas detalladas líneas arriba se procederá a realizar la matriz EFE, ver Tabla 4.12.

Tabla 4.12 Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Incremento en la cantidad de proveedores dentro de Lima Metropolitana los cuales ofrecen los productos e insumos que el bar after office requiere.	0.20	4	0.8
2	Público consumidor que oscila entre los 25 y 45 años, de un nivel socioeconómico A y B, los cuales son miembros activos de la PEA, y que en su mayoría acuden, luego de una cargada jornada laboral, a bares o locales nocturnos en busca de entretenimiento y relajación.	0.15	4	0.6
3	La existencia de pocas barreras de entrada en este mercado.	0.15	3	0.45
N°	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1	El hogar de alguno de los compañeros de trabajo es uno de los espacios más recurrentes para realizar el "after office" cuando se encuentra cerca al lugar de trabajo por lo que suele ser la primera opción y sobre todo la más económica.	0.10	2	0.20
2	Competidores más cercanos como Chili's, T.G.I. Friday's y La Cachina Bar, cuentan con un servicio de buena calidad y una infraestructura moderna, así como en el resto de los bares ya posicionados en Lima Metropolitana.	0.15	2	0.30
3	El precio más elevado de la cerveza artesanal en el bar versus el precio cerveza industrial que se vende en estos bares.	0.15	2	0.30

Fuente: David, Fred, R, Conceptos de Administración Estratégica, 2003

Elaboración: Autores de esta tesis.

Nota: 4 La empresa responde muy bien, 3 La empresa responde bien, 2 La empresa responde a nivel promedio, 1 La empresa responde deficientemente.

CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 Investigación cualitativa

Para la investigación cuantitativa se desarrolló un focus group, con el fin de afinar el concepto de negocio, conocer al perfil del público objetivo y los atributos que valoran en un bar after office. Estos resultados apoyarán para la elaboración del cuestionario en la etapa de investigación cuantitativa.

5.1.1 *Objetivos*

El objetivo general de la presente investigación es desarrollar un concepto de negocio de un bar after office.

Entre los objetivos secundarios están:

- Detectar el nivel de conocimiento y hábitos por lugares de entretenimiento nocturno.
- Identificar los gustos y preferencias por lugares de entretenimiento after office.
- Conocer la percepción de marcas de lugares de entretenimiento after office.
- Construir una imagen ideal de un bar after office.
- Evaluar el concepto de negocio con relación a su nivel de agrado, beneficios percibidos, precio, lugar, comunicación e intención de asistencia.
- Identificar los atributos valorados del concepto de negocio.
- Conocer las sugerencias del público objetivo con relación al concepto de negocio.

5.1.2 *Público objetivo*

La aplicación del *focus group* son varones y mujeres de 25 a 45 años, de NSE A/B y que trabajan en Lima Moderna. Ellos se caracterizan porque en los últimos tres meses han asistido a un bar after office como Chili's, T.G.I. Friday's y/o La Cachina Bar.

Se realizó un *focus group* que estuvo integrado por siete (7) participantes. En la Figura se muestra un collage de las fotos de las sesiones. En el Anexo 1 y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentra la relación de los participantes y la guía de pautas de *focus group*.

5.1.3 *Periodo de evaluación*

El *focus group* se realizó el 6 de febrero del año 2020; en el horario de las 8pm en Calle Verrochio 180D San Borja. La sesión tuvo una duración de cien (100) minutos.

5.1.4 *Metodología*

Se aplicó la metodología de mindfulness y relajación corporal, con el fin de traer a los participantes al momento presente; ya que muchos llegan de sus trabajos; esto permitió mayor concentración en la sesión. También se trabajó en equipo para agrupar marcas de bares con características similares.

Para la evaluación de concepto se utilizó el concepto que se presenta en la tabla e imágenes de apoyo; con la finalidad que los participantes puedan evaluar acorde a su nivel de agrados, atributos valorados, frecuencia, servicios complementarios, precio y nivel de interés.

5.1.5 *Resultados obtenidos del focus group*

Los participantes se caracterizan por ser en su mayoría trabajadores dependientes. Ellos mencionan que para entretenerse después del trabajo salen a bares after office, karaoke, discoteca, gimnasio o casas de amistades; de todos los mencionados el lugar a dónde salen más para entretenerse es bar after office.

5.1.5.1 *Conocimiento y hábitos por lugares de entretenimiento*

Ellos consideran que un bar after office es un lugar donde van con sus amigos para tomar unos tragos y comer algunos piqueos; son lugares que siempre están con promociones en cierto rango de horario (5:00pm a 10:00pm). Normalmente, están ubicados muy cerca al lugar de su trabajo. En caso de fin de semana, algunos participantes decían que son las previas para una discoteca y para día de semana sólo es conversar y tomar tranquilos.

Los participantes distinguen algunos formatos de bares after office: (i) bares de franquicia (Chili's, T.G.I. Friday's, Barbarian) (ii) bares cuyo ambiente es solo para conversar (La Destilería); (iii) Bares y discotecas; (iv) Bares con semi fiesta (Cachina); (v) Restaurantes que tienen bares (Hops) o (vi) pollerías que tiene bares (Don Belisario).

Los participantes conocen los bares que están ubicados en Miraflores, Barranco, Pueblo Libre y Costa Verde. Ellos indican:

- Miraflores: Cachina, Barbarían, Luz Verde, Eka Bar, La Destilería, La Emolientería, La Botica, Capitán Meléndez.
- Barranco: Barbarian, Ayahuasca, Huayos, El Tayta, Beer Company, Invictus.
- Pueblo Libre: Bolivariano, Resto Bar Hops.
- Costa Verde: Cala, Quincha, Espigón.
- Centro de Lima: Rincón Cerveceros.
- San Isidro: La Calesa.

Entre los bares after office que más asisten son: Chili's, T.G.I. Friday's, Bolivariano, La Cachina Bar, Barbarían, La Destilería o Hops.

La gran mayoría de los participantes van a los bares after office los viernes de cada semana a partir de 6:00pm o 7:00pm; sin embargo, muchos dicen que la diversión empieza desde el jueves. No obstante; si es algo tranquilo como para tomar y relajarse van de lunes a miércoles. En cada salida pueden llegar a gastar entre S/60 y S/150.

La cantidad de personas que se agrupan para ir a un bar after office son de 6 a 12 personas en promedio. Sus grupos se conforman por: (i) compañeros de trabajo (también se diferencian por áreas, género y edad); (ii) ex compañeros de trabajo y (iii) amigos en general. Ellos indican que cada grupo tiene una tendencia a ir a un bar en particular y que son muy influenciados a lo que indique la mayoría.

Los participantes mencionan que consumen más cerveza artesanal y pisco en bares after office. Con relación a los piqueos; su consumo depende mucho del lugar dónde estén, porque hay bares dónde no venden piqueos y bares que sí venden. Entre los piqueos que consumen son tapas, minis hamburguesas, tequeños, chicharrón, choripapas o platos estándar de Chili's o T.G.I. Friday's.

Cada participante indica que para escoger un bar sigue lo que indica su grupo. No obstante, ellos evalúan de los bares after office: mesas libres, ambiente de fiesta, ambiente para conversar, ubicación (cerca de su casa o trabajo, céntrico para todos los miembros del grupo), tipo de música, variedad de bebidas alcohólicas, variedad de

piqueos, buena calidad de los productos, exclusividad de bebidas alcohólicas asociada a la marca del bar (cerveza artesanal, pisco), presentación de las bebidas, buena atención de mozos, bartenders reconocidos, mozos con alto nivel de conocimiento de bebidas alcohólicas.

La gran mayoría de los participantes no se consideran fieles a un bar after office; sin embargo, algunos grupos con quienes salen sí se consideran fieles a determinados bares. Ellos se sienten abiertos a conocer diferentes tipos de bares.

Con relación a la oferta de bares after office; consideran que siempre encuentran bares. Sin embargo, la gran mayoría de los participantes no se sienten satisfechos con la oferta actual porque faltan bares con más aforo, ya que los que conocen siempre están llenos, el tiempo de atención es lento y mala calidad en la música.

5.1.5.2 Gustos y preferencias por lugares de entretenimiento after office

Se invitó a los participantes a realizar una dinámica de visualización del lugar donde más asisten para entretenerse. Y mencionaron que prefieren ir a bares como La Cuina de Bonilla, Bolivariano, Botica, Chili's, Hops y Espigón.

Los participantes indican que van a estos lugares porque tienen buen ambiente para conversar, buena música, buena calidad de cervezas, variedad de bebidas alcohólicas, buena atención de mozos, exclusividad de bebidas alcohólicas asociada a la marca del bar, ambiente amplio, ubicación (cerca al lugar de su trabajo) y variedad de piqueos.

Cuando ellos van a estos bares se sienten cómodos, relajados, frescos, entretenidos, animados y tranquilos.

5.1.5.3 Percepción de marcas de bares after office

Se invitó a los participantes hacer una relación de todos los bares after office que conocen y después agruparlos por características. Los resultados fueron los siguientes:

- Quincha y Ayahuasca; ellos se agrupan por su tamaño, exclusividad y temática.
- Yoy Lima Box y Mercado 28; se agrupan por su variedad de bebidas alcohólicas.
- Chili's y T.G.I. Friday's; por ser franquicias y comerciales.

- Hops y Bolivariano; se agrupan porque son tradicionales, ambiente de fiestas y tiene espacio para bailar.
- La Cuina de Bonilla y Caña; se agrupan porque siempre hay mesas disponibles, lugares tranquilos y desconocidos que se puede conversar.
- El Rincón Cerveceros y Múnich, El Estadio: se agrupan por ser bares cerveceros tradicionales con ambientes temáticos.
- Tanta, Espigón, La Calera y Bottega Daso: se agrupan por ser bares que brindan buena calidad en sus bebidas, sus precios son elevados y tienen exclusividad en sus bebidas alcohólicas.
- Cachina, Botica, Barbarian, La Destilería, Nuevo Mundo, Lúpulo, Wahios, El Tanta, Hooligans, Mi Tercer Lugar, Media Naranja Y Chapultepec: estos bares se agrupan porque tiene un ambiente tranquilo mezclado con semi fiestas, no son grandes, siempre paran llenos, buena calidad de bebidas, piqueos y música.

5.1.5.4 Evaluación de concepto

Se presentó a los participantes el concepto de negocio que se detalla en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Concepto de negocio

Concepto de negocio
¿Te gustaría probar nuevas experiencias después de trabajar? Te presento este Bar Temático “after office”, donde podrás disfrutar de nuestras deliciosas cervezas artesanales, hechas de frutas de la región. Este lugar es ideal para ti para compartir momentos con tus compañeros después de un día de trabajo

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Después se invitó a reflexionar sobre su comprensión de concepto, agrado, aspectos positivos y negativos, ajuste con sus necesidades

- Comprensión del concepto: los participantes entienden por el concepto que es un bar after office temático que venden cervezas artesanales con insumos de frutas de la región.
- Agrado del concepto: a los participantes les pareció esta idea de negocio interesante y novedoso; muchos decían que les causaba curiosidad.

- Aspectos positivos: los participantes mencionan que los aspectos que más le gustaron fueron: (i) cervezas artesanales con insumos de frutas de la región y (ii) ambiente temático (*“Me gustan cosas fuera de lo normal”*).
- Aspectos negativos: los participantes mencionan que los aspectos que no le gustaron fueron: (i) poca variedad de insumos en la elaboración de la cerveza artesanal; (ii) restricción de horario; (iii) no hay preferencia por frutas de la región (*“que las frutas de la región pierdan su sabor”*. *“no a todos les gustan las frutas de la región”*) y (iv) no mencionan piqueos, ubicación y la experiencia que tendrían ellos en La Cachina Bar.
- Ajuste con sus necesidades: todos los participantes mencionan que el concepto de este tipo de bar after office se ajusta con sus necesidades ya que les viene bien tomar cervezas después de salir de trabajar; ya que les gusta sentirse relajados.
- Productos que deben incluirse: los participantes sugieren que este bar after office también podría vender las siguientes bebidas alcohólicas: (i) cervezas artesanales de marcas conocidas; (ii) tragos cortos; (iii) tragos exóticos con pisco; (iv) cervezas originales de casa que no son necesariamente con frutas de la región y (v) cervezas artesanales de temporada.
- Con relación a la comida, ellos sugieren: (i) snacks; (ii) minihamburguesas; (iii) piqueos exclusivos de la casa; (iv) tapas y (v) pizzas.
- Zona: los participantes sugieren que este bar debe estar ubicado en los distritos de Miraflores y Barranco o en Surquillo y San Isidro.
- Temática: la gran mayoría de los participantes recomiendan que la temática de este bar necesita estar enfocado a lo artesanal resaltando lo peruano; otros sugieren temática ecológica o reciclado. Y que su ambiente debe ser fresco y espacioso.
- Servicios complementarios: la gran mayoría de los participantes recomiendan que este bar after office debe contar con música en vivo; además de presentar eventos de fútbol (partidos en vivo).
- Promociones: los participantes indican que las promociones que les gustaría recibir de este bar son el Happy Hour 2 x 1 en cierto rango de horario. Los medios de comunicación que ellos más utilizan para enterarse de promociones

son Facebook, Instagram, WhatsApp y recomendaciones de boca a boca de sus amistades.

- Nivel de interés: todos los participantes indican que sí les gustaría ir a este bar esto se debe a su novedad, exclusividad y sienten que van a tener una buena experiencia.
- Frecuencia: cuatro participantes mencionan que asistirían a este bar after office una vez por semana y tres participantes indican que asistirían una vez cada quince días.
- Precios percibidos: los participantes perciben que podrían gastar entre 60 y 150 soles; siendo el promedio de 100 soles.

e) Atributos valorados del concepto

Finalmente, los participantes valoran de este nuevo concepto de negocio: (i) generación de experiencia; (ii) ambiente moderno peruano; (iii) calidad de las bebidas alcohólicas; (iv) precio accesible; (v) temática; (vi) ubicación; (vii) exclusividad de sus bebidas alcohólicas; (viii) variedad de cervezas artesanales (marcas comerciales y propias); (ix) variedad de alimentos complementarios con las bebidas; (x) iluminación (xi) piqueos fusión; (xii) ambiente espacioso y (xiii) mozos con conocimiento de las bebidas y que sepan recomendar.

5.1.6 Conclusiones

En la Tabla 5.2 se muestra las conclusiones del *focus group*.

Tabla 5.2 Conclusiones del *focus group*

Objetivos	Conclusiones
<p>Detectar el nivel de conocimiento y hábitos por lugares de entretenimiento nocturno.</p>	<p>Los participantes mencionan que para entretenerse después de trabajar van a bares after office, karaoke, discoteca o gimnasio. Ellos indican que un bar after office es un lugar donde pueden ir a tomar con sus amigos y que siempre hay promociones en un rango de horario. Estos bares están ubicados cerca de su trabajo.</p> <p>Ellos clasifican a los bares por sus formatos: (i) bares de franquicia (ii) bares cuyo ambiente es solo para conversar; (iii) bares y discotecas; (iv) bares con semi fiesta; (v) restaurants con bares (Hops); (vi) pollerías con bares; (vii) bares exclusivos con precios elevados; (ix) bares segmentados por tipos de bebidas alcohólicas.</p> <p>Ellos indican que encuentran más bares en Miraflores, Barranco, Pueblo Libre y Costa Verde.</p>

Objetivos	Conclusiones
	<p>Entre los bares que más asisten están: Chili's, T.G.I. Friday's, Bolivariano, La Cachina Bar, Barbarían, La Destilería o Hops.</p> <p>Su grupo de amigos lo conforman entre 6 y 12 personas, asisten una vez por semana (jueves o viernes) desde las 6 o 7pm y pueden llegar a gastar entre S/100 y S/150.</p> <p>En la elección a qué bar after office ir depende mucho de lo que mande la mayoría de su grupo; normalmente van a lo que ya conocen; no obstante, se abren la posibilidad de conocer nuevos bares.</p> <p>Ellos valoran que el bar sea reconocido, ubicado cerca a su lugar de trabajo, variedad en tragos y piqueos, buen ambiente para conversar y/o bailar, buena música, bebidas exclusivas del lugar y atención de los mozos.</p> <p>Actualmente, la gran mayoría de los participantes no se sienten satisfechos con la oferta actual de los bares after office, porque sienten que los reconocidos siempre están llenos, que la atención es lenta y a veces la calidad de la música no es buena.</p>
Identificar los gustos y preferencias por lugares de entretenimiento after office.	Con la dinámica de visualización del bar donde más asisten después de trabajar, mencionaron a: La Cuina de Bonilla, Bolivariano, Botica, Chili's, Hops y Espigón y que cuando asisten a estos bares se sienten cómodos, relajados, frescos, entretenidos, animados y tranquilos.
Conocer la percepción de marcas de lugares de entretenimiento after office.	Los participantes hicieron una relación de diferentes marcas de bares after office y llegaron agruparlos por: (i) tamaño, exclusividad y temática; (ii) variedad de bebidas alcohólicas; (iii) franquicias; (iv) tradicionales, ambientes de fiestas con pistas de baile; (v) bares tranquilos y con mesas libres; (vi) bares cerveceros reconocidos; (vii) bares con precios elevados y exclusivos; (viii) bares reconocidos, con buen ambiente que siempre paran llenos.
Evaluar el concepto de negocio con relación a su nivel de agrado, beneficios percibidos, precio, lugar, comunicación e intención de asistencia.	<p>Todos los participantes entendieron que el concepto de negocio es un bar after office que vende cervezas artesanales con insumos de frutas de la región.</p> <p>Les gustó que sea temático y que venda cerveza artesanal con frutas de la región. No les gustó que no haya mucha variedad de bebidas alcohólicas, restricción del horario, no indican la ubicación y la experiencia que tendrían.</p> <p>Los participantes indican que este tipo de bar after office se ajusta con sus necesidades, porque les gusta ir a tomar cervezas después de trabajar para relajarse.</p> <p>Sugieren que este bar podría vender las siguientes bebidas alcohólicas: (i) cervezas artesanales de marcas conocidas; (ii) tragos cortos; (iii) tragos exóticos con pisco; (iv) cervezas originales de casa que no son necesariamente son con frutas de la región y (v) cervezas artesanales de temporada.</p> <p>Con relación a la comida, ellos sugieren: (i) snacks; (ii) minihamburguesas; (iii) piqueos exclusivos de la casa; (iv) tapas y (v) pizzas.</p> <p>Recomiendan que este bar after office este ubicado en los distritos de Miraflores y Barranco o en Surquillo y San Isidro.</p> <p>Que su temática sea artesanal resaltando lo peruano; ecológica o reciclado.</p> <p>Y como servicio adicional que tengan música en vivo.</p> <p>Ellos indican que irían a este bar una vez por semana o dos veces al mes.</p>

Objetivos	Conclusiones
	Perciben que podrían gastar entre 80 y 150 soles, siendo lo ideal 100 soles.
Identificar los atributos valorados del concepto de negocio.	Los participantes valoran de este nuevo concepto de negocio: (i) generación de experiencia; (ii) ambiente moderno peruano; (iii) calidad de las bebidas alcohólicas; (iv) precio accesible; (v) temática; (vi) ubicación; (vii) exclusividad de sus bebidas alcohólicas; (viii) variedad de cervezas artesanales (marcas comerciales y propias); (ix) variedad de alimentos complementarios con las bebidas; (x) iluminación (xi) piqueos fusión; (xii) ambiente espacioso y (xiii) mozos con conocimiento de las bebidas.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

5.1.6.1 Sugerencias del concepto

A los participantes se les presento dos tipos de ambientes de bares para escogieran con cuál de ellos se quedarían para este bar after office; escogieron el bar que se presenta en la Figura 5.1 (“me invita a tomar un trago”).

Figura 5.1 Bar temático



Fuente: (Google, 2020)

Ellos sugieren que necesitan un bar after office temático donde puedan consumir variedad de bebidas alcohólicas centrándose en bebidas artesanales tales como cervezas y piscos (“el pisco es bien peruano”) y a estos darles presentación, originalidad, vida y sabor (“experiencia de tomar algo nuevo”).

Además, que les genere experiencia; que tenga un ambiente moderno peruano, iluminado, techo alto, espacioso y que les de tranquilidad; que no tenga más de 80

personas de capacidad; que sean innovadores en preparar cervezas o tragos exclusivos; promociones y buena música.

Finalmente, recomiendan que en el concepto esté lo artesanal y exótico.

5.1.6.2 Nuevo concepto de negocio

Durante el *focus group* los participantes mencionaban para que un bar after office les llame la atención este debe de ser diferente a los que hay en el mercado; que necesitan sentir una experiencia diferente ya sea en mezclar bebidas alcohólicas artesanales con lo exótico; además de contar con un ambiente peruano (artesanal, ecológico, reciclado) que les permita conversar y tener un espacio para bailar. Para que puedan sentirse relajados, cómodos y entretenidos.

Por lo tanto, en base a los resultados del focus group se concluye el nuevo concepto de negocio:

¿Un día intenso de trabajo? ¿Buscas relajarte y entretenerte? Te presento a este bar after office temático; donde podrás encontrar cervezas artesanales, piscos artesanales u otras bebidas y piqueos fusión; en un ambiente peruano, que podrás conversar y/o bailar; donde nuestros mejores bartenders te recomendarán qué tomar y cómo mezclar los alimentos con las bebidas; para generar en ti nuevas experiencias. Además, que pasada la media noche se apertura nuestras pistas de baile, con música en vivo.

5.2 Investigación cuantitativa

En esta etapa se realizaron encuestas online a personas de 25 a 45 años que viven en la zona siete (7) de Lima, esta clasificación fue filtrada en las encuestas, para su elaboración se consideró los resultados del focus group (perfil, atributos, concepto de negocio y sugerencias); esto accedió tener una encuesta validada y confiable, sus resultados permitirá inferir la demanda real.

5.2.1 Objetivos

Los objetivos en esta etapa son las siguientes:

- Conocer el perfil del público objetivo con relación a su género, edad, rango de ingresos, distrito donde trabajan y distrito de residencia.
- Conocer los lugares de entretenimiento que asiste el público objetivo después de trabajar.
- Conocer la frecuencia que asiste el público objetivo a bares; además, de las variables que considera para ir y los distritos más concurridos.
- Evaluar que tan de acuerdo está el público objetivo con la denominación bar after office.
- Identificar el nivel de conocimiento de las marcas de bares after office que el público objetivo conoce.
- Conocer qué porcentaje del público objetivo ha asistido en los últimos tres meses a bares after office.
- Conocer los hábitos de consumo de alimentos y bebidas en bares after office.
- Evaluar el concepto de negocio con relación a su deseabilidad, verosimilitud, asociación con el estilo de vida y verosimilitud; además de identificar sus atributos importantes.
- Conocer los tipos de bebidas que recomienda el público objetivo para el concepto de negocio, así como los complementos de alimentos y el tipo de ambiente.
- Evaluar el precio justo y máximo que estaría dispuesto a gastar el público objetivo en este bar “after office”.
- Conocer la frecuencia de asistencia del público objetivo a este bar after office.
- Identificar la ubicación idónea para este bar after office y que variables considera.
- Conocer los medios de comunicación de preferencia del público objetivo para enterarse de este bar after office.

5.2.2 Público objetivo

La aplicación de las encuestas estuvo orientada a varones y mujeres de 25 a 45 años, de los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B y que trabajan en Lima Moderna. Ellos se caracterizan porque asisten a algún lugar de entretenimiento después de trabajar y consumen bebidas alcohólicas en ese sitio.

5.2.3 *Tamaño de la muestra*

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia; las encuestas aplicadas fueron online, su diseño permitió filtrar al público objetivo. Este tipo de muestreo permite inferir los resultados a la demanda.

Cabe mencionar que no se aplicó el muestreo probabilístico porque implicaba mayor presupuesto y más tiempo en su recolección de datos. En total se aplicaron 400 encuestas. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el cuestionario y los resultados.

5.2.4 *Periodo de evaluación*

Las encuestas fueron respondidas entre el 7 de enero y 30 de enero del año 2020. Finalmente, una vez terminado el trabajo de las encuestas se procedió a realizar el análisis mediante el paquete estadístico SPSS.

5.2.5 *Conclusiones de la investigación cuantitativa.*

En la Tabla 5.3 se presenta las conclusiones de la presente investigación cuantitativa.

Tabla 5.3 Conclusiones investigación cuantitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer el perfil del público objetivo con relación a su género, edad, rango de ingresos, distrito donde trabajan y distrito de residencia.	El público objetivo se caracteriza por ser en su gran mayoría mujeres (58%); con sueldo de S/ 3,500 a S/ 6,499 (45%); edad media de 31; trabajan en los distritos de San Isidro (41%) y Miraflores (14%) y residentes de los distritos de Surco (25%) y Magdalena (9%) y casados (53%).
Conocer los lugares de entretenimiento que asiste el público objetivo después de trabajar.	El 46% del total de público objetivo va a restaurantes y bares como lugares de entretenimiento después de trabajar.
Conocer la frecuencia que asiste el público objetivo a bares; además, de las variables que considera para ir y los distritos más concurridos.	El 20% (siempre 3% y 17%) asiste a bares. Las variables que consideran para escoger el lugar de un bar dependen de que tan cerca este de su trabajo (64%); de otros bares y/o discoteca (40%) y de su casa (38%). El 61% asiste a bares ubicados en el distrito de Miraflores y el 17% a Barranco.
Evaluar que tan de acuerdo está el público objetivo con la denominación bar after office.	El 61% del público objetivo está de acuerdo (Totalmente de acuerdo 12% y de acuerdo 49%) con la denominación bar after office.
Identificar el nivel de conocimiento de las marcas de	El 20% del público objetivo consideró a Barbarían como Top Of Mind de bares “after office”, seguido por La Cachina Bar (17%). Entre las marcas de conocimiento espontáneos están: T.G.I. Friday's (57%),

Objetivos	Conclusiones
bares after office que el público objetivo conoce.	Chili's (55%) y Ayahuasca (34%). Como conocimiento sugerido: La Destilería (38%) y Bolivariano (37%). Los bares más concurridos por el público objetivo son Chili's (43%), Cachina (35%), TGI Friday's (33%), Barbarian (32%), Bolivariano (22%), La Destilería (17%), Mercado 28 (16%), Ayahuasca (14%) y La Botica (12%)
Conocer qué porcentaje del público objetivo ha asistido en los últimos tres meses a bares after office.	El 99% del público objetivo ha asistido en los últimos tres meses a bares after office.
Conocer los hábitos de consumo de alimentos y bebidas en bares after office.	Los alimentos que siempre consumen el público objetivo en un bar after office son: (i) piqueos (24%); (ii) cervezas de marca nacional o importada (23%) y (iii) otras bebidas alcohólicas (11%). Los alimentos que casi siempre consumen son: (i) bebidas alcohólicas a base de pisco (23%) y (ii) cervezas artesanales (19%). En promedio el público objetivo gasta en consumo de bares after office S/100, mínimo S/35 y máximo S/500. El 64% del público objetivo se unió a lo que diga el grupo para escoger el bar after office; mientras que, el 36% da la iniciativa a qué lugar ir. El promedio de la cantidad de un grupo que asiste a un bar after office son de cinco personas. Los principales problemas que presentan los bares after office son (i) los bares reconocidos paran llenos (76%); (ii) precios elevados (47%); (iii) bares pequeños (40%); (iv) lenta atención en los pedidos (31%); (v) no tiene pista de baile (23%)
Evaluar el concepto de negocio con relación a su deseabilidad, verosimilitud, asociación con el estilo de vida y diferenciación e identificar sus atributos importantes.	El 70% (TTB) del público objetivo consideró bastante atractivo el concepto de negocio; el 71% (TTB) bastante creíble (verosimilitud); 60% se asocia con su estilo de vida y 45% (TTB) lo siente diferente a otros bares. Los principales atributos que el público objetivo valora como muy importante del concepto son: (i) promociones happy hour (48%); (ii) mozos con conocimiento de las bebidas y combinaciones (47%); degustaciones gratuitas de bebidas con piqueos fusión (35%) y piqueos fusión (31%).
Conocer los tipos de bebidas que recomienda el público objetivo para el concepto de negocio, así como los complementos de alimentos y el tipo de ambiente.	Las principales bebidas preferidas por el público objetivo son: (i) bebidas alcohólicas a base de pisco (60%); cervezas artesanales de casa (58%); cervezas artesanales de marcas (51%) y bebidas alcohólicas a base de gin (50%). Los principales alimentos son: (i) piqueos fusión (68%); (ii) snacks (39%); (iii) tapas (39%); (iv) minihamburguesas (35%) y pizzas (31%). Los ambientes preferidos son: (i) moderno (49%) y (ii) artesanal (30%).
Evaluar el precio justo y máximo que estaría dispuesto a gastar el público objetivo en este bar after office.	Se evidencia, con un 95% de nivel de confianza que: el precio justo unitario para el consumo en este bar after office se ubica entre S/ 81.20 y S/ 88.22 y el precio máximo se ubica entre S /129.34 y S/ 141.21. El precio óptimo es de S/100.
Conocer la frecuencia de asistencia del público objetivo a este bar after office.	El promedio ponderado de visitas anuales sería de 22 veces por persona. El 80% del total del público objetivo iría los viernes, el 54% los jueves y 32% sábados. El 53% (TTB - Interesado y muy interesado) se siente interesado en asistir a las degustaciones realizadas de lunes a miércoles desde las 5pm en este bar after office.
Identificar la ubicación idónea para este bar after office y qué variables considera.	Las marcas preferidas para este bar "after office" son: (i) Marbella 27 (25%); (ii) Circo (21%), La Banca Bar (20%), Barra 68 (18%) y Jueves (17%). Las variables que se consideran respecto a la ubicación del bar after

Objetivos	Conclusiones
	office son: (i) cerca de su trabajo (66%); (ii) cerca a otros bares y/o discotecas (39%) y cerca de su casa (37%). Los distritos preferidos son: (i) Miraflores (37%); (ii) San Isidro (29%) y (iii) Barranco (16%). La demanda puede estimarse bajo dos tipos de escenarios; (i) el optimista que considera el Top Two Box de 71%, representado por aquellos que definitiva y probablemente irían a este bar after office ubicado en Miraflores y (ii) el realista que considera el Top Box de 20%, representado por el público objetivo que definitivamente iría a este bar after office ubicado en Miraflores.
Conocer los medios de comunicación de preferencia del público objetivo para enterarse de este bar after office.	Los medios de comunicación favoritos del público objetivo para conocer de este bar after office son: (i) videos y post Instagram (79%); (ii) videos y post Facebook (59%); (iii) referencias de amigos (57%) y (iv) influencers que siguen (28%).

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

5.3 Estimación de mercado

5.3.1 Mercado Total

En primer lugar, se analizará la población de referencia, que lo conforman las personas de 25 a 45 años del NSE A y NSE B de Lima Metropolitana.

De acuerdo con el INEI (2019) se puede observar que 949,000 personas conforman esta población de referencia; tal como se observa en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4 Población NSE A/B, rango de edades entre 25 y 45 años (expresado en miles)

Población NSE A/B 25-39 años:	Población NSE A/B 40-45 años:	Total Población NSE A/B de 25 a 45 años
722,0 personas	226,7 personas	948,7 personas

Fuente: (INEI, 2019); Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la presente investigación, se enfocará en la Zona 7 de Lima, que según el APEIM (2019), representa el 4.05% la población de Lima Metropolitana y lo conforman los distritos de: Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina; ver Tabla 5.5.

Tabla 5.5 Población NSE A/B, de la Zona 7 de Lima (expresado en miles)

Total Población NSE A/B de 25 a 45 años de Lima Metropolitana	% que vive en la Zona 7 de Lima	Total Población NSE A/B de 25 a 45 años que viven en la Zona 7 de Lima
948,7 personas	4.05%	38,089 personas

Fuente: (INEI, 2019); Elaboración: Autores de esta tesis

Es importante mencionar, que el estudio se enfoca a personas ocupadas y que trabajan en oficina, de acuerdo con la Tabla 5.6 se aprecia que el 46.4 % de la población económicamente activa (PEA) se encuentra ocupada.

**Tabla 5.6 Población en edad de trabajar según condición de actividad
(expresado en miles)**

Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad								
Anual: Enero - Diciembre 2018 y 2019								
Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre 2018 y 2019								
(Miles de personas)								
Condición de actividad	Anual: Enero-Diciembre				Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre			
	2018	2019	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)	2018	2019	Variación Absoluta (Miles)	Variación (%)
Total de población en edad de trabajar (PET)	7 701,8	7 807,6	105,8	1,4	7 746,2	7 851,9	105,7	1,4
Población económicamente activa (PEA)	5 233,2	5 260,3	27,1	0,5	5 307,6	5 340,7	33,1	0,6
Ocupada	4 885,1	4 914,1	29,0	0,6	4 982,5	5 014,8	32,3	0,7
Desocupada	348,1	346,2	-1,9	-0,6	325,2	325,9	0,7	0,2
Población económicamente no activa (NO PEA)	2 468,6	2 547,3	78,7	3,2	2 438,5	2 511,3	72,8	3,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

Fuente y elaboración: (INEI, 2019)

Con respecto a la población ocupada de la Zona de 7 que trabajan en oficina, se aproxima que se trata de un 50% de esta población, siendo 23.2%, por lo que el mercado total lo conformarían 8,804 personas; tal como se muestra en la Tabla 5.7.

**Tabla 5.7 Población NSE A/B, de la Zona 7 de Lima que trabajen en oficina
(expresado en miles)**

Total Población NSE A/B de 25 a 45 años que viven en la Zona 7 de Lima	% Población ocupada y trabaja en oficina	Total Población NSE A/B de 25 a 45 años que viven en la Zona 7 de Lima
38,089 personas	23.2%	8,804 personas

5.3.2 Mercado potencial

Para calcular el mercado potencial, servirá de input la frecuencia de visita a un local de este tipo. A continuación, se observa la frecuencia de visita a un negocio de este tipo en la Tabla 5.8.

Tabla 5.8 Frecuencia de visita a un negocio de este tipo

Frecuencia de visita	Porcentaje
Menos de 1 vez cada 3 meses	4.5%
1 vez cada 3 meses	13.8%
1 vez al mes	62.8%
2 a 3 veces al mes	16.5%
1 vez por semana	2.5%
Total	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A partir de ello, se estima que el mercado potencial está conformado por las personas que suelen asistir al menos 1 vez cada 3 meses en adelante, estos representan el 95%, conformando un total de 8,400 personas.

5.3.3 Mercado efectivo

A partir del mercado objetivo calculado anteriormente, y en base a la evaluación del concepto que se realizó en la investigación, se encontró un nivel de aceptación (TOP TWO BOX) de 71%, lo que indica que existe un mercado efectivo de 41,862 personas que cumplen con el perfil requerido., ver Tabla 5.9.

Tabla 5.9 Mercado Efectivo (expresado en miles)

Tipo	Total
Mercado Potencial	8,400 personas
Top Two Box	71%
Mercado Efectivo	5,970 personas

Fuente y elaboración: Autores de estas tesis.

Al tratarse de un servicio, es importante poder proyectar la cantidad de transacciones que se realizaran ya que cada persona puede asistir en más de una ocasión al local.

Para esto se calcula que las transacciones en base al mercado efectivo, y la frecuencia mensual por persona a un local de este tipo.

Según Ipsos (2019), una persona del NSE A/B suele asistir a un restaurant o bar 2 veces al mes; ver Tabla 5.10.

Tabla 5.10 Transacciones estimadas del año (expresado en miles)

Tipo	Cantidad
Mercado Efectivo	5,970 personas
Frecuencia mensual de visita a un local de este tipo	1.2 veces
Trx al año del Mercado efectivo	85,907 personas

Fuente y elaboración: Autores de estas tesis.

5.3.4 Mercado meta

De acuerdo con el cálculo realizado anteriormente del mercado efectivo, se procederá a calcular nuestra participación de mercado de acuerdo con las transacciones al año que se pondrá a atender obteniendo un 13.3% de market share; tal como se muestra en la Tabla 5.11.

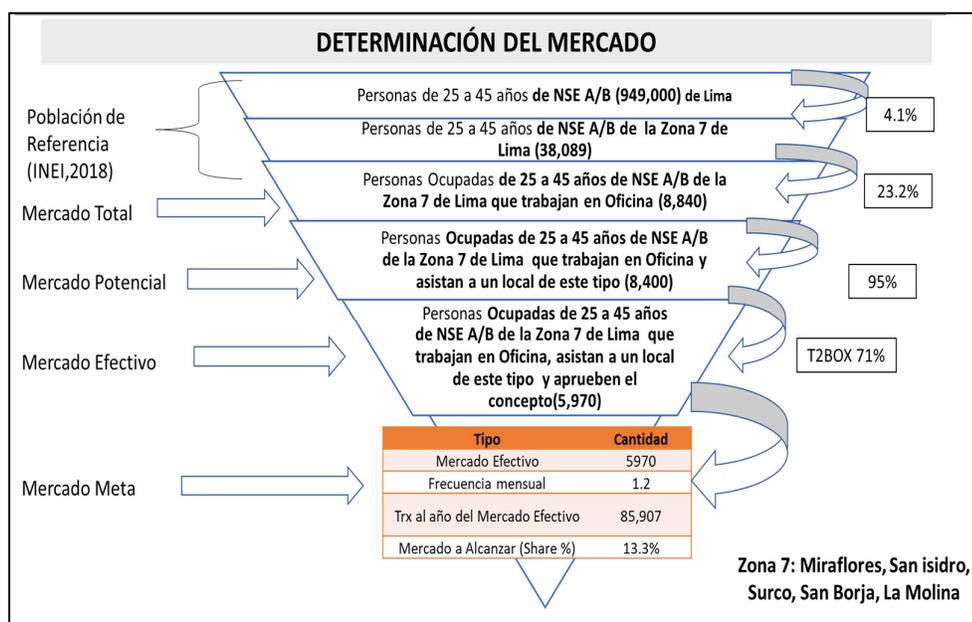
Tabla 5.11 Participación de Mercado (expresado en miles)

Año	2020
Transacciones Mercado Efectivo	85,907 personas
Participación del Mercado	13.3%

Fuente y elaboración: Autores de estas tesis.

Finalmente, el resumen de lo descrito anteriormente se puede observarlo en la Figura 5.2.

Figura 5.2 Determinación del Mercado (expresado en miles)



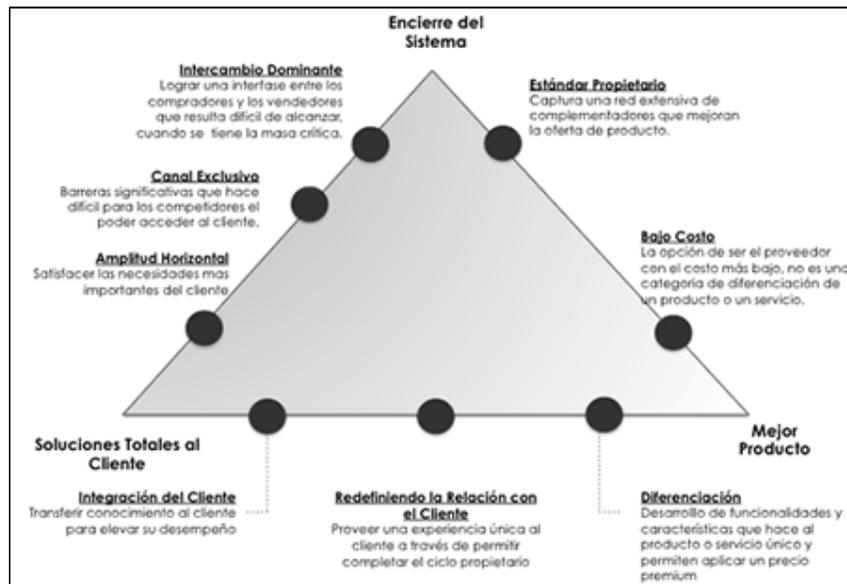
Fuente y elaboración: Autores de estas tesis.

CAPÍTULO VI LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 Modelo Delta

Para poder lograr un esperado nivel superior y sobre todo sustentable en el tiempo basado en un desempeño financiero sólido, el cual pueda ser medido obteniendo a largo plazo la rentabilidad esperada, por ello se utilizará el modelo delta presentado a continuación. En la Figura 6.1 se muestra el modelo Delta.

Figura 6.1 Modelo Delta



Fuente y elaboración: (Hax Arnoldo , 1963)

6.1.1 Mejor producto

Bajo Costo

Tener al proveedor de cervezas artesanales con el precio más competitivo permitirá un ahorro significativo en

Diferenciación

La experiencia que el cliente va a recibir cuando se encuentre en el bar after office con “Cuenta Cliente Marbella27”, promociones happy hour, degustaciones de cata, ambiente temático, mozos con amplio conocimiento de las bebidas, amplio local controlando el aforo.

6.1.2 Solución Integral al cliente:

Integración al cliente

Desde la toma de pedido hasta la cancelación de este, la interacción entre cliente bar y bar cliente debe ser personalizada a través de mozos quienes atenderán todas las consultas y además una breve encuesta que permitirá conocer su experiencia, sus sugerencias y la calificación con la finalidad de mejorar gracias a ellos.

Redefiniendo la relación con el cliente

Desde que una persona toma la decisión de ir al bar Marbella 27 pueda conectar con el concepto propuesto y vivir la experiencia after office que tanto espera.

6.1.3 Consolidación del sistema

Estándar propietario

No solo es un bar que brinda cervezas artesanales, sino que brinda experiencia al cliente en conocer y disfrutar de cervezas artesanales con sabores a frutas, además de acompañarlos con piqueos.

Amplitud horizontal

Desde que separa una mesa vía redes sociales y/o correo institucional, hasta la toma de decisiones de elegir el espacio/mesa de su preferencia, se le brindará los productos ofrecidos en la carta con la debida explicación de cada uno y el tiempo que tomará llevarlo, así cumpliendo con sus expectativas.

Canal exclusivo

Las redes sociales estarán controladas por un *community manager* quien estará a cargo de atraer al público objetivo con el concepto del bar además de difundir las promociones con la finalidad de crear relaciones a largo plazo.

Intercambio dominante

Tanto proveedores como clientes deben poder reconocer al bar Marbella 27 como su principal socio estratégico ya sea brindándole los productos requeridos como ser la compañía ideal después del horario de oficina.

6.2 Misión

Superarnos día a día para ofrecerles a los clientes lo que ellos buscan, variedad de bebidas y piqueos, atención personalizada a través de procesos y servicios buscando la satisfacción del cliente con el desarrollo de los colaboradores.

6.3 Visión

Ser la mejor opción de entretenimiento after office en Lima Moderna.

6.4 Valores

Los valores de los colaboradores de Marbella 27 son:

- Innovación
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Compromiso
- Respeto

6.5 Modelo de Negocio (Canvas)

En la Tabla 6.1 se presenta el modelo de Canvas.

Tabla 6.1 Modelo Canvas

PROVEEDORES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
Alianza con proveedores Autoridades reguladoras	Operaciones: - Eficiencia operativa Marketing: - Servicio al cliente diferenciado Logística: - Abastecimiento oportuno RECURSOS CLAVE Innovación en los productos, servicios Búsqueda de la mejora continua Personal altamente capacitado Ubicación estratégica	Diferenciación Cuenta Cliente Marbella27 Experiencia superior Cervezas artesanales frutadas Cata Gratuita (L-V 6pm) Promociones happy hour Bar temático "after office" Personal altamente capacitado Ambiente cómodo y ameno.	Relación cercana Redes sociales Programas de fidelización CANALES Canal directo Local en Miraflores	Personas de 25 a 45 años de Lima moderna NSE A, B Se encuentren ocupados
ESTRUCTURA DE COSTOS			ESTRUCTURA DE INGRESOS	
Costos fijos (personal) Costos variables (insumos)			Ingresos por venta de tragos Ingresos por venta de piqueos	

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

6.6 Estrategia genérica

De acuerdo con Porter (1985), la estrategia es una acción que puede ser ofensiva o defensiva cuyo objetivo es generar una posición de defensa a las cinco fuerzas competitivas, de esta forma la empresa obtendrá resultados por encima de las otras empresas del mercado y generará valor para los consumidores.

Porter sostiene que existen 3 estrategias genéricas: (1) Liderazgo en costos, (2) Diferenciación y (3) Especialización o enfoque, ver Tabla 6.2.

Tabla 6.2 Estrategia competitiva

		Costo bajo	Carácter único
Segmento de mercado	Todos los consumidores	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
		3. Especialización	
		(3a. Especializada en costos)	(3b. Especializada en diferenciación)

Fuente y Elaboración: Porter, 1985

La estrategia de Marbella 27 es de diferenciación, debido a que la propuesta de valor tiene atributos diferenciadores como: cervezas artesanales con sabor a frutas, “Cuenta Cliente Marbella27”, degustaciones de cata gratuita de lunes a viernes de 6:00pm a 07:00pm, promociones happy hour de lunes a viernes de 07:00 a 08:00pm, el

concepto del bar after office el cual será temático, el personal altamente capacitado, con el cual los mozos a cargo de la atención serán los encargados de sugerir y absolver todas las dudas e inquietudes de los clientes. Esto se ve reforzado en la clara orientación al mercado y a atender la necesidad insatisfecha del público objetivo que es que perciben a los locales actuales como muy llenos, con precios elevados y locales pequeños.

6.7 Postura competitiva

Marbella 27, tendrá como postura competitiva la estrategia de especialista, ya que se buscará concentrar esfuerzos en un mercado con alto potencial que no ha sido considerado actualmente por la competencia que es el concepto de bar after office, si bien actualmente existen otros bares, no tienen una clara orientación hacia esta ocasión de consumo.

6.8 Estrategia de crecimiento

De modo de establecer la estrategia de crecimiento a seguir para “Marbella 27”, se tomó en cuenta como base conceptual a la Matriz de Ansoff.

Ansoff (1957), sostiene que existen 4 estrategias de crecimiento, tomando en consideración la relación entre producto y mercado; cómo se puede apreciar en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3 Matriz Ansoff

	Mercados existentes	Nuevos mercados
Productos existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevos productos	Desarrollo de producto	Diversificación

Fuente y elaboración: Ansoff (1957)

La estrategia que aplicara la empresa inicialmente es de Penetración de mercado, ya que se buscará incrementar la frecuencia de consumo de los asistentes al local a través de actividades enfocadas hacia este objetivo, y ticket promedio con promociones innovadoras.

A partir del sexto año, la estrategia a aplicar será de desarrollo de mercado, ya que se buscará abrir nuevos locales en otras zonas de Lima que tengan alto potencial.

6.9 Ventaja competitiva

De acuerdo con Hill (2011), para que una empresa genere ventaja competitiva, es importante tener alineada la estrategia genérica, la diferenciación, las competencias distintivas, la creación de valor y el menor costo de modo de lograr la superioridad en la: eficiencia, innovación, calidad, y capacidad de respuesta al cliente.

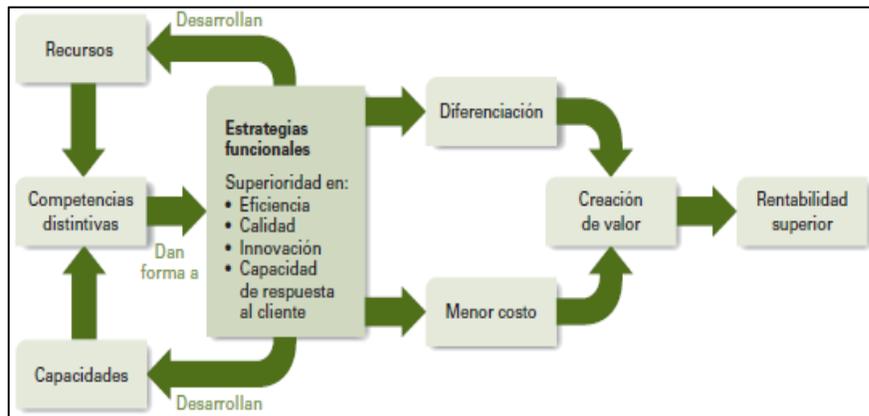
6.9.1 Creación de Valor: Diferenciación de Marbella 27

De acuerdo con el benchmarking realizado se ha encontrado la ausencia de innovaciones para atraer, retener, fidelizar y recomendar a nuevos potenciales consumidores de la marca.

Marbella 27 tiene una propuesta integral la cual busca que se cumpla esta experiencia de consumo la cual consiste en:

- Toda persona que ingrese al bar deberá seguir a la cuenta del bar after office Marbella 27 a través de las redes sociales de Facebook e Instagram.
- Dejar sus datos: nombres y apellidos, documento de identidad (DNI), correo electrónico y celular.
- En el momento de pago, Marbella 27 ofrecerá la opción de boleta electrónica, con la finalidad de captar el nombre completo y el DNI.
- El analista de marketing realizará el match de los registros del cliente con el DNI de la boleta electrónica y medir los consumos de los clientes registrados.
- El analista de marketing enviará comunicaciones de promociones a los correos y celulares de los clientes una vez al mes y a través de estos medios avisará a aquellas que están cerca al consumo de 300 soles para que puedan acceder a la giftcard de 50 soles.

Figura 6.2 Ventaja competitiva



Fuente y elaboración: (Hill, C., Jones, G., 2011)

6.9.2 Eficiencia

La eficiencia continua en cada etapa de la cadena de valor de la empresa, así como en la atención al cliente permitirá generar ventaja competitiva sostenible que permita agregar valor al cliente.

6.9.3 Calidad

Tanto el producto físico como tragos y aperitivos, así como la atención al cliente, mantendrán estándares altos de calidad y procesos de gestión internos que permitan la evaluación continua.

6.9.4 Innovación

A través de la innovación constante en los tragos, promociones, y desarrollo de nuevas ofertas que superen las expectativas de los clientes.

6.9.5 Capacidad de respuesta superior

La empresa se enfoca en brindar una capacidad de respuesta superior a través de diferentes canales de comunicación, con protocolos de respuestas definidos y buscando continuamente superar las expectativas.

6.10 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados para este plan de negocio son los siguientes:

- (i) Crecimiento de ventas de 5% anual.
- (ii) Lograr recuperar la inversión en un periodo no mayor a 5 años, este tiempo va en línea con el horizonte de evaluación del plan.
- (iii) Alcanzar un *share of wallet* de más de 5% al tercer año de operación.
- (iv) Establecer un posicionamiento sólido en los 5 años de alcance de la empresa.
- (v) Ser reconocidos por tener una propuesta innovadora con operaciones optimizadas y una gestión eficiente de la cadena de abastecimiento.

CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar el plan de marketing, de la empresa, esto permitirá a través de una propuesta de valor consistente lograr desarrollar una ventaja competitiva sostenible para que el restaurant bar after office Marbella 27 logre generar valor en sus clientes.

7.1 Marketing Estratégico

En primer lugar, se definirá los objetivos a cumplir, los cuales fueron clasificados en cualitativos y cuantitativos.

7.1.1 *Objetivos cualitativos*

- Alcanzar una recordación de marca de 60% al primer año.
- Ser reconocido como el mejor bar after office en Lima Moderna.
- Posicionarse como el mejor bar after office en los atributos de diseño y ambiente.

7.1.2 *Objetivos cuantitativos*

- Alcanzar una facturación de 1,3 MM soles el primer año.
- Lograr un *share of wallet* de 5% al tercer año.
- Obtener un margen bruto de 58% al finalizar el primer año.

7.1.3 *Estrategia de marketing*

La estrategia genérica de la empresa es de diferenciación ya que a través de la propuesta de valor innovadora se busca diferenciarse de la competencia a través de un concepto innovador y diferente a las propuestas actuales.

7.1.4 *Estrategia de segmentación y selección del mercado meta*

El segmento de mercado al que está dirigida esta nueva propuesta de valor está caracterizado por personas de 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B que se encuentren trabajando en algún distrito de Lima moderna y que suelen asistir a un bar after office luego de su jornada laboral.

A continuación, se observa que en la Tabla 7.1 que el 13.4% de la población de Lima, vive en Lima Moderna.

**Tabla 7.1 Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas
Lima metropolitana 2019**

Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas							
Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Fuente y elaboración: (Apeim, 2019)

Con respecto al rango de edad, se observa que 948.7 mil personas pertenecen a este rango de edad objetivo; tal como se muestra en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2 Población NSA A/B, rango de edades entre 25 y 45 años (expresado en miles)

Población NSE A/B 25-39 años:	Población NSE A/B 40-45 años:	Total Población NSE A/B de 25 a 45 años
722,0 personas	226,7 personas	948,7 personas

Fuente: (INEI, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis.

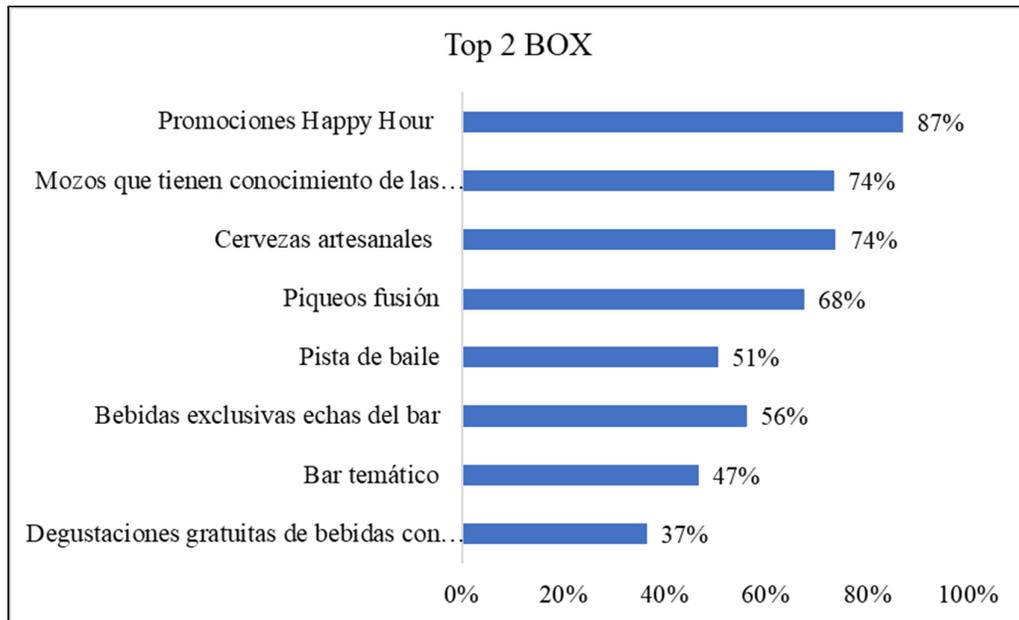
Para poder determinar el mercado meta, el análisis y las proyecciones se encuentran en el Capítulo de Investigación de Mercado.

7.1.5 Estrategia de posicionamiento y diferenciación

Al ser esta una nueva propuesta de valor es indispensable poder trabajar en la diferenciación con respecto a las otras ofertas del mercado, de modo de posicionarnos como un bar after office que satisfaga las necesidades esperadas del público objetivo.

De acuerdo con el análisis realizado de la investigación, se obtiene que los principales atributos preferidos son: Promociones *Happy Hour* (87%), conocimiento de bebidas por parte de los mozos (74%), cervezas artesanales (74%); tal como se muestra en la Figura 7.1.

Figura 7.1 Evaluación de atributos Top 2 Box

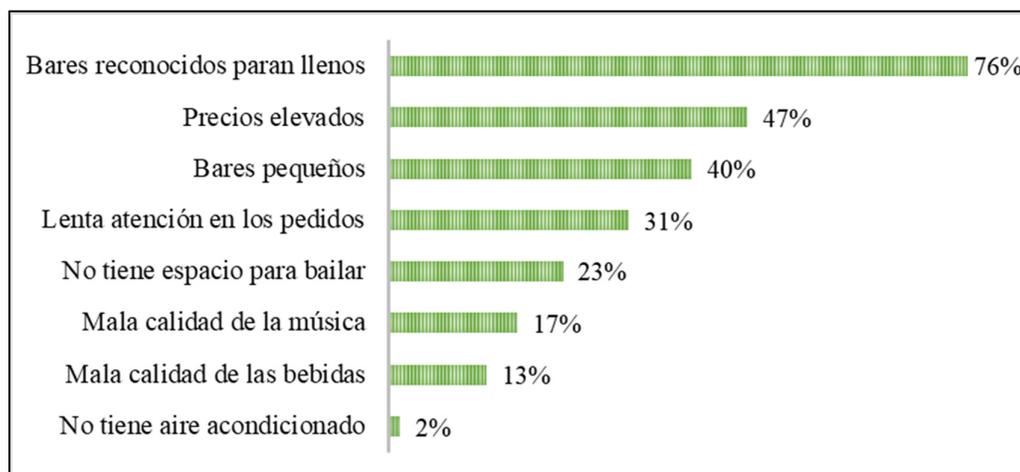


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Además, de modo de generar una clara diferenciación, se analizó los principales problemas que presentan actualmente los bares “after office”, destacando (1) bares reconocidos paran llenos (76%), (2) precios elevados (47%), bares son pequeños (40%); tal como se muestra en la Figura 7.2.

Estos son atributos que se debe solucionar para generar una clara diferenciación con respecto a las propuestas actuales del mercado.

Figura 7.2 Problemas actuales de los bares “after office” de Lima Moderna



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.2 Marketing Operativo

Al tratarse de un servicio, se procederá a analizar las 7P para el Mix de Marketing.

7.2.1 Personas

Es importante contar con personal motivado, altamente capacitado en servicio al cliente y que tengan vocación de servicio, esto se generara a través de entrenamiento, capacitaciones constantes, y se evaluara constantemente a través de técnicas como: cliente misterioso.

En el capítulo del Plan de Recursos Humanos se explicará las políticas para desarrollar y retener a los mejores talentos.

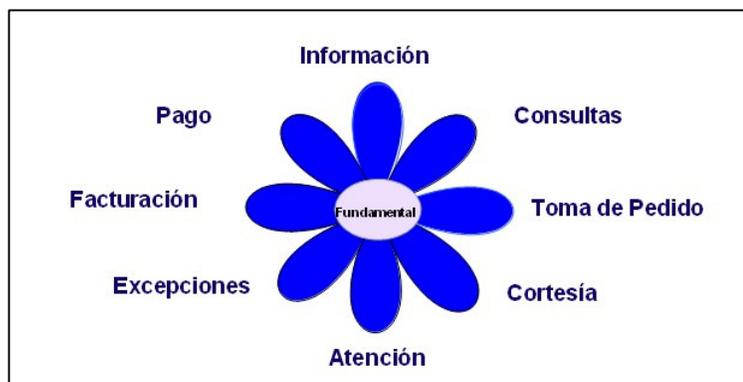
Además, uno de los atributos de diferenciación será el conocimiento de los mozos de las bebidas y combinaciones, de modo que ellos puedan recomendar a los clientes y despejar todas sus dudas.

7.2.2 Producto

El producto o servicio brindado es una propuesta innovadora que incluye: ambiente moderno, alto conocimiento de bebidas y combinaciones por parte de los mozos, cervezas artesanales con frutos exóticos y con promociones after office.

De acuerdo con Lovelock (2009), los servicios tienen 7 atributos importantes que son desarrollados en su modelo “La flor del servicio”, ver Figura 7.3.

Figura 7.3 La flor del servicio



Fuente y elaboración: Lovelock, 2019.

Información

- Marbella 27 utilizará diferentes medios de comunicación para estar en contacto con sus clientes.
- Teniendo en cuenta las características del público objetivo, se empleará:
- Redes sociales que permitan generar una comunicación bidireccional entre cliente y empresa.
- Flyers y banners para comunicar promociones a los clientes
- Mensajes por celular, a través de este medio se comunicará las promociones y novedades que cuente el bar.
- Teléfono, como un medio complementario para comunicarse.

Consultas

- El personal tendrá claramente definido los procedimientos para poder responder todo tipo de consultas, así como proactivamente recomendar bebidas y combinaciones a los clientes.
- Además, la agencia de redes sociales a través del *community manager* responderá las dudas surgidas a través de las redes sociales, todo bajo un protocolo predeterminado por la empresa.

Toma de pedido

- Los pedidos son recibidos en el local y son atendidos por los Mozos, para generar una mayor eficiencia y evitar inconformidades, se explicará clara y concisamente la descripción de los productos y en las pizarras las promociones.

Cortesía

- Es una de las fortalezas de "Marbella 27", ya que al tener como objetivo que el cliente se libere del estrés generado en el trabajo, es crucial que todo el personal sea amable y cortés.

Atención

- La atención será enfocada a la satisfacción del cliente, y en generar una experiencia memorable en el local.
- Excepciones: De haber alguna contingencia como una falla técnica en la facturación o en el procesamiento de los pedidos, se brindará como protocolo una bebida de cortesía para subsanar los malestares generados en los clientes.

Facturación

- De modo de no generar colas y acelerar el proceso de pago, los pedidos serán ingresados por cada mozo de acuerdo con el número de mesa, de este modo será más eficiente este proceso.

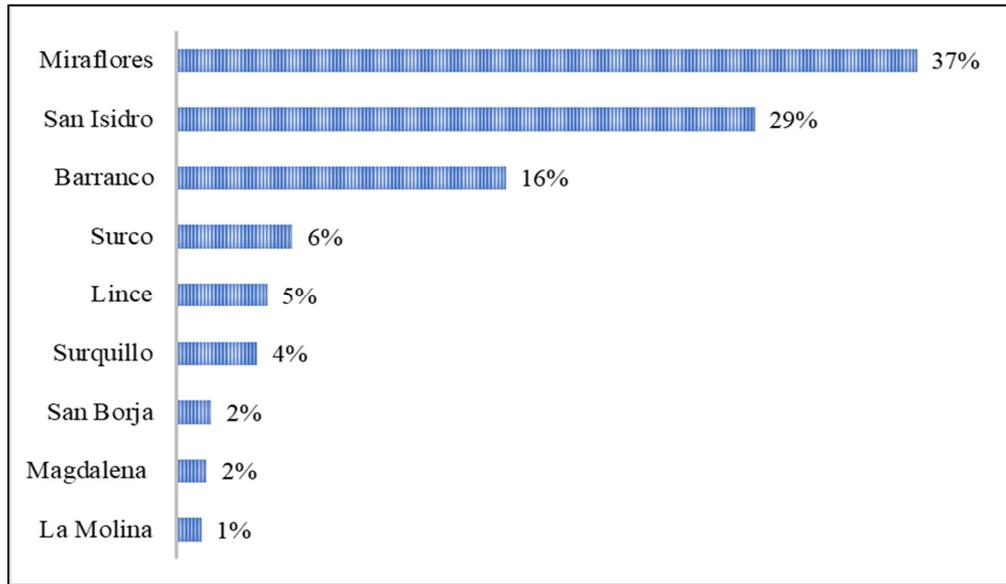
Pago

- Se permitirá el pago a través de efectivo y POS a través de las tarjetas Visa y MasterCard que son las de mayor comercialización.

7.2.3 Plaza

A partir del estudio de mercado realizado, se identificó que el público objetivo prefería un lugar cercano a su centro laboral, es por eso que se seleccionó como distrito para el local: Miraflores, según el estudio realizado esta zona tiene la mayor aceptación (37%), ver Figura 7.4.

Figura 7.4 Distritos preferidos por el público objetivo



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.2.4 Precio

A partir de una evaluación de otras propuestas de bares “after office”, se definieron los siguientes precios para los principales productos comercializados en el local.

En la Tabla 7.3 se detalla los precios de cervezas artesanales de Marbella 27 y la comparación frente a los competidores directos.

Tabla 7.3 Precios de Cervezas artesanales de “Marbella 27”, Barbarían y La Cachina Bar (330 ml)

Tipo	Marca	Bar “Barbarian”	Bar “La Cachina”	After office “Marbella27”
Pale Ale	Sierra Andina	S/19.00	S/17.50	S/16.50
Fruit Ale	Sierra Andina	S/19.00	S/18.00	S/16.50
Ipa	Maddok	S/18.00	S/17.00	S/16.00
Pale Ale	Del Valle	S/19.00	S/17.00	S/16.00
Red Ale	Barbarian	S/16.00	S/18.00	S/17.00
Brown Ale	Barbarian	S/16.00	S/18.00	S/17.00
Pale Ale	Barbarian	S/16.00	S/18.00	S/17.00
Quinoa Pils	Barbarian	S/18.00	S/18.00	S/17.00
Pale Ale	Oveja Negra	S/17.00	S/16.50	S/15.50
Red Ale	Oveja Negra	S/17.00	S/17.00	S/15.50
Lager	Candelaria	S/18.00	S/18.00	S/16.50
Blonde Spirit	Tio Luque	S/19.00	S/18.50	S/17.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 7.4 se detalla los precios de los piqueos comercializados y su comparación frente a las otras propuestas

Tabla 7.4 Precios de Piqueos de “Marbella 27”, Barbarian y La Cachina Bar

Tipo	Bar “Barbarian”	Bar “La Cachina”	After office “Marbella27”
Hamburguesas	S/15.50	S/15.00	S/14.00
Tequeños	S/12.50	S/12.00	S/11.00
Alitas broaster	S/14.50	S/14.00	S/13.00
Alitas a la BBQ	S/15.50	S/14.00	S/13.00
Salchipapas	S/13.50	S/12.50	S/11.00
Anticuchos	-	-	S/15.00
Minihamburguesas	-	-	S/8.50
Chicharron	-	-	S/14.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a las cervezas tradicionales, los precios se detallan en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5 Precios de cervezas tradicionales

Marca	Tipo	Bar “La Cachina”	After office “Marbella27”
Cusqueña	Rubia	S/11.00	S/10.00
Cusqueña	Red lager	S/12.00	S/10.00
Cusqueña	Trigo	S/12.00	S/10.00
Cusqueña	Negra	S/12.00	S/10.50
Tres Cruces	Rubia	S/9.00	S/8.00
Tres Cruces	Negra	S/10.00	S/9.00
Cristal	Rubia	S/9.00	S/8.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a los piscos, estos serán los precios en sus diversas presentaciones:

Tabla 7.6 Precios de Piscos en sus diversas presentaciones

Tipo	After office “Marbella27”
Pisco Sour	S/15.00
Algarrobina Sour	S/16.50
Chilcano Tradicional	S/15.00
Chilcano de Maracuyá	S/16.50
Chilcano de Camu Camu	S/16.50
Chilcano de Hierba Luisa	S/16.50

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

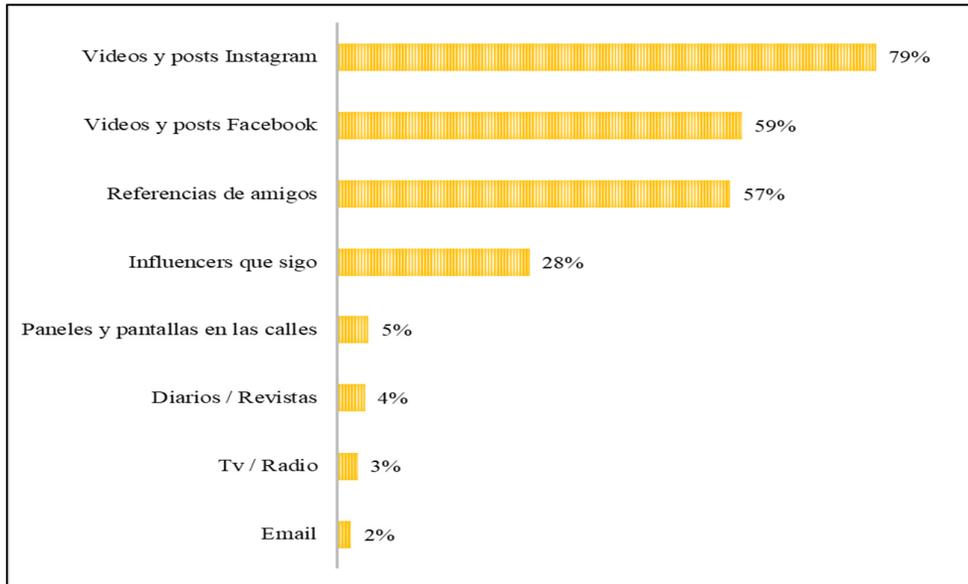
7.2.5 Promoción

Se realizará *happy hour* los martes y jueves en el local, además de degustaciones gratuitas de nuevas propuestas de cerveza artesanal. Además, se incentivará continuamente a que los clientes puedan recomendar y compartir sus experiencias a través de redes sociales.

Los medios de comunicación principales que se emplearán serán: Videos comunicativos en Instagram y Facebook, así como referencia de amigos e *influencers*.

Al estar dirigido a los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B, es importante estar en las principales plataformas digitales ya que son las más frecuentadas por este público, ver Figura 7.5.

Figura 7.5 Medios de comunicación preferidos



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Previo al lanzamiento se realizará una campaña de intriga en redes sociales, que permita generar el deseo por parte del público objetivo y promoverá el boca a boca, posteriormente la comunicación se mantendrá activamente por este medio.

Cabe indicar que la gestión y mantenimiento de las redes sociales será realizada por parte una agencia digital especializada.

7.2.6 Procesos

Se buscará continuamente la eficiencia en el manejo de los procesos internos de modo de buscar superar las expectativas de los clientes constantemente.

Los principales procesos son: atención al cliente, proceso de abastecimiento, facturación.

El detalle de los procesos se encuentra detallado en el Plan de Operaciones.

7.2.7 Presentación (Evidencia Física)

La presentación del local incluirá, una mezcla de estilo moderno con artesanal, la puerta de ingreso al bar tendrá un letrero del nombre del bar “Marbella 27”, y una mampara de vidrio, es importante indicar que se busca que la experiencia del cliente sea grata desde el inicio.

Las mesas y las barras serán de madera, y el local tendrá un escenario para música en vivo. La distribución de los ambientes y mayores detalles son explicados en el Plan de Operaciones.

La carta mostrará a los clientes los tragos, aperitivos todo bajo una pequeña explicación con sus respectivos precios de venta.

7.3 Presupuesto de Marketing

Inicialmente previo al lanzamiento, se destinará un presupuesto de S/58,830 para las siguientes actividades pre- apertura y de marcha blanca, ver Tabla 7.7.

**Tabla 7.7 Gastos preoperativos – actividades de marketing pre apertura
(expresado en soles)**

MARKETING PRE - APERTURA Y MARCHA BLANCA	IMPORTE
Diseño de Papelería	360.00
Diseño y Renovación de carta de tragos y piqueos	800.00
Diseño de Pagina Web + Primer año de Hosting	16,600.00
Google Adwords (20% contrato Seek)	3,100.00
Promote Page & Boost posts en Facebook (1 mes previo apertura)	8,300.00
Video y fotografía	600.00
Volantes (2,000 unidades)	360.00
Impresiones (incluye Roll screams)	560.00
Degustaciones (4 degustaciones previas a la apertura)	23,150.00
Evento de inauguración	5,000.00
TOTAL	58,830.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A partir del primer año, el presupuesto destinado será en la Tabla 7.8.

Tabla 7.8 Presupuesto de marketing

Ítem	Unidad de medida	Costo anual (S/.)
Gastos de Mantenimiento de Redes Sociales	Und.	24,000
Diseño de Papelería	Und.	3,000
Volantes (2,000 unidades)	Und.	3,000
	Total	30,000

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.4 Indicadores de Control

Los principales indicadores que se gestionará para tomar decisiones serán:

- Número de transacciones diarias.
- Ventas diarias por tipo de producto.
- Margen Bruto por cada producto.
- Rotación de inventarios de los productos.
- Número de personas que asisten al local por día.
- Ticket promedio por persona.

CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrollarán los diversos aspectos que permita brindar a los clientes un servicio diferenciado que otorgue una ventaja competitiva, fidelidad, recompra y sugerencia. De esa manera, se establecerá un eficiente proceso operativo que conduzca a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; así como captar el interés, a través de la recomendación, de clientes potenciales.

8.1 Objetivos y Estrategias de Operación

Los objetivos de operación muestran lo que el bar after office se propone como meta respecto a la satisfacción del cliente (Krajewski, L.; Ritzman, L., y Malhotra, M, 2018), ver Tabla 8.1.

Tabla 8.1 Objetivos de Operación

Objetivos	Medición	Valoración	Logro Buscado		
			Corto Plazo (Al 1er. año)	Mediano Plazo (Del 2do al 4to año)	Largo Plazo (Del 5to año a más)
Calidad					
Satisfacción sobre la calidad del ambiente.	Encuestas mensuales/ cliente al azar.	Calificación de 1 a 4	70% Muy satisfecho	75% Muy satisfecho	80% Muy satisfecho
Satisfacción sobre la atención recibida.	Encuestas mensuales/ cliente al azar.	Calificación de 1 a 4	80% Muy satisfecho	85% Muy satisfecho	90% Muy satisfecho
Satisfacción sobre la calidad de la Cerveza Artesanal.	Encuestas mensuales/ cliente al azar	Calificación de 1 a 4	60% Muy satisfecho	70% Muy satisfecho	80% Muy satisfecho
Satisfacción sobre la calidad de los otros diversos tragos.	Encuestas mensuales.	Calificación de 1 a 4	60% Muy satisfecho	70% Muy satisfecho	80% Muy satisfecho
Satisfacción sobre la calidad de los aperitivos que se ofrecen.	Encuestas mensuales.	Calificación de 1 a 4	60% Muy satisfecho	70% Muy satisfecho	80% Muy satisfecho
Entrega					
Satisfacción en el tiempo de entrega de pedidos (tragos y aperitivos).	Encuestas mensuales.	Calificación de 1 a 4	80% Muy satisfecho	85% Muy satisfecho	90% Muy satisfecho
Flexibilidad					
Incorporación de nuevos tragos a sugerencia de Clientes.	Encuestas mensuales.	Número de tragos al año	2	3	4
Incorporación de mayor variedad de aperitivos a sugerencia de Clientes.	Encuestas mensuales.	Número de aperitivos al año	2	3	4

Fuente y elaboración: (Krajewski, Lee, 2008)

Siendo la equivalencia de la puntuación de: Muy Insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Satisfecho (3) y Muy Satisfecho (4).

Con los objetivos de operación propuestos se estableció las estrategias de operación que coadyuven a alcanzar los objetivos expuestos, ver Tabla 8.2.

Tabla 8.2 Estrategias de Operación

Estrategias		Objetivos de Operación		
		Calidad	Entrega	Flexibilidad
Producto	1.- Desarrollo de productos	●		●
	2.- Personal capacitado y con experiencia	●	●	●
Calidad	1.- Pruebas permanentes de los productos	●		●
	2.- Control de calidad de los insumos.	●		●
Procesos	1.- Recurso computarizado para los pedidos.	●	●	
	2.- Asignación una cantidad de mesas a cada mozo	●	●	
Gestión Humana	Capacitaciones sobre atención al cliente	●	●	●
	Capacitaciones sobre preparación de bebidas.	●		●
	Evaluación de Desempeño	●	●	
Inventarios	Supervisión constante de inventarios	●		

Fuente: (Lee Krajewski, 2008)

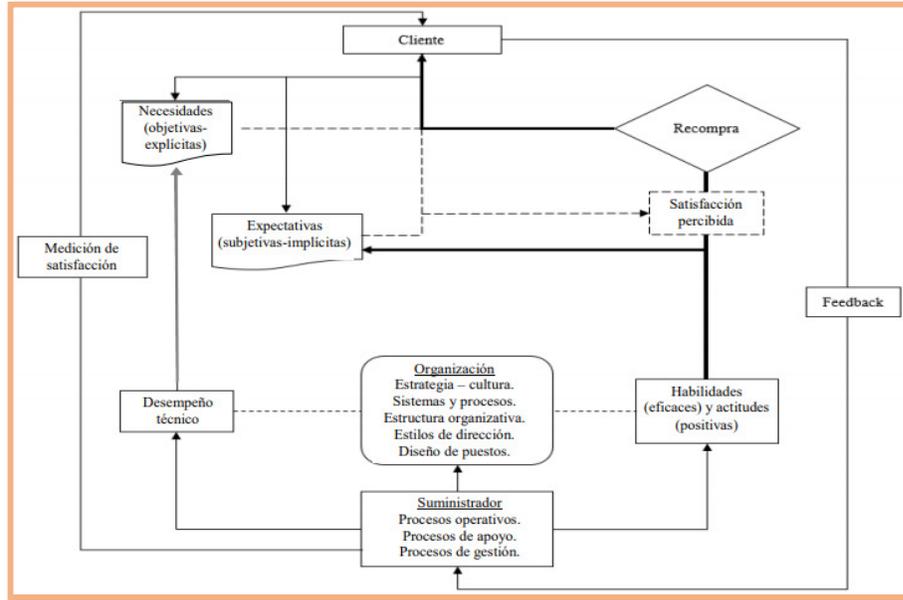
8.2 Diseño de Procesos

8.2.1 Satisfacción del Cliente

Se debe tener presente que llevar a cabo el diseño de procesos en su totalidad de manera eficiente acercará más a satisfacer las necesidades del cliente que a desarrollar un funcionamiento individual de cada actividad que componen estos procesos. “El objetivo de intentar satisfacer al cliente a la primera no es otro que el de conseguir su recompra y recomendación a terceros como prueba de su fidelidad” (Pérez J., 1996, p. 35)

En la Tabla 8.3 se refleja el proceso que ayuda a conseguir la satisfacción de los clientes.

Tabla 8.3 Satisfacción del Cliente

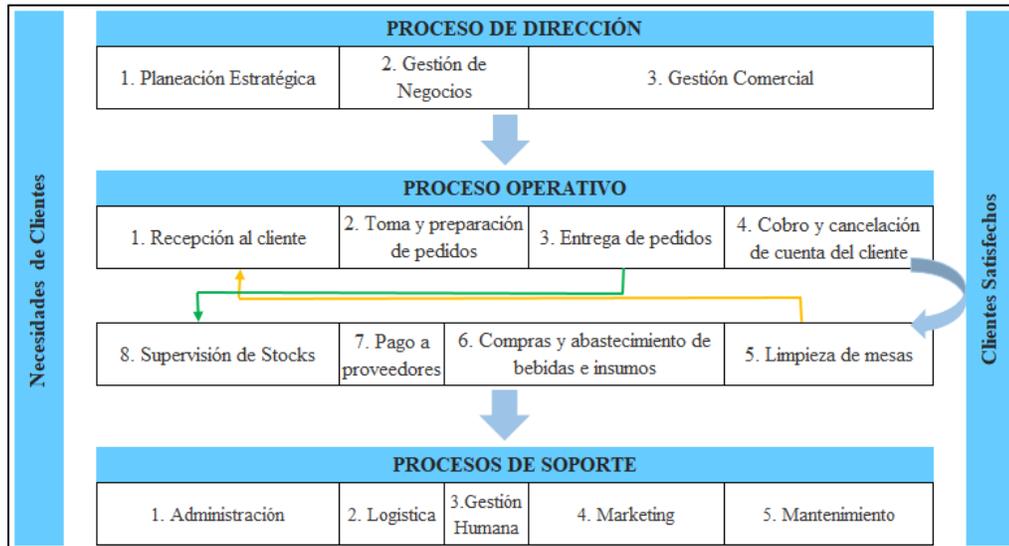


Fuente y Elaboración: (Pérez Fernández José, 1996)

8.2.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos que se ha considerado para el bar after office “Marbella 27” presenta tres (3) grandes procesos: Proceso de Dirección, Proceso Operativo y Proceso de Soporte; contando cada uno de estos, con tres, ocho y cinco procesos, respectivamente (Pérez Fernández José, 1996), ver Tabla 8.4.

Tabla 8.4 Mapa de Procesos



Fuente: (Pérez, J., 2009)

Elaboración propia, 2020

8.2.2.1 *Procesos de Dirección*

El proceso de planeación estratégica se encargará de analizar la estrategia del negocio y alinear los procesos y la planificación para desarrollar actividades que favorezcan al crecimiento del negocio.

La gestión de negocios desarrollará constantemente innovadoras ideas de negocio y estrategias de crecimiento, optimizando los procesos que lleva a cabo “Marbella 27”.

La gestión comercial de “Marbella 27” se enfocará en desarrollar actividades de seguimiento de clientes para captar a los clientes potenciales y posicionar cada vez mejor el concepto de bar after office y la marca “Marbella 27” a través de las redes sociales, principalmente, ya que los resultados de las encuestas señalan que los medios de comunicación preferidos por el público objetivo son el Instagram 79% y Facebook 59%. Asimismo, se repotenciará la marca y las actividades que realice el bar en revistas y diarios.

8.2.2.2 *Procesos Operativos*

El primer proceso es el de recepción al cliente el cual será realizado por uno de los mozos, quien estará capacitado en brindar una atención cordial y amable a los clientes ofreciéndoles toda la información sobre los servicios que ofrece “Marbella 27”.

El segundo proceso de toma y preparación de pedidos será efectuado por el mismo camarero quien luego de tomar el pedido del o los clientes lo trasladará al bar y/o cocina para que sea preparado en un tiempo máximo de cinco a siete minutos.

El tercer proceso es la Entrega de Pedidos. Serán entregados respetando el orden de llegada por el mozo asignado a esa mesa, cuidando al detalle la higiene y presentación del pedido.

El cuarto proceso es cobro y cancelación de la cuenta del Cliente. Este proceso será asistido de manera inmediata por el camarero asignado a la mesa al momento que el cliente solicite cancelar su cuenta.

El quinto proceso de limpieza de mesas y sillas se llevará a cabo por el camarero asignado a la mesa al momento que el cliente el deje libre.

El sexto proceso es compras y aprovisionamiento de bebidas e insumos. Las compras se realizarán luego de verificar las reservas diarias de los productos. Las compras comprenden los insumos para cocina y las bebidas alcohólicas: cerveza artesanal normal, cerveza artesanal con sabores a frutas, cerveza tradicional, pisco, ron, tragos cortos diversos, complementos, etc. La compra de insumos será para abastecer cocina por tres días por tratarse de productos perecibles. Una vez efectuada la compra, será trasladada a cocina para su almacenamiento las mismas que serán revisadas previos a su consumo.

El séptimo proceso es pago a proveedores, se realizarán respetando lo establecido en los contratos gestionados con los diferentes proveedores, en los que se establecerá pagos semanales o quincenales con el objetivo de recibir los precios más bajos posibles. Se negociará con los proveedores la política de pronto pago condicionado a un descuento adicional con el objetivo de disminuir costos y ofrecer mejores precios de venta al público.

El último proceso operativo de supervisión de stocks, es el que se realiza previo a la compra y aprovisionamiento de productos las cuales son determinadas en base al estado del stock que se tiene de los productos. La supervisión valorará las cantidades de provisión y el estado en el que se encuentran los productos.

Procesos de Soporte

El proceso de administración es el que se encargará de reportar los resultados financieros mensuales de “Marbella 27”.

Por su parte, con el proceso de Logística se busca inspeccionar los procesos con el objetivo de optimizarlos tanto en términos de costos y tiempo; valorará la rotación de los insumos y el volumen de la demanda de las bebidas y de los alimentos para evitar sobrecostos de almacenaje y pérdidas de los productos por descomposición.

El proceso de gestión humana es el proceso que gestionará el pago de haberes y beneficios sociales que correspondan. Asimismo, este proceso ejecutará planes de capacitación al personal que se enfocarán fundamentalmente en modelos de atención al cliente y calidad de servicio (comunicación verbal y no verbal, proactividad, entusiasmo), así como bonos de incentivos para mejorar el desempeño del personal. Mayor detalle en el capítulo de Recursos Humanos.

El proceso de marketing buscará elaborar promociones, ofertas y combos atractivos de los servicios que ofrece el bar para atraer más clientes.

En el proceso de mantenimiento se realizará, el mantenimiento, supervisión y control de los equipos de cocina, refrigeración y de todos los equipos eléctricos que por su continuo uso requieran mantenimiento periódico.

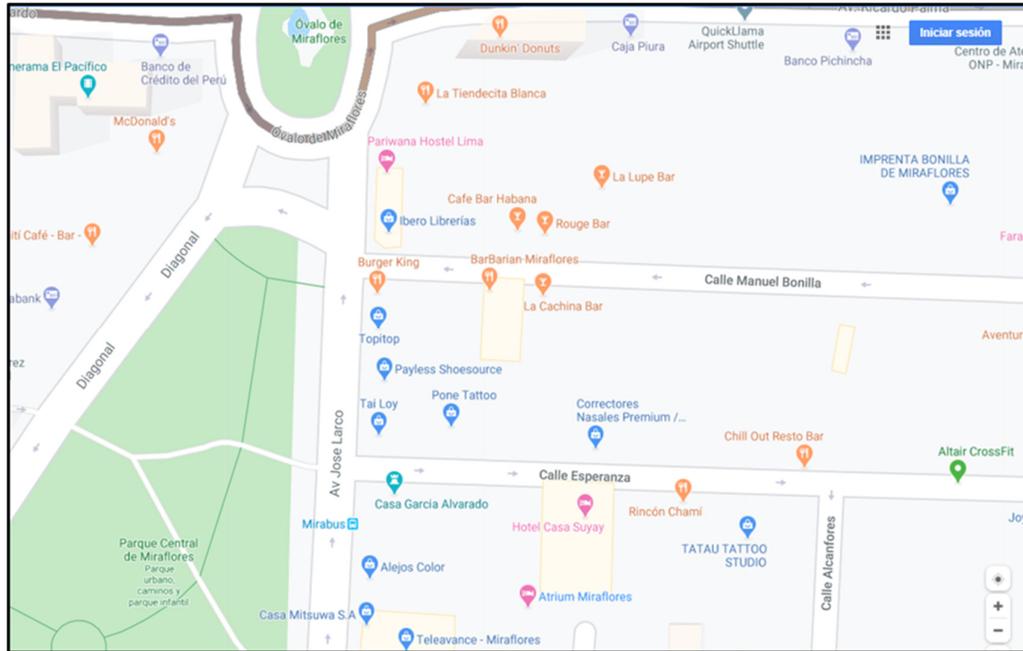
8.3 Local y Ubicación

El bar after office será instalado en el distrito de Miraflores dado que el resultado de las encuestas realizadas lo ubica como el distrito de mayor preferencia del público objetivo con 61%.

El establecimiento se ubicará en la concurrida calle Manuel Bonilla Nro 119, Miraflores donde se encuentran, también, bares como Barbarian, La Cachina Bar,

Nuevo Mundo, entre otros. La calle elegida (Manuel Bonilla), de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, es una zona donde se encuentran dos de los bares más concurridos por el público objetivo, La Cachina Bar con 35% y Barbarian 32%, y encabezan el top of mind con 17% y 20%, respectivamente, ver Figura 8.1.

Figura 8.1 Croquis donde se ubicará el local “Marbella 27”



Fuente y elaboración: (Google Maps, 2020)

“Marbella 27” tendrá una ambientación temática con una mezcla de estilo moderno y artesanal, inclinado a lo peruano, debido a que fue lo sugerido por la mayor parte de los participantes en las encuestas en la que el 49% se inclina por un ambiente moderno y el 30% prefiere un ambiente artesanal.

Asimismo, “Marbella 27” contará con presentaciones de música en vivo a partir de la medianoche y con un espacio de baile, ya que ambos aspectos marcan una alta preferencia del público objetivo, y lo que a su vez imprimiría diferenciación y ventaja competitiva sobre la competencia de la zona (calle Manuel Bonilla).

La parte externa de “Marbella 27” presentará un estilo moderno con toque artesanal, con acabados de madera en ambos lados y en la parte superior; como puerta de ingreso al bar tendrá una mampara de vidrio templado hermética, empavonada en la

parte central con el logo de la marca que refleje un estilo elegante; y en la parte superior se ubicará un letrero eléctrico con el nombre y logo del bar, ver Figura 8.2.

Figura 8.2 Foto del frontis del local “Marbella 27”



Fuente y elaboración: (Google Maps, 2020)

8.4 Distribución de los ambientes

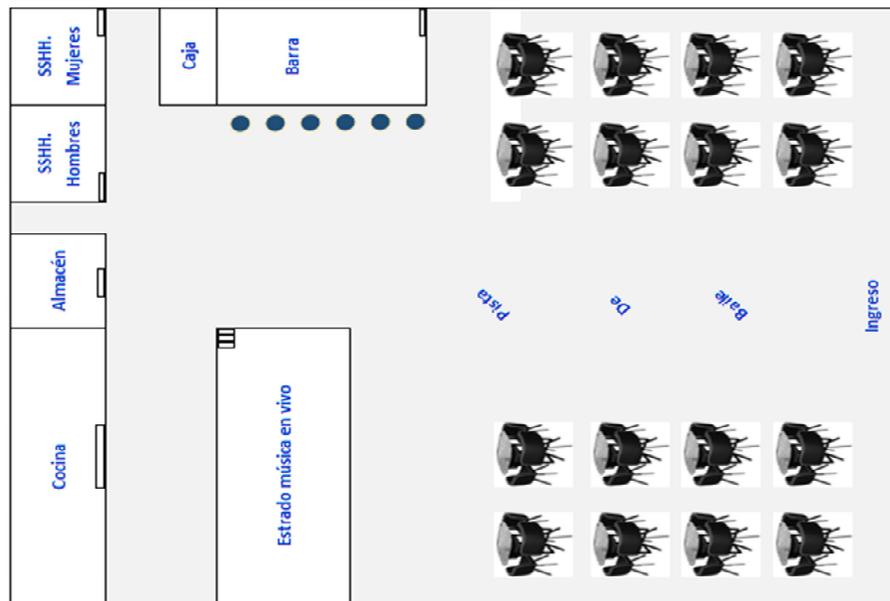
El local del bar after office “Marbella 27” contará con una planta de un solo piso el cual tendrá un metraje aproximado de ciento sesenta metros cuadrados (160 m²), cuya distribución sería como sigue, ver Tabla 8.5 y Figura 8.3.

Tabla 8.5 Esquema de distribución de ambientes (m²)

<u>Ambiente</u>	<u>Metros Cuadrados</u>
Cocina	16
Almacén	7
Barra	15
Estrado	17
Mesas de clientes	52
Pista de baile	30
Servicios Higiénicos Hombre	10
Servicios Higiénicos Mujer	10
Zona de caja	3
Total Metros Cuadrados	160

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 8.3 Bosquejo de la distribución de ambientes de “Marbella 27”



Fuente y elaboración: Elaboración propia

8.5 Funcionamiento del bar after office

El personal estará calificado respecto a la calidad del servicio que ofrece el bar y al trato con el cliente. Cada integrante del bar, desde la posición que desempeñará, formará parte importante de esa experiencia única que vivirá el cliente en “Marbella 27”.

8.5.1 Personal en el bar

8.5.1.1 Administrador

El administrador será el responsable del buen funcionamiento del bar, supervisará permanentemente las actividades de los mozos y de cocina para que cumplan con los estándares establecidos. El administrador será el tomador de decisiones ante cualquier evento que se presente en el bar.

8.5.1.2 Cajero

Su función principal será controlar los ingresos y salidas de caja, así como efectuar el cuadro del mismo diariamente al culminar las actividades en el bar. Adicionalmente, brindará apoyo al administrador en la supervisión a los mozos y en la buena gestión del servicio en general.

8.5.1.3 Limpieza

Se encargará de mantener la limpieza del bar en general.

- Servicios higiénicos limpios y abastecidos con papel higiénico y jabón líquido.
- Pisos limpios y secos de la zona de cocina, bar y de clientes.

8.5.1.4 Jefe de cocina

Será un chef con experiencia en el rubro quien realizará la elaboración de los pedidos.

8.5.1.5 Ayudante de cocina

Se encargará de brindar el apoyo necesario al chef en la preparación de los pedidos; realizará la pre-elaboración y los cortes de los insumos y efectuará los detalles finales del pedido según las indicaciones del chef. Asimismo, se encargará de lavar las vajillas usadas por los clientes.

8.5.1.6 Jefe de meseros

Supervisará las actividades de los mozos y les brindará soporte (recomendaciones/sugerencias) en la entrega de pedidos a cocina. Asimismo, orientará al ayudante de cocina en la distribución de entrega de pedidos a los mozos.

8.5.1.7 Meseros

El bar after office tendrá a su disposición tres meseros, cada uno de ellos tendrá mesas asignadas y se encargarán de recibir y ubicar a los clientes en una mesa disponible, brindarán la carta, tomarán el pedido, verificarán que el cliente reciba el pedido que solicitó, se asegurarán que el cliente quede satisfecho con su pedido, se acercarán al cliente cada cierto tiempo (30 a 40 minutos en promedio) para verificar si todo va bien y/o si desea hacer un nuevo pedido.

Se encargarán también de cobrar las cuentas de las mesas asignadas, asearán la mesa y sillas una vez sea desalojada por el cliente.

8.5.1.8 Bartender

Se encargará de la preparación de los tragos y de sugerir a los clientes las combinaciones que pueden realizar.

8.5.1.9 Ayudante de bartender

Brindará apoyo al bartender en la preparación de los tragos.

8.5.1.10 Seguridad

Se contará con una persona capacitada en seguridad y trato al cliente la cual se encargará de la seguridad interna y externa de “Marbella 27”. Reportará al administrador las incidencias ocurridas cada noche para que éste tome medidas adecuadas que eviten la repetición de estas.

Además, para las fechas festivas (días feriados calendario) se contará con un mozo y un ayudante de bartender adicionales.

8.5.2 Atención del bar

El bar after office abrirá sus puertas al público de lunes a sábado en los siguientes horarios:

- De lunes a jueves de 5:30 pm a 01:00am
- De viernes a sábados de 5:30 pm a 03:00 am

Los horarios han sido designados en referencia a los resultados de las encuestas que señalan como días de visita de mayor preferencia del público objetivo los jueves 16%, viernes 19% y sábado 26%. Todos los días de atención del bar (de lunes a sábado) se contará con el personal completo detallado en el punto anterior.

8.6 Cálculo de la Demanda Potencial

El mercado de bares after office es amplio y cada vez va en aumento debido a que las personas están abiertas a disfrutar nuevas experiencias y a la expectativa de recibir un mayor rango de alternativas (variedad de tragos, cervezas artesanales con variados sabores a frutas, así como, nuevos e innovadores modelos de negocio). Por ese motivo,

esta actividad comercial se vuelve potencialmente grande; sin embargo, el espacio que ofrece “Marbella 27” tiene un límite de aforo exigido por las normas municipales que contemplan un espacio de un metro y medio cuadrado por cliente.

En ese sentido, la capacidad instalada de “Marbella 27” alcanzaría un máximo de 107 personas:

- $160 \text{ mts}^2 / 1.5 \text{ mts}^2 = 106.67$ personas
- “Marbella 27” tiene una capacidad máxima para alojar a 107 personas.

De acuerdo con la información recogida en la investigación cualitativa, así como la investigación realizada en las visitas efectuadas a los bares del distrito de Miraflores el tiempo aproximado de permanencia de un cliente en un bar es de dos (2) horas, tiempo en el que alcanza a consumir en promedio tres (3) cervezas, dándose una rotación de hasta tres veces por mesa. Con dicho movimiento el bar after office podría girar hasta 321 boletas en una noche.

8.7 Proveedores de “Marbella27”

Al ser los proveedores un grupo de interés muy importante en la cadena de valor de “Marbella 27”, se considera relevante construir una relación estrecha con los proveedores para conseguir productos de alta calidad, a bajo costo y brinden al mismo tiempo los lanzamientos más recientes (Por ejemplo, nuevos tipos y sabores de cerveza artesanal).

8.7.1 Proveedores de Cerveza, licores y bebidas

Para el caso de los proveedores de bebidas sin alcohol (gaseosas, agua mineral, ginger ale), cerveza tradicional y licores diversos (pisco, wiski, ron) serán abastecidos por la distribuidora Calla SRLTDA., ubicada en Jirón San Lorenzo 476, en el distrito de Surquillo, quienes entregarán por delivery los pedidos que realice el administrador.

La elección de Calla Srltda. se toma en base a los años de experiencia (realiza actividades desde 1994) que tiene en el mercado de ventas de productos al por mayor, a la distancia de su local de distribución respecto a “Marbella 27”, así como, a la

investigación realizada en redes sociales las cuales vierten opiniones favorables sobre la calidad del servicio y la variedad de sus productos.

Los proveedores de cerveza artesanal con los que contará “Marbella 27” serán dos productores de cerveza, cada uno de los cuales producirá dos o tres estilos de cerveza diferente, con el objetivo de conseguir una presentación muy variada de cervezas artesanales. Asimismo, se ha considerado que para asegurar el aprovisionamiento de la cerveza artesanal se contará adicionalmente con un proveedor más. Los pedidos realizados por el bar serán entregados por delivery.

Tales proveedores, productores de cerveza artesanal, forman parte de la Unión de Cervecerías Artesanales del Perú- UCAP, de los cuales se elegirá entre Agora, Acecas, Sierra Andina, Cervecería del Valle, Red Cervecera y 7 Vidas, por contar con un reconocimiento representativo en el mercado.

La gestión con los proveedores buscará garantizar que cumplan los estándares de calidad que “Marbella 27” exige, realizando, a través del proceso logístico, una evaluación y control permanente a cada proveedor seleccionado. El propósito es generar relaciones a largo plazo con los proveedores para forjar compromiso de ambas partes y mejora del producto adquirido.

8.7.2 Proveedores de Insumos para los aperitivos

Se ha considerado al mercado Uno ubicado en el distrito de Surquillo dado que cuenta con un gran número de distribuidores de insumos que se requieren para la elaboración de la carta de piqueos de “Marbella 27”. En una visita realizada por los protagonistas del presente proyecto, se pudo observar que el mercado cuenta con una gran variedad de productos.

Cuando sea necesaria la compra de insumos importados se recurrirá a la cadena de tiendas al por mayor Makro debido a que su carta de precios se presenta más atractiva que sus competidores de línea. (Metro, Plaza Vea, Totus, etc.).

8.8 Determinación del precio de venta

Para obtener el precio objetivo de los productos que pondrá a la venta el bar se ha determinado una serie de criterios los cuales han sido recogidos de los resultados de las encuestas realizadas en la fase de investigación de mercado, el cual indica que el precio óptimo de consumo unitario del público objetivo es de S/76.00.

Se ha recogido adicionalmente, información de las visitas realizadas por los autores del presente proyecto de los diferentes bares del distrito de Miraflores. En esa línea, el precio objetivo de los productos que se pondrá a la venta contará con un precio estimado el cual los clientes estén dispuestos a pagar.

Dado que los bares Barbarian y La Cachina Bar conforman el *top of mind* y son los más frecuentados por el público objetivo se ha realizado un comparativo de precios de sus productos para tener una referencia clara de precios de los competidores más fuertes y mejorarlos a la medida posible, ver Tabla 8.6.

Tabla 8.6 Precios de Cervezas de “Marbella 27”, Barbarian y La Cachina Bar (330 ml)

Tipo	Marca	Bar “Barbarian”	Bar “La Cachina”	After office “Marbella27”
Pale Ale	Sierra Andina	S/19.00	S/17.50	S/16.50
Fruit Ale	Sierra Andina	S/19.00	S/18.00	S/16.50
Ipa	Maddok	S/18.00	S/17.00	S/16.00
Pale Ale	Del Valle	S/19.00	S/17.00	S/16.00
Red Ale	Barbarian	S/16.00	S/18.00	S/17.00
Brown Ale	Barbarian	S/16.00	S/18.00	S/17.00
Pale Ale	Barbarian	S/16.00	S/18.00	S/17.00
Quima Pils	Barbarian	S/18.00	S/18.00	S/17.00
Pale Ale	Oveja Negra	S/17.00	S/16.50	S/15.50
Red Ale	Oveja Negra	S/17.00	S/17.00	S/15.50
Lager	Candelaria	S/18.00	S/18.00	S/16.50
Blonde Spirit	Tio Luque	S/19.00	S/18.50	S/17.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.7 Precios de Piqueos Cervezas de “Marbella 27”, Barbarian y La Cachina Bar (expresado en soles)

Tipo	Bar “Barbarian”	Bar “La Cachina”	After office “Marbella27”
Hamburguesas	S/15.50	S/15.00	S/14.00
Tequeños	S/12.50	S/12.00	S/11.00
Alitas broaster	S/14.50	S/14.00	S/13.00
Alitas a la BBQ	S/15.50	S/14.00	S/13.00
Salchipapas	S/13.50	S/12.50	S/11.00
Anticuchos	-	-	S/15.00
Minihamburguesas	-	-	S/8.50
Chicharron	-	-	S/14.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente a la venta de cerveza artesanal, “Marbella 27” tendrá a la venta cerveza tradicional y pisco en sus diversas presentaciones. En ese sentido se ha considerado la venta de cerveza de marca: Cuzqueña en todas sus presentaciones (rubia, red lager, trigo y negra), Cristal y Tres Cruces, ver Tabla 8.8 y Tabla 8.9.

Tabla 8.8 Precios de cervezas tradicionales (expresado en soles)

Marca	Tipo	Bar “La Cachina”	After office “Marbella27”
Cusqueña	Rubia	S/11.00	S/10.00
Cusqueña	Red lager	S/12.00	S/10.00
Cusqueña	Trigo	S/12.00	S/10.00
Cusqueña	Negra	S/12.00	S/10.50
Tres Cruces	Rubia	S/9.00	S/8.00
Tres Cruces	Negra	S/10.00	S/9.00
Cristal	Rubia	S/9.00	S/8.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.9 Precios de Piscos en sus diversas presentaciones (expresado en soles)

Tipo	After office "Marbella27"
Pisco Sour	S/15.00
Algarrobina Sour	S/16.50
Chilcano Tradicional	S/15.00
Chilcano de Maracuyá	S/16.50
Chilcano de Camu Camu	S/16.50
Chilcano de Hierba Luisa	S/16.50

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La carta de cervezas artesanales que pondrá a disposición del público el bar considerará cervezas de sabor y contenido variado, es decir, cervezas con grado de alcohol alto, suave y frutado con la finalidad de estimular el consumo a los clientes de gustos específicos que no acostumbran a tomar cerveza artesanal, y, asimismo, para estimular el consumo a los clientes potenciales que se animan a disfrutar de una nueva experiencia en "Marbella 27".

CAPÍTULO IX PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH

En el presente capítulo se pretende mostrar la gestión del talento humano, detallándolo a través del organigrama, los manuales de puestos, las funciones del colaborador, las políticas de reclutamiento, el proceso de selección, la modalidad de contrato.

También se desarrollará la política de seguridad y salud en el trabajo, la estructura salarial y los incentivos al personal.

9.1 Organigrama

Nuestra estructura organizacional con la cual se ha diseñado el presente plan de negocios es funcional debido a que es basado en el criterio de conocimiento o habilidad en las áreas y jerárquica porque existe líneas de mando-subordinación (Louffat, 2016) la cual se puede apreciar en la Figura 9.1. La Junta General de Accionistas está conformada por 3 socios, los cuales aportan en partes iguales (33.33%) y a su vez conforman el directorio. Bajo este esquema, quienes toman las decisiones de la empresa son los accionistas que participan en el directorio, por lo que el Administrador es quien tiene a su cargo a todo el personal.

La empresa está conformada por 4 áreas, las cuales cuentan con sus respectivas posiciones, ver Figura 9.1.

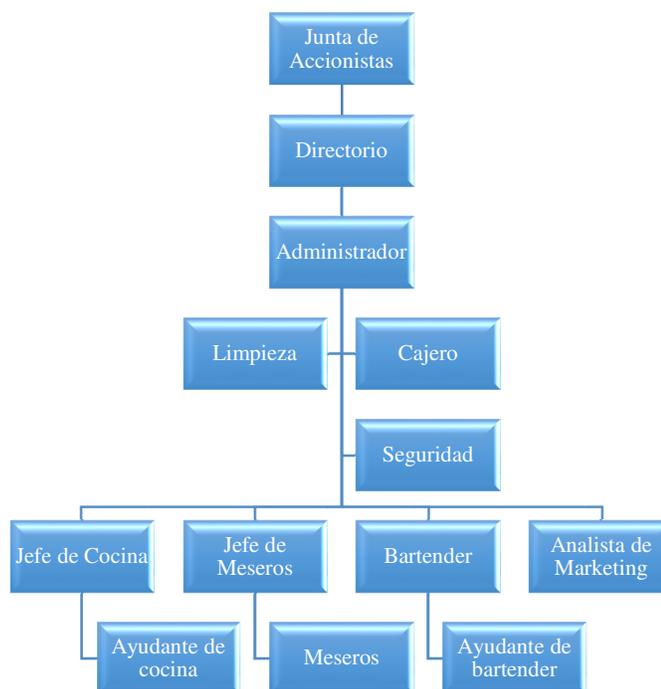
Figura 9.1 Áreas de la empresa



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 9.2 se muestra el organigrama vigente de la empresa

Figura 9.2 Organigrama de la empresa



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.2 Manual de puestos y funciones

En el manual de puestos se describirá las características de los puestos y la información específica en relación de cada puesto (Enrique Louffat, 2015) se muestra en la Tabla 9.1 y Tabla 9.2.

Tabla 9.1 Manual de puesto del Administrador

Unidad orgánica	• Administración
Puesto	• Administrador
Finalidad	• Encargado de controlar y dirigir las operaciones de la empresa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planear la administración del local 25% • Organizar el abastecimiento del local 25% • Dirigir las actividades del local 25% • Controlar los procesos del local 25%
Subordinación	• Depende jerárquicamente del directorio
Mando	• Ejerce mando sobre el área administrativa, área de cocina y área de servicios
Coordinación	• Al interior de la empresa, coordina con el directorio y con las áreas a su cargo para el correcto funcionamiento del local
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • De conocimiento (30%) <ul style="list-style-type: none"> • Administrador con experiencia en el rubro de servicios (alimentos y bebidas) • De habilidades (30%) <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación escrita, verbal y no verbal • Empatía y trabajo en equipo • De actitudes (30%) <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Manejo de conflicto

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.2 Descripción general del puesto (todas las posiciones)

POSICION	PERFIL	ATRIBUTO
Administrador	<p>Formación: Estudios en administración (Título universitario)</p> <p>Experiencia: Administración de bares</p> <p>Competencias: Liderazgo Trabajo en equipo</p> <p>Funciones: Responsable de la administración del local Responsable del proceso, abastecimiento y actividades del local. Responsable de la contratación del personal del local.</p>	Ambiente Servicio Control
Jefe de Cocina	<p>Formación: Estudios en cocina. (formación técnica completa)</p> <p>Experiencia: Preparación de piqueos</p> <p>Competencias: Organización Trabajo en equipo</p> <p>Funciones: Responsable del inventario de la cocina Responsable de la correcta preparación en tiempos y calidad de los piqueos.</p>	Producto
Ayudante de cocina	<p>Formación: Estudiante de cocina. (primeros ciclos de estudios en cocina)</p> <p>Experiencia: No necesaria</p> <p>Competencias: Puntualidad Orientación a resultados</p> <p>Funciones: Responsable de los cortes, almacén y entrega de los insumos. Disposición a colaborar con el jefe de cocina.</p>	Producto
Jefe de Meseros	<p>Formación: Estudios técnicos</p> <p>Experiencia: Atención al cliente</p> <p>Competencias: Orientación al servicio Liderazgo</p> <p>Funciones: Responsable de la atención de los clientes a través de los meseros. Responsable de liderar a los meseros del local. Atender dudas y reclamos de los clientes. Velar por los tiempos de entrega de las bebidas y piqueos.</p>	Servicio
Meseros	<p>Formación: No deseable</p> <p>Experiencia: 6 meses siendo mesero.</p> <p>Competencias: Puntualidad Orientación al servicio</p> <p>Funciones: Responsable atender a los clientes en las mesas Responsable por los tiempos de entrega de las bebidas y piqueos</p>	Servicio

POSICION	PERFIL	ATRIBUTO
Bartender	<p>Formación: Estudios en bar training. (formación técnica completa)</p> <p>Experiencia: Preparación de tragos y cócteles</p> <p>Competencias: Organización Trabajo en equipo</p> <p>Funciones: Responsable del inventario de bebidas. Responsable de la preparación de las bebidas.</p>	Producto
Ayudante de bartender	<p>Formación: Estudios en marketing (bachiller universitario)</p> <p>Experiencia: Administración de bares</p> <p>Competencias: Liderazgo Trabajo en equipo</p> <p>Funciones: Responsable de la administración del local Responsable del proceso, abastecimiento y actividades del local. Responsable de la contratación del personal del local.</p>	Servicio
Analista de Marketing	<p>Formación: Estudios en marketing (bachiller universitario)</p> <p>Experiencia: 2 años como analista en empresas del rubro.</p> <p>Competencias: Innovación Orientación a clientes Capacidad analítica</p> <p>Funciones: Responsable del plan y presupuesto de marketing Responsable de la planificación de campañas y lanzamiento de los productos del bar Responsable de las redes sociales y posicionamiento de marca.</p>	Producto
Cajero	<p>Formación: Estudios técnicos (últimos ciclos de la carrera)</p> <p>Experiencia: 6 meses siendo cajero</p> <p>Competencias: Puntualidad Orden y control</p> <p>Funciones: Responsable de la cobranza de los clientes. Liquidación de cuadros diarios de la caja.</p>	Control
Limpieza	<p>Formación: No necesaria.</p> <p>Experiencia: No necesaria</p> <p>Competencias: Puntualidad Orientación al servicio</p> <p>Funciones: Responsable de la limpieza de todas las instalaciones del local.</p>	Ambiente
Seguridad	<p>Formación: Estudios técnicos en seguridad</p> <p>Experiencia: 1 año en seguridad de locales.</p>	Ambiente

POSICION	PERFIL	ATRIBUTO
	Competencias: Puntualidad Orden y control Funciones: Responsable mantener la seguridad del local.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.3 Políticas de reclutamiento y selección

Con la finalidad de establecer las políticas de reclutamiento y de selección de personal se definió las descripciones de cada puesto, por lo que el administrador será el encargado del reclutamiento y contratación del personal del local.

Para ello se utilizarán diversas fuentes externas e internas como: páginas de internet especializadas, redes sociales, networking y referidos tanto de terceros como del interior del local (George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris), ver Figura 9.3.

Figura 9.3 Métodos de reclutamiento externo e interno



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.4 Proceso de selección de personal

En esta parte del proceso se busca evaluar a los candidatos previa revisión de las hojas de vida con los filtros establecidos buscando los que más se ajusten a lo que busca la empresa. Los candidatos que pasen estos filtros serán citados para una entrevista preliminar evaluando la aptitud del postulante como la personalidad a través de un test psicotécnico, con ello se busca reducir a los postulantes y escoger mejor al candidato.

Los que superen esta etapa, pasan a la entrevista final ya con los resultados del ejercicio anterior y con ello se les explicará las actividades a realizar, el sueldo a percibir y el horario de trabajo, ver Figura 9.4 (George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris).

Figura 9.4 Pasos en el proceso de selección



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.5 Modalidad de contrato

Todo candidato que cumpla con el perfil y pase las pruebas y entrevista, pasará a ser contratado a plazo fijo por seis meses, con un periodo de prueba de tres meses.

Los contratos se firmarán de naturaleza temporal por inicio o lanzamiento de una nueva actividad sujeto al artículo 54 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

9.6 Horarios de trabajo

El horario de atención del bar After office se muestra en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3 Horario de trabajo

DIAS	HORARIO
Lunes a Jueves	5:00 pm a 01:00 am
Viernes a Sábados	5:00 pm a 03:00am

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los colaboradores de esta empresa dependiendo de la demanda diaria del local y del puesto que han sido designados serán distribuidos en horas de trabajo, por lo cual se garantizará que no excedan la cantidad de horas por semana según indica la ley. Es preciso mencionar que el horario de ingreso al local será de una hora antes de que inicie el horario de atención con la finalidad de garantizar las operaciones de forma diaria. El horario de salida culmina con dejar el local limpio y cerrado.

9.7 Estructura salarial

En cuanto al número de personas que tendrá el bar after office estará compuesta por trece (13) colaboradores, según detalle de la Tabla 9.4.

Tabla 9.4 Estructura Salarial

PUESTO	CANTIDAD	REMUNERACION (S/.)
Administrador	1	6,000
Analista de Marketing	1	3,000
Jefe de Cocina	1	3,500
Ayudante de Cocina	1	1,200
Jefe de Meseros	1	1,700
Meseros	3	1,200
Bartender	1	1,700
Ayudante de bartender	1	1,200
Cajero	1	1,200
Limpieza	1	1,100
Seguridad	1	1,600

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se estimó el gasto de la planilla mensual según detalle de la Tabla 9.5.

Tabla 9.5 Gasto de planilla mensual

Puesto	Cantidad	Remuneración (S/.)	Gratificación (16.67%)	Vacaciones (8.33%)	CTS (8.33%)	ESSALUD (9%)	Gasto Mensual(S/.)
Administrador	1	6,000	1,000	500	500	540	8,540
Analista de Marketing	1	3,000	500	250	250	270	4,270
Jefe de Cocina	1	3,500	583	292	292	315	4,982
Ayudante de Cocina	1	1,200	200	100	100	108	1,708
Jefe de Meseros	1	1,700	283	142	142	153	2,420

Puesto	Cantidad	Remuneración (S/.)	Gratificación (16.67%)	Vacaciones (8.33%)	CTS (8.33%)	ESSALUD (9%)	Gasto Mensual(S/.)
Meseros	3	1,200	200	100	100	108	5,124
Bartender	1	1,700	283	142	142	153	2,420
Ayudante de bartender	1	1,200	200	100	100	108	1,708
Cajero	1	1,200	200	100	100	108	1,708
Limpieza	1	1,100	183	92	92	99	1,566
Seguridad	1	1,600	267	133	133	144	2,277
TOTAL	13	23,400					36,721

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Por lo que el gasto de la planilla anual será de S/. 440,653.68

9.8 Bonos, capacitación e incentivos al personal

Es de suma importancia tener al personal motivado para que la empresa tenga sostenibilidad en el tiempo es por ello por lo que la capacitación y los incentivos serán las herramientas clave.

9.8.1 Bonos e incentivos

Cada colaborador tendrá:

- Goce de un día al año libre por cada año de servicio.
- Goce de un día libre al año en su cumpleaños.
- 10% descuento por consumo en el local, aplica una vez al mes, con un tope de 50 soles.
- Sorteo de regalos en la conmemoración: día del trabajador, aniversario de la empresa, día del trabajo y los días del padre y de la madre.
- Aguinaldos por navidad.

9.8.2 Plan de Capacitación

Cuando se haya realizado la contratación de los colaboradores, ellos pasarán por inducción y capacitación según el puesto a cargo. Esta metodología será impartida por el responsable definido según Tabla 9.6.

Tabla 9.6 Plan de capacitación

Posición	Contenido	Duración y Frecuencia	Responsable
Administrador Jefe de Cocina Analista de marketing	Estrategia del negocio Presentación de platos y bebidas Protocolos de atención Estrategias de marketing	Duración: 1 mes Frecuencia: Bimensual	Directorio
Cajero	Proceso de facturación Contabilidad y tesorería	Duración: 1 semana Frecuencia: Trimestral	Administrador
Limpieza	Protocolos de limpieza Correcto almacenamiento	Duración: 1 semana Frecuencia: Trimestral	Administrador
Jefe de Meseros Bartender Ayudante de bartender	Tiempos de espera Protocolo de atención Presentación de platos y bebidas	Duración: 1 semana Frecuencia: Bimensual	Administrador
Ayudante de cocina	Protocolos de atención Normas sanitarias	Duración: 1 semana Frecuencia: Bimensual	Jefe de Cocina
Meseros	Protocolos de atención Proceso de facturación Tiempos de espera	Duración: 1 semana Frecuencia: Bimensual	Jefe de Meseros

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO X PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero mostrará financieramente el análisis financiero del proyecto con el objetivo de determinar la viabilidad financiera-económica de implementar el bar after office “Marbella 27”. El análisis comprende los gastos pre operativos, equipamiento, implementación del bar, capital de trabajo.

Es importante aclarar que las inversiones, costos y gastos que el modelo económico del bar ha desarrollado para el cálculo y la proyección es en moneda nacional soles y no contempla impuesto a las ventas.

10.1 Gastos Pre Operativos

10.1.1 Constitución de la empresa

Los trámites y costos de constitución que se han considerado para una apropiada operatividad del bar son los siguientes (ver Tabla 10.1)

Tabla 10.1 Gastos pre operativos - Constitución de la empresa (expresado en miles)

CONSTITUCION EMPRESA Y LICENCIA	IMPORTE
Elaboración de minuta de constitución y búsqueda de razón social en registros públicos.	430.00
Gastos por derechos notariales.	900.00
Gastos por derechos registrales.	1,360.00
Gastos y legalización libros societarios.	260.00
Gastos inscripción SUNAT y apertura cuenta corriente banco.	120.00
TOTAL	3,070.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.2 Registro de marca

Los gastos contemplados para gestionar el registro de marca en INDECOPI son: (ver Tabla 10.2)

Tabla 10.2 Gastos Pre operativos - Registro de Marca (expresado en soles)

REGISTRO INDECOPI	IMPORTE
Búsqueda fonética	35.00
Búsqueda figurativa.	40.00
Registro de marca en Indecopi.	520.00
Publicación de aviso en diario oficial "El Peruano".	920.00
TOTAL	1,515.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.3 Licencia municipal

Los trámites para la obtención del certificado de Defensa Civil, así como los trámites de licencias municipales son las primeras gestiones por realizar para la operatividad de la empresa (Tabla 10.3)

Tabla 10.3 Gastos Pre operativos – Licencias Municipales (expresado en soles)

REQUISITOS MUNICIPALES	IMPORTE
Tasa por licencia municipal.	370.00
Certificado de Defensa Civil.	380.00
Instalación señalizaciones.	2,400.00
Asesoría (Plan de Evacuación, Plano de Señalización, Plan de Seguridad, Brigadas)	8,200.00
TOTAL	11,350.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.4 Alquiler del local – pre apertura

Como parte de la etapa de adecuación y ambientación se deben realizar trabajos en el local previo a la apertura, por lo que se presentarán gastos pre-operativos de alquiler del local por tres (3) meses previos a la inauguración del bar. (Ver Tabla 10.4).

Tabla 10.4 Gastos Pre operativos – Alquiler de local (expresado en soles)

ALQUILER LOCAL	IMPORTE
Costo de alquiler mensual (S/.) 16,800	
Garantía (Alquiler de local) (3 meses)	50,400.00
Alquiler pre apertura (Por 3 meses de remodelación) (S/.)	50,400.00
TOTAL	100,800.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.5 Adecuación del local en obras civiles y arquitectura

Se debe realizar modificaciones en la infraestructura del local para lograr tener la funcionalidad deseada, el cual seguirá el orden de distribución plasmado en el bosquejo de la distribución de ambientes del local. Los gastos en obras civiles y arquitectura son los siguientes. (Ver Tabla 10.5.)

Tabla 10.5 Gastos Pre operativos – Acondicionamiento del local (expresado en soles)

Acondicionamiento del local	
Estructuras	80,800.00
Arquitectura	49,600.00
Instalaciones eléctricas	5,000.00
Instalaciones sanitarias	7,700.00
Total	143,100.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.6 Actividades de marketing – pre apertura

Se han considerado actividades de marketing pre- operativos relaciones con el diseño de la página web del bar donde se promocionará al bar, la marca, eventos, promociones, así como las cartas de bebidas y piqueos. (Ver Tabla 10.6):

Tabla 10.6 Gastos Pre operativos – Actividades de marketing pre apertura (expresado en soles)

MARKETING PRE - APERTURA Y MARCHA BLANCA	IMPORTE
Diseño de Papelería.	360.00
Diseño y Renovación de carta de tragos y piqueos.	800.00
Diseño de Pagina Web + Primer año de Hosting.	16,600.00
Google Adwords (20% contrato Seek)	3,100.00
Promote Page & Boost posts en Facebook (1 mes previo apertura)	8,300.00
Video y Fotografía	600.00
Volantes (2,000 unidades)	360.00
Impresiones (incluye Roll screams)	560.00
Degustaciones (4 degustaciones previas a la apertura)	23,150.00
Evento de inauguración.	5,000.00
TOTAL	58,830.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se detalla el cuadro resumen de los gastos pre-operativos.

10.2 Inversiones

10.2.1 Inversiones en equipamiento para la cocina

El bar after office contará con equipos de refrigeración, cocina, campana extractora, horno microonda y licuadoras donde se incluyen los gastos de movilización e instalación en el local.

10.2.2 Inversión en equipamiento para la zona de atención y muebles

El bar empleará diversos equipos para contar seguridad, confort, control y atención, entre las que se puede mencionar: aire acondicionado, equipo de sonido, televisores, cámaras de seguridad, computadora, caja de registro de ventas.

El equipamiento mobiliario en el que se invierte es en la barra de bar, mesas, sillas, estantes para las cervezas y estantes para almacenaje.

10.2.3 Inversión en intangibles

La inversión que se considera como activo intangible es un programa informático que la empresa empleará con el objetivo de optimizar los tiempos de atención y captar información de los clientes sobre sus preferencias.

10.2.4 Resumen de inversiones

En la siguiente tabla se presenta el Resumen de las Inversiones de los activos tangibles e intangibles que realiza la empresa (Ver Tabla 10.7)

Tabla 10.7 Resumen de inversiones (expresado en soles)

Inversión Tangible	Monto (S/.)
Inversión en equipos para la cocina	22,900.00
Inversión en equipos para la zona de atención	32,130.00
Inversión en muebles	58,200.00
TOTAL	113,230.00

Inversión Intangible	Monto (S/.)
Programas informáticos	1,250.00
TOTAL	1,250.00

Inversión Total	114,480.00
------------------------	-------------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.3 Proyección de ventas

10.3.1 Mercado total

Con el objetivo de identificar el Mercado Total se utiliza la información recabada en la APEIM, INEI y CPI correspondiente al año 2019 para Lima Metropolitana. El detalle de la estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas Lima Metropolitana; así como los hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico Lima Metropolitana 2019 se detallan en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** (Ipsos, 2018).

Como se ha precisado en el capítulo de investigación de mercado la población objetiva de 25 a 45 años de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos NSE A y NSE B, alcanza la siguiente cifra, ver Tabla 10.8.

Tabla 10.8 Población NSE A/B según edades entre 25 y 45 años (expresado en miles)

Población NSE A/B 25-39 años:	Población NSE A/B 40-45 años:	Total Población NSE A/B de 25 a 45 años
722,0	226,7	948,7

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 10.8, se tiene 949 miles personas del NSE A/B 25 – 45 Años en Lima Metropolitana para el año 2019. Con esta información y utilizando la información porcentual del 13.4% de Lima Moderna de la Tabla VI.1, se obtiene lo siguiente (CPI, 2019):

126.96 miles NSE A/B 25 – 45 Años en Lima Moderna para el año 2019.

(949 miles x 13.4%)

En la Tabla 10.9 se muestra la Población Total de Lima Metropolitana para el año 2019 que es 10,580.9 miles; mientras que la población en edad para trabajar según condición de actividad para el año 2019 de Lima Metropolitana es de 4,914.1 miles, con lo que obtiene el porcentaje de Población Ocupada para el año 2019 que sería del 46.44% (INEI, 2019).

Tabla 10.9 Población Total de Lima

Zonas	Poblacion	
	Miles	%
LIMA NORTE	2,628	24.8%
LIMA CENTRO	828	7.8%
LIMA MODERNA	1,416	13.4%
LIMA ESTE	2,616	24.7%
LIMA SUR	1,840	17.4%
CALLAO	1,100	10.4%
BALNEARIOS	152	1.4%
	10,581	100.0%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Con el desarrollo del análisis expuesto, se aplica este porcentaje (46.44%) a la cifra obtenida anteriormente (126.96 miles de personas de NSE A/B 25 – 45 Años en Lima Moderna para el año 2019), obteniendo lo siguiente:

El Mercado Total Personas sería 58.96 miles personas ocupadas NSE A/B 25 – 45 Años Lima Moderna Año 2019 ($126.96 \text{ miles} \times 46.44\% = 58.96$), ver Tabla 10.10.

Tabla 10.10 Mercado total – Personas por Frecuencia

Mercado Total (Transacciones)	1,415,160	Personas x Frecuencia (N de veces)
Mercado Total en Soles de Restaurantes y Bares	S/.99,061,167	Personas x Frecuencia (N de veces) x Gasto en Restaurantes y Bares

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.2 Mercado potencial

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada sobre la consideración del público objetivo del concepto de bar after office y lo que piensa al respecto, el 71% de los encuestados mostró un alto nivel de aceptación.

El mercado potencial se halla del resultado de la multiplicación del mercado total en transacciones por el 71% de la intención de compra del T2B. Mientras que el Mercado Potencial en soles es el resultado del mercado total en soles de bares y restaurantes por el 71% del T2B, ver Tabla 10.11.

Tabla 10.11 Mercado Potencial

Mercado Potencial en Transacciones	1,004,763
Mercado Potencial en Soles	S/.70,333,429

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.3 Demanda

La demanda es calculada considerando la capacidad máxima instalada del bar, el promedio de rotación por silla en una noche, con lo que obtiene finalmente el número de boletas anuales: 66,768 boletas al año, ver Tabla 10.12.

Tabla 10.12 Capacidad instalada

Capacidad máxima (personas)	107
Rotación (veces)	2
Número de Boletas por día	214
Número de Boletas por semana	1,284
Número de Boletas por año	66,768

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se considera que lo real es esperar qué como máximo los jueves, viernes y sábado se tenga 214 boletas cada día, resultando un total de 642 boletas por semana, lo que representa un 50.00% de la capacidad instalada como un máximo valor, ya que los demás días de la semana dadas las respuestas a la pregunta de la encuesta (frecuencias de consumo) se alcanzarían ventas muy bajas que no permitirán llegar a las 214 boletas por día. Entonces, de la encuesta se tiene, ver Tabla 10.13.

Tabla 10.13 Demanda semanal de boletas

Días	%	Boletas x día
Lunes	3%	7
Martes	3%	7
Miércoles	4%	9
Jueves	23%	50
Viernes	28%	61
Sábado	39%	86
Total	100%	219

De acuerdo con las investigaciones realizadas a los dueños de bares y restobares, coincidieron en considerar para un sábado un 40% de la capacidad total del día (214 boletas) para el primer año. Con ese valor y los porcentajes de la pregunta de la encuesta se halla la distribución de boletas para una semana del primer año, ver Tabla 10.14.

Tabla 10.14 Número de boletas

Año	2020
% Capacidad Instalada	17.09%
Número de Boletas por semana	219
Número de Boletas año	11,413

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, de la investigación realizada a los dueños de bares y restobares, quienes indicaron que, de acuerdo con la experiencia vivida con sus negocios, se obtuvo que coincidieron en un 5% de crecimiento anual del bar sobre el porcentaje de utilización de la capacidad instalada para los siguientes años, ver Tabla 10.15.

Tabla 10.15 Demanda proyectada en número de boletas

Año	2020	2021	2022	2023	2024
% Capacidad Instalada	17.09%	22%	27%	32%	37%
Cantidad boletas	11,413	14,752	18,090	21,429	24,767

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.4 Ventas

Se considera que para la proyección de ventas se estima un crecimiento anual del 4.5% sustentado en el crecimiento anual del sector en el año 2019 el cual fue de 4.87%, de acuerdo con la encuesta mensual del subsector de restaurantes publicada por el INEI en su encuesta mensual. Por lo que se considera un crecimiento anual del 4.5% para los años 2021 y 2022, y del 5% para los años siguientes en el precio del ticket promedio con lo que se puede identificar la proyección de nuestras ventas de los siguientes periodos, ver Tabla 10.16.

Tabla 10.16 Precio promedio (expresado en soles)

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Reajuste precio		4.5%	4.5%	5.0%	5.0%
Precio Promedio	76.00	79.42	82.99	87.14	91.50
Ventas	867,413.33	1,171,582.66	1,501,370.72	1,867,359.43	2,266,193.59

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.4 Proyección de costo de ventas

Para el cálculo de la proyección del costo de ventas se considera el costo de materia prima, mano de obra directa y el costo indirecto de fabricación, que luego permitirán obtener el costo de producción. En el presente cálculo no se consideran los inventarios, con lo que se obtendrá el costo de ventas.

10.4.1 Costo de Producción

Se considera el cálculo del costo de la materia prima unitario respecto al ticket promedio de consumo de un cliente, de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta realizada en el estudio de mercado. (Ver Tabla 10.17)

Tabla 10.17 Costo de materia prima para un cliente promedio (expresado en soles)

Producto	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Monto (S/.)
Tequeños	15.63%	Und.	3	1.25	3.75
Alitas	10.42%	Und.	2	1.25	2.50
cerveza artesanal	59.38%	Und.	3	4.75	14.25
bebidas con alcohol	8.33%	Und.	1	2.00	2.00
bebidas sin alcohol	6.25%	Und.	1	1.50	1.50
TOTAL					24.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con la proyección de inflación al año 2021 informada por el BCR, el comportamiento de la inflación que se espera tener para los años 2020 y 2021 es a una tasa de inflación anual del 2% por lo que se asume que se puede esperar que se mantenga este valor para los años 2022, 2023 y 2024, los cuales forman parte de los periodos de proyección del proyecto, ver Figura 10.1.

Figura 10.1 Proyección de la inflación 2015-2021



Fuente y elaboración: (BCRP, 2018)

Luego con este valor del Costo de Materia Prima, de un cliente promedio, de S/.24.00 y considerando la tasa de inflación anual estimada del 2.0% se obtiene la proyección de costo Materia Prima Directa (Ver Tabla 10.18):

Tabla 10.18 Proyección de Costo Materia Prima Directa (expresado en soles)

Años	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad boletas	11,413	14,752	18,090	21,429	24,767
tasa Inflación anual	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Costo Promedio	24.00	24.48	24.97	25.47	25.98
Costo Materia Prima directa	273,920.00	361,122.43	451,703.39	545,763.14	643,404.60

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para el costo de mano de obra se consideran los Beneficios sociales, obteniéndose así el costo de mano de obra directa para el año 2020 (Ver Tabla 10.19):

Tabla 10.19 Costo Mano de Obra Directa (expresado en soles)

Ítem	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Beneficios sociales	Costo anual (S/.)
Jefe de Cocina	46.05%	Und.	1	3,500.00	1,481.55	59,778.60
Ayudante de cocina	15.79%	Und.	1	1,200.00	507.96	20,495.52
Bartender	22.37%	Und.	1	1,700.00	719.61	29,035.32
Ayudante de Bartender	15.79%	Und.	1	1,200.00	507.96	20,495.52
TOTAL						129,804.96

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se considera la tasa Inflación anual estimada del 2.0% y el resultado del costo mano de obra directa de S/. 129,804.96 para la proyección de costo de mano de obra directa. (Ver Tabla 10.20):

Tabla 10.20 Proyección de Costo de Mano de Obra Directa (expresado en soles)

Años	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa Inflación anual	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Costo Mano de Obra Directa	129,804.96	132,401.06	135,049.08	137,750.06	140,505.06

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se considera para el cálculo del costo indirecto de fabricación la proyección a cinco años que se realiza para el proyecto, considerando 5% de incremento anual en los costos y efectuando una distribución del 50% a gastos de administración, 40% a gastos de ventas y 10% a costos indirectos de fabricación, ver Tabla 10.21.

Tabla 10.21 Proyección de Costo de Indirecto de Fabricación (expresado en soles)

Años	2020	2021	2022	2023	2024
% Costo Mano de Obra directa	5%	5%	5%	5%	5%
50% Material indirecto	3,245.12	3,310.03	3,376.23	3,443.75	3,512.63
40% Mano de obra indirecta	2,596.10	2,648.02	2,700.98	2,755.00	2,810.10
10% Otros CIF	649.02	662.01	675.25	688.75	702.53
Costo Indirecto de Fabricación	6,490.25	6,620.05	6,752.45	6,887.50	7,025.25

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se considera para la proyección de costo de producción los costos directos (materia prima y mano de obra) y el costo indirecto de fabricación. En la Tabla 10.22 se presenta estimación del costo de producción y/o costo de ventas que para el primer año de actividades de la empresa es de S/ 410,215:

Tabla 10.22 Proyección de Costo de Producción (expresado en soles)

Años	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Materia Prima directa	273,920.00	361,112.43	451,703.39	545,763.14	643,404.60
Costo Mano de Obra Directa	129,804.96	132,401.06	135,049.08	137,750.06	140,505.06
Costo Indirecto de Fabricación	6,490.25	6,620.05	6,752.45	6,887.50	7,025.25
Costo de Producción/ Costo de Ventas	410,215.21	500,143.54	593,504.93	690,400.71	790,934.92

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.5 Proyección de gastos de administración y ventas

La proyección de los gastos de administración se calcula considerando los gastos de personal administrativo, los gastos por servicios básicos (agua, luz, teléfono y servicio de cable), así como el gasto mensual de alquiler del local. Se considera la tasa de inflación anual del 2.0%, ver Tabla 10.23.

Tabla 10.23 Gasto de Personal de Administración (expresado en soles)

Ítem	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Beneficios sociales	Costo anual (S/.)
Administrador	39.47%	Und.	1	6,000.00	2,539.80	102,477.60
Cajero	7.89%	Und.	1	1,200.00	507.96	20,495.52
Jefe de Meseros	11.18%	Und.	1	1,700.00	719.61	29,035.32
Mesero	23.68%	Und.	3	1,200.00	507.96	61,486.56
Limpieza	7.24%	Und.	1	1,100.00	465.63	18,787.56
Seguridad	10.53%	Und.	1	1,600.00	677.28	27,327.36
	100.00%				TOTAL	259,609.92

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.24 Gasto de Servicio (expresado en soles)

Ítem	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Costo anual (S/.)
Agua	2.31%	Und.	1	500.00	6,000.00
Luz	3.70%	Und.	1	800.00	9,600.00
Trio	2.77%	Und.	2	300.00	7,200.00
Celular	0.92%	Und.	2	99.00	2,376.00
				TOTAL	25,176.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.25 Gasto de Alquiler (expresado en soles)

Ítem	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Costo anual (S/.)
Gasto alquiler	100.00%	Und.	12	16,800.00	201,600.00
				TOTAL	201,600.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.26 Proyección de Gastos de Administración (expresado en soles)

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa Inflación anual	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Gastos de Personal	259,609.92	264,802.12	270,098.16	275,500.12	281,010.13
Gastos Servicios	10,070.40	10,271.81	10,477.24	10,686.79	10,900.52
Gasto alquiler	201,600.00	205,632.00	209,744.64	213,939.53	218,218.32
Gastos de Administración	471,280.32	480,705.93	490,320.04	500,126.45	510,128.97

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La proyección del gasto de ventas se calcula considerando el sueldo y beneficios sociales (anual) del analista de marketing más los gastos en mantenimiento de redes

sociales, diseño y repartición de volantes en las calles, siendo la proyección del gasto total de ventas para el año 2020 de S/ 81,238.80. Se considera también la tasa de inflación anual del 2.00%, ver Tabla 10.27.

Tabla 10.27 Gasto de Personal de Ventas (en expresado en soles)

Ítem	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Beneficios sociales	Costo anual (S/.)
Analista de Marketing	100.00%	Und.	1	3,000.00	1,269.90	51,238.80
					TOTAL	51,238.80

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.28 Gastos de Marketing (expresado en soles)

Ítem	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Costo (S/.)	Costo anual (S/.)
Gastos de Mantenimiento de Redes Sociales		Und.	1	24,000	24,000.00
Diseño de Papelería		Und.	2	1,500	3,000.00
Volantes		Und.	2	1,500	3,000.00
TOTAL					30,000.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.29 Proyección de Gastos de Ventas (expresado en soles)

Año	2020	2021	2022	2023	2024
tasa Inflación anual	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Gastos de Personal	51,238.80	52,263.58	53,308.85	54,375.02	55,462.52
Gastos Marketing	30,000.00	30,600.00	31,212.00	31,836.24	32,472.96
Gastos de Ventas	81,238.80	82,863.58	84,520.85	86,211.26	87,935.49

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.6 Capital de trabajo

Para este tipo de negocio se requiere disponer de una caja chica de S/. 1,000.00 y también de un capital de trabajo mínimo para tarjeta de crédito. (Ver Tabla 10.30).

Tabla 10.30 Capital de Trabajo mínimo Tarjeta de Crédito (expresado en soles)

	2019	2020
Ingresos		867,413.33
Ingreso medio/semana		16,681.03
Ingreso medio/día		4,170.26
Tarjeta Cred (70%)/día		2,919.18
Min 4 días de Caja		11,676.72

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para la elaboración del capital de trabajo mínimo se ha utilizado los ingresos proyectados para el año 2020 (S/ 867,413.33), el ingreso estimado por semana (S/16,681.03), obteniendo el ingreso medio por día (S/ 4,170.26). Para el presente cálculo se consideran los 4 principales días de asistencia según los resultados de la investigación de mercado. Se considera un consumo diario del 70% con tarjeta de crédito como ingreso medio por día obteniendo S/. 2,919.18, dando como resultado la cifra de S/ 11,676.72 como monto mínimo que se requerirá de caja para los 4 días principales de mayor asistencia de público en el bar. Con estos resultados se obtiene un Capital de trabajo requerido para el año 2019 de S/12,676.72, el cual, considerando los ingresos de cada año (2020-2024), permiten obtener un incremento en el capital de trabajo de 1.461%, que se utiliza para la Proyección del Capital de Trabajo (ver Tabla 10.31).

Tabla 10.31 Inversión Capital de Trabajo Proyectado (expresado en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		867,413.33	1,171,582.66	1,501,370.72	1,867,359.43	2,266,193.59
1.461% Capital de Trabajo Requerido	12,676.72	17,121.97	21,941.62	27,290.32	33,119.04	0.00
Inversión Capital de Trabajo	-12,676.72	-4,445.25	-4,819.65	-5,348.70	-5,828.72	33,119.04

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.7 Depreciaciones y amortizaciones

Se han considerado depreciaciones de los equipos de cocina, muebles y maquinarias con las que cuenta la empresa. Asimismo, se han realizado las amortizaciones del activo intangible del bar (programa informático) en el cual se ha empleado el método de la línea recta. El desarrollo de las depreciaciones y amortizaciones se aprecia en la Tabla 10.32.

Tabla 10.32 Flujo de depreciación y amortización (expresado en soles)

Depreciación	2020	2021	2022	2023	2024
Depreciación Activo Tangible	12,925.00	12,925.00	12,925.00	12,925.00	12,925.00
Amortización Activo Intangible	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.8 Flujo de caja

Considerando la demanda proyectada, así como las estimaciones de costos, gastos operativos y proyecciones se elabora el flujo de caja. En la Tabla 10.33 se muestra que el primer año de actividades un flujo económico negativo de S/ -99,766.24, por lo que

se aprovecha el crédito fiscal a favor hasta casi el tercer periodo de actividades deduciendo el impuesto a la renta de tercera categoría a pagar. Se aprecia que a partir del segundo periodo de actividades (2021) los flujos que genera la empresa son positivos y expresa un periodo de recupero menor a cinco años (4.27 años).

Tabla 10.33 Flujo de Caja Económico (expresado en soles)

FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS		867,413.33	1,171,582.66	1,501,370.72	1,867,359.43	2,266,193.59
Ingresos		867,413.33	1,171,582.66	1,501,370.72	1,867,359.43	2,266,193.59
Costo de Ventas		410,215.21	500,143.54	593,504.93	690,400.71	790,934.92
Utilidad Bruta		457,198.13	671,439.12	907,865.79	1,176,958.72	1,475,258.67
Gastos de Administración		471,280.32	480,705.93	490,320.04	500,126.45	510,128.97
Gastos de Ventas		81,238.80	82,863.58	84,520.85	86,211.26	87,935.49
Depreciación		12,925.00	12,925.00	12,925.00	12,925.00	12,925.00
Amortización		125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Utilidad Operativa		108,370.99	94,819.61	319,974.90	577,571.01	864,144.20
Ingresos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de Impuestos		108,370.99	94,819.61	319,974.90	577,571.01	864,144.20
Impuestos (29.5%)		0.00	0.00	90,394.94	170,383.45	254,922.54
Crédito Fiscal		31,969.44	3,997.66	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta		108,370.99	94,819.61	229,579.96	407,187.56	609,221.66
(+) Depreciación		12,925.00	12,925.00	12,925.00	12,925.00	12,925.00
(+) Amortización		125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Gasto Pre-operativo	-318,665.00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	318,665.00	-95,320.99	107,869.61	242,629.96	420,237.56	622,271.66
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Tangibles	113,230.00					
Activos Intangibles	-1,250.00					
Capital de Trabajo	-12,676.72	-4,445.25	-4,819.65	-5,348.70	-5,828.72	33,119.04
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	127,156.72	-4,445.25	-4,819.65	-5,348.70	-5,828.72	33,119.04
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	445,821.72	-99,766.24	103,049.96	237,281.26	414,408.84	655,390.70

El cálculo del costo promedio ponderado de capital WACC es de 14.51%, en el cual se ha considerado una relación de deuda capital del 40% financiado por una entidad bancaria y un 60% de capital propio por aportación de los accionistas. Se maneja una Tasa de Impuesto a la Renta de 29.5%, una tasa de interés del 15.28% anual (Banco

BCP) y un Costo de Oportunidad del accionista del 17% (ver Tabla 10.34). Con dicha información se obtiene el siguiente cálculo.

Tabla 10.34 WACC

Tasa Impuesto Renta	29.5%			
	Relación D/K	Kd, Kc	(1-Impuesto)	
% Deuda	40%	15.28%	70.5%	4.31%
% Capital	60%	17%		10.20%
			WACC	14.51%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para el cálculo del Flujo de Caja Financiero se considera el financiamiento bancario del 40%, obteniendo un desembolso de S/. 50,863, con un plazo de pago de 3 años, con una tasa de interés anual del 15.28% y cuotas anuales constantes de S/. 22,380 (Ver Tabla 10.35).

Tabla 10.35 Flujo de Caja Financiero (expresado en soles)

SERVICIO DE DEUDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de Interés (BCP)	15.28%					
Plazo	3años					
Desembolso (30%)	53,198					
Saldo Inicial		50,862.69	36,254.31	19,413.77		
Amortización		14,608.38	16,840.54	19,413.77		
Intereses		7,771.82	5,539.66	2,966.42		
Cuota		22,380.20	22,380.20	22,380.20		
Saldo Final		36,254.31	19,413.77	0.00		
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-445,821.72	-99,766.24	103,049.96	237,281.26	414,408.84	655,390.70
SERVICIO DE DEUDA NETO	50,862.69	-20,087.51	-20,746.00	-21,505.10		
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-394,959.03	-119,853.75	82,303.97	215,776.16	414,408.84	655,390.70

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.9 Resultado de VAN y TIR

En base a la información obtenida de los flujos de caja proyectados, se procede a calcular el VAN y TIR, con el objetivo de determinar la viabilidad del negocio.

Se obtiene en los dos indicadores tanto un VAN mayor a 0 y una TIR mayor al costo de capital.

A partir de lo mencionado anteriormente se puede concluir que el plan de negocios es viable, ver Tabla 10.36.

Tabla 10.36 VANE y TIRE (expresado en soles)

VANE	277,596.98
TIRE	27.80%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A partir de lo mencionado anteriormente se puede concluir que el plan de negocios es viable.

La TIRE > WACC, el negocio es viable.

Después se muestra el VAN Financiero y la TIR Financiera (Ver Tabla 10.37)

COSTE DE OPORTUNIDAD ACCIONISTA = 17%

Tabla 10.37 VANF y TIRF (expresado en soles)

VANF	217,530.61
TIRF	28.66%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La TIRF > Costo de Oportunidad del accionista, el negocio el viable.

10.10 Periodo de recuperación

De acuerdo con el cálculo realizado del periodo de recuperación, se observa que es 4.27 años, el cual es un indicador óptimo ya que permite recuperar la inversión dentro de los 5 años que se ha considerado como horizonte de evaluación, ver Tabla 10.38.

Tabla 10.38 Periodo de recuperación (expresado en soles)

VP F C Financiero	-394,959.03	-102,439.11	60,124.16	134,724.28	221,149.30	298,931.01
VP F C Financiero Acumulado	-394,959.03	-497,398.14	-437,273.97	-302,549.70	-81,400.40	217,530.61
Periodo Recuperación Descontado	4.27	años	Tiempo en que se recupera la inversión			

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.11 Análisis de simulaciones y sensibilidad

Se utiliza para saber qué valores de las variables consideradas como críticas hacen que el VANF sea cero.

Obteniéndose que el Precio promedio por persona llegaría a S/71.00 para que el VANF sea cero y el Costo de Materia Prima Cliente Promedio seria de S/. 29.26 para que el VANF sea cero (ver Tabla 10.39):

Tabla 10.39 Análisis de puntos críticos (expresado en soles)

	Base	Punto Critico	VANF
Precio promedio persona (2020)	76.00	71.00	0
Costo Materia Prima Cliente Promedio (2020)	24.00	29.26	0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.12 Análisis de Escenarios

De modo de poder realizar el análisis, se consideró la evaluación de 3 escenarios: Pesimista, Esperado y Optimista

10.12.1 Escenario pesimista

Para este escenario se consideró que el precio promedio por persona llegaría a S/. 67.00 y el Costo de Materia Prima Cliente Promedio seria de S/. 27.00, para esta situación obtendría un VANF de S/. -297,713.57

10.12.2 Escenario esperado

Se considera como precio promedio por persona S/. 76.00 y el Costo de Materia Prima Cliente Promedio seria de S/. 24.00, obteniendo un VANF de S/. 217,530.61

10.12.3 Escenario optimista

Se tomó en cuenta que el precio promedio llegaría a S/. 85.00 y el Costo de Materia Prima Cliente Promedio seria de S/. 21.00 en este escenario, se lograría tener un VANF de S/. 732,774.79

Los resultados anteriores se muestran en la Tabla Resumen de Escenario (ver Tabla 10.40 y Tabla 10.41).

Tabla 10.40 Análisis de Escenarios (expresado en soles)

Variables	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Precio promedio persona (2020)	67.00	76.00	85.00
Costo Materia Prima Cliente Promedio (2020)	27.00	24.00	21.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.41 Resumen de Escenarios (expresado en soles)

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Precio promedio persona año 2020 :	76.00	67.00	76.00	85.00
Costo Materia Prima Cliente Promedio año 2020 :	24.00	27.00	24.00	21.00
Celdas de resultado:				
VANF	217,530.61	-297,713.57	217,530.61	732,774.79

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los análisis de sensibilidad, tanto Unidimensional como Bidimensional pueden ser observados en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y punto de equilibrio **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

10.13 Flujo de Caja: Nuevo Escenario COVID19

Bajo el supuesto de que “Marbella 27” inicia operaciones a principios de 2020, se ha desarrollado un nuevo escenario en los flujos de caja ante el advenimiento del COVID 19 al Perú, el cual presenta un primer trimestre con el desarrollo de operaciones normales del bar, un segundo trimestre sin atención dada la cuarentena dictada por el gobierno, y un desarrollo de operaciones el resto del año considerando las nuevas exigencias protocolares originadas por la pandemia en términos de aforo, distanciamiento social y limpieza, principalmente; ver Tabla 10.42.

Tabla 10.42 Clasificación de los Tiempos

Año 2020	Detalle	Periodo
10.5 semanas	Atención normal	De Enero a 15na de Marzo
15.5 semanas	Cerrado por Cuarentena	De 16 Marzo al 30 Junio
26 semanas	Atención al 50% de Capacidad	De julio a Diciembre
Año 2021	Atención al 50% de Capacidad	Año completo
Año 2022	Atención al 100% de capacidad	Año completo
Año 2023	Atención al 100% de capacidad	Año completo
Año 2024	Atención al 100% de capacidad	Año completo

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los cálculos de la proyección de ventas se han elaborado proporcionalmente a la clasificación de los tiempos, se visualiza en la Tabla 10.43 y Tabla 10.44. El detalle se aprecia en el Anexo 10.

Tabla 10.43 Ingresos Proyectados para las 10.5 primeras semanas de 2020
(Expresado en soles)

Año	2020
Gasto Promedio	76
Ventas	175,150.77

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.44 Ingresos Proyectados para las 26 semanas restantes de 2020
(Expresado en soles)

AÑO	2020 (26 sem)	2021	2022	2023	2024
Reajuste precio		4.50%	4.50%	5.00%	5.00%
Gasto Promedio (Soles)	76	79.42	82.99	87.14	91.5
Ventas	211,432.00	574,460.74	1,219,094.08	1,570,968.96	1,954,983.59

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La proyección del costo de ventas se ha estimado proporcionalmente a la clasificación de los tiempos. (Ver detalle en Anexo 11), ver Tabla 10.45 y 10.46.

Tabla 10.45 Proyección Costo de Ventas: 10.5 primeras semanas de 2020
(Expresado en soles)

Año	2020
Costo de Ventas	82,831.92

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.46 Proyección Costo de Ventas: 26 semanas restantes de 2020
(Expresado en soles)

Años	2020 (26 sem)	2021	2022	2023	2024
Costo de Ventas	138,744.06	270,725.06	486,189.27	580,938.74	679,283.71

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.13.1 Ventas por Delivery

Se ha implementado el servicio de ventas por *Delivery* de cervezas, licores y aperitivos con el objetivo de reforzar las ventas y darle viabilidad al negocio. Las ventas por Delivery representarán el 10% de las ventas anuales para el 2020 y se considera un crecimiento anual de este canal de ventas moderado del 2% anual; ver Tabla 10.47.

Tabla 10.47 Proyección de Ventas por Delivery (Expresado en soles)

AÑO	2020 (26 sem)	2021	2022	2023	2024
% Ventas	10.00%	12.00%	14.00%	16.00%	18.00%
Ventas-Delivery	21,143.20	68,935.29	170,673.17	251,355.03	351,897.05

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos de Mano de Obra Directa y los CIF están incluidos en los costos de servicio presencial (26 semanas). Ver detalle Anexo 12.

Para el óptimo desarrollo del reparto por *Delivery* se ha efectuado la compra de una motocicleta cuyo valor es de S/ 3,999.00 y, asimismo, se ha contratado a un personal con experiencia para que realice la entrega de los pedidos. Ver detalle en Anexo 13.

El capital de trabajo ha sido estimado de acuerdo con la proporcionalidad de la clasificación de los tiempos, siendo la inversión del capital de trabajo requerido S/ 9,050.20. Ver detalle Anexo 14.

Los sueldos del personal han sido reducidos en un 20% para las 41.5 semanas del 2020 y para todo el 2021 (Durante el periodo de cuarentena se pagó el sueldo a todos los colaboradores). A partir del año 2022 los sueldos vuelven a su condición inicial, considerando la tasa de inflación anual inicial del 2%

Se redujo a dos (2) los meseros y se dejó de contar con los servicios del ayudante del bartender dada la reducción de un 50% en el aforo del bar. Se contrató a un motorizado para el reparto de los Delivery.

Se renegoció el monto del contrato de alquiler del local con una reducción del 20% a partir del mes de Julio de 2020 en adelante, considerando la tasa de inflación anual del 2%.

Los gastos por servicios básicos se redujeron en 40% para el año 2020 y 2021 dado el aforo en el bar. Para los siguientes años los gastos de servicios básicos regresan a su condición inicial; ver Tabla 10.48.

Tabla 10.48 Proyección de Gastos de Administración (Expresado en soles)

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa Inflación anual	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Gastos de Personal	200,948.06	195,117.35	243,896.69	248,774.62	253,750.11
Gastos Servicios Básicos	10,070.40	10,271.81	25,679.52	26,193.11	26,716.97
Gasto alquiler de local	181,440.00	164,505.60	167,795.71	171,151.63	174,574.66
Gastos de Administración	392,458.46	369,894.76	437,371.92	446,119.36	455,041.75

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El sueldo del Analista de Marketing se reajustó un 20% para las 41.5 semanas del 2020 y para todo el 2021, regresando a su condición inicial a partir del 2022. Los gastos de mantenimiento en redes sociales se redujeron a S/20,000.00 anuales (disminución de S/4,000.00); ver Tabla 10.49.

Tabla 10.49 Proyección de Gastos de Ventas (Expresado en soles)

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa Inflación anual	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Gastos de Personal	43,060.30	41,810.86	52,263.58	53,308.85	54,375.02
Gastos Marketing	26,000.00	26,520.00	27,050.40	27,591.41	28,143.24
Gastos de Ventas	69,060.30	68,330.86	79,313.98	80,900.26	82,518.26

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.13.2 Flujo de Caja

Este nuevo escenario ante la llegada del COVID 19, replantea además de lo ya descrito, una nueva tasa de rendimiento esperada para el accionista por lo que se considera un 16% de costo de oportunidad, dada la crisis situacional que atraviesa el país. El flujo de caja Económico-refleja para los 2020 y 2021 resultados negativos, recuperándose a partir del tercer año de operaciones, haciendo viable el negocio dado que el VAN es mayor a cero y la TIR supera al WACC; ver Tabla 10.50.

Tabla 10.50 Flujo de Caja Económico (Expresado en soles)

FLUJO DE CAJA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas en el Bar		386,582.77	574,460.74	1,219,094.08	1,570,968.96	1,954,983.59
Ventas por Delivery		21,143.20	68,935.29	170,673.17	251,355.03	351,897.05
Ingresos		407,725.97	643,396.03	1,389,767.25	1,822,323.99	2,306,880.64
Costo de Ventas		237,168.49	311,273.72	561,552.23	681,970.43	810,955.68
Utilidad Bruta		170,557.48	332,122.31	828,215.01	1,140,353.57	1,495,924.96
Gastos de Administración		392,458.46	369,894.76	437,371.92	446,119.36	455,041.75
Gastos de Ventas		69,060.30	68,330.86	79,313.98	80,900.26	82,518.26
Depreciación		13,324.90	13,724.80	13,724.80	13,724.80	13,724.80
Amortización		125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Utilidad Operativa		-304,411.19	-119,953.11	297,679.32	599,484.15	944,515.16
Ingresos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de Impuestos		-304,411.19	-119,953.11	297,679.32	599,484.15	944,515.16
Impuestos (29.5%)		0.00	0.00	87,815.40	176,847.82	278,631.97
Crédito Fiscal		89,801.30	125,187.47	37,372.07	0.00	0.00
Utilidad Neta		-304,411.19	-119,953.11	297,679.32	460,008.40	665,883.19
(+) Depreciación		13,324.90	13,724.80	13,724.80	13,724.80	13,724.80
(+) Amortización		125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Gasto Pre-operativo	-318,665.00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-318,665.00	-290,961.29	-106,103.31	311,529.12	473,858.20	679,732.99
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
Activos Tangibles	-113,230.00	-3,999.00				
Activos Intangibles	-1,250.00					
Capital de Trabajo	-9,050.20	-5,231.11	-1,142.86	-4,800.68	-5,377.80	25,602.65
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-123,530.20	-9,230.11	-1,142.86	-4,800.68	-5,377.80	25,602.65
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-442,195.20	-300,191.40	-107,246.17	306,728.44	468,480.40	705,335.63

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El cálculo del WACC es de 13.91%, en el cual se ha considerado las mismas condiciones iniciales, siendo la única consideración el Cok de 16%.; ver Tabla 10.51.

Tabla 10.51 Cálculo del WACC

Tasa Impuesto Renta	29.50%			
	Relación D/K	Kd, Kc	(1-Impuesto)	
% Deuda	40%	15.28%	70.50%	4.31%
% Capital	60%	16%		9.60%
			WACC	13.91%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El cálculo del Flujo de Caja Financiero considera las mismas condiciones iniciales de financiamiento a excepción del plazo de pago, que ahora es de 5 años, con cuotas anuales constantes de S/ 14,838.; ver Tabla 10.52.

Tabla 10.52 Flujo de Caja Financiero (Expresado en soles)

SERVICIO DE DEUDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de Interés (BCP)	15.28%					
Plazo	5					
Desembolso (40%)	49,412					
Saldo Inicial		49,412	42,124	33,722	24,037	12,871
Amortización		7,288	8,402	9,685	11,165	12,871
Intereses		7,550	6,437	5,153	3,673	1,967
Cuota		14,838	14,838	14,838	14,838	14,838
Saldo Final		42,124	33,722	24,037	12,871	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-442,195.20	-300,191.40	-107,246.17	306,728.44	468,480.40	705,335.63
SERVICIO DE DEUDA NETO	49,412.08	-12,610.93	-12,939.45	-13,318.16	-13,754.75	-14,258.04
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-392,783.12	312,802.33	120,185.62	293,410.27	454,725.65	691,077.60

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los indicadores empleados para la evaluación financiera VAN y TIR dan cuenta de que el proyecto sigue siendo viable en este nuevo escenario; ver Tabla 10.53.

Tabla 10.53 VANE y TIRE

VANE	65,205.22
TIRE	16.40%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

La TIRE es mayor que el WACC por lo que muestra la viabilidad del negocio.

Tabla 10.54 VANF y TIRF

VANF	16,389.72
TIRF	16.70%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El VANF es mayor a cero y la TIRF supera la tasa de rendimiento esperado por el accionista, haciendo viable el proyecto.

El Periodo de Recupero se alcanza a los casi 5 años de operaciones del “Marbella 27”; ver Tabla 10.55.

Tabla 10.55 Periodo de Recupero

				Año		
	0	1	2	3	4	5
VP F. C. Financiero	-392,783.12	-269,657.18	-89,317.49	187,975.54	251,140.93	329,031.04
VP F. C. Financiero Acumulado	-392,783.12	-662,440.30	-751,757.80	-563,782.25	-312,641.32	16,389.72

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El periodo de tiempo en el que se recupera la inversión es de 4.95 años.

CAPÍTULO XI CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y CONSIDERACIONES

11.1 Conclusiones

La elaboración del proyecto de negocios que abarca investigación de mercado, análisis y recopilación de información y que pretende sustentar la viabilidad de implementar un bar after office con venta de cerveza artesanal en el distrito de Miraflores, presenta las siguientes conclusiones:

La estrategia competitiva que empleará “Marbella 27” será la de Penetración de Mercado dado que el sector de bares after office y el consumo de cerveza artesanal se encuentran en constante crecimiento por lo que se aplicará un servicio diferenciado que busque incrementar la frecuencia de consumo del cliente y a su vez genere satisfacción, experiencia inolvidable y recompra.

“Marbella 27” cuenta con objetivos y estrategias de operación que obedecen al desarrollo de una ventaja competitiva, a la fidelización del cliente y a un servicio diferenciado, priorizando la Calidad como la estrategia de mayor valor y atendiendo el diseño de procesos de manera conjunta.

El análisis del microentorno, elaborado a través del estudio del sector, determina que el entorno en el que se desarrollará “Marbella 27” ofrece condiciones favorables necesarias para su puesta en marcha.

La ubicación más conveniente para implementar el bar after office es el distrito de Miraflores dado que el 37% del público objetivo encuestado le gustaría que el bar sea instalado en este distrito y el 61% de los encuestados visita los bares que se encuentran en Miraflores.

La implementación del bar after office es viable ya que arroja una TIR que supera al costo de capital esperado por los accionistas y un VAN positivo. El negocio muestra un periodo de recupero de la inversión de aproximadamente cuatro años y medio (4.27 años).

El nuevo escenario desarrollado a efectos del COVID 19 con las nuevas consideraciones presentadas da luces que el proyecto de negocio sigue siendo viable dado que los indicadores de evaluación VAN y TIR superan las tasas de descuento de los flujos de caja económico y financiero (WACC y Cok).

11.2 Recomendaciones

Este concepto de negocio requiere de constante innovación para poder competir ante otras futuras ofertas. Se debe considerar alianzas estratégicas con proveedores de tragos y alimentos con el objetivo de hacer más eficiente la cadena de abastecimiento. Por lo que se sostiene recomendar lo siguiente:

- Estar pendiente de nuevas oportunidades, así como evaluar permanentemente las acciones comerciales y/ propuestas que toman los competidores.
- Capacitar continuamente al personal debido a que el conocimiento técnico de las bebidas es parte de la estrategia competitiva de “Marbella 27”.
- Medir constantemente el nivel de satisfacción de los clientes que asisten al local.
- Tener participación en los principales medios de comunicación (redes sociales) con los clientes.
- Evaluar constantemente a los proveedores, el grado de cumplimiento en las entregas de los pedidos realizados.

11.3 Consideraciones Futuras ante el Contexto COVID 19

- Buscar una reinención como empresa ante la nueva coyuntura mundial.
- Evaluar una revisión del negocio ante el contexto actual y los cambios en los hábitos de los consumidores (marco legal, seguridad, distanciamiento social, limpieza).
- Evaluar el nuevo escenario generado por la competencia.
- Identificar los nuevos atributos valorados hacia el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Lee Krajewski. (2008). *Administración de Operaciones*. 8va. Edic.
- ABC. (2017). *Origen de la cerveza*. Obtenido de https://www.abc.es/ciencia/abci-increible-viaje-cerveza-desde-mesopotamia-hasta-luna-201708200129_noticia.html
- Andina. (2010). *El mercado de los gimnasios tiene un potencial muy grande en Perú*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-mercado-los-gimnasios-tieneun-potencial-muy-grande-peru-informe-493776.aspx>
- APEIM. (2018). *NSE 2018*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Apeim. (2019). *NSE Lima Metropolitana*. Obtenido de <http://dashboardapeim.com/Webdash1.aspx>
- Arellano. (2020). *Estilos de Vida*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano Consult. (2020). *Estilos de Vida*. Obtenido de <https://twitter.com/ArellanoConsul/status/938190926878519296/photo/1>
- Barragrau. (2020). *Cervezas peruanas*. Obtenido de <https://www.barragrau.pe/cervezas-peruanas/>
- BCRP. (2018). *Reporte Inflación Perú*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019-sintesis.pdf>
- Blog Gestionando Empresas. (2011). *Plan de Gestión e Implementación*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/06/plan-de-gestion-e-implementacion.html>
- Castillo, A. (2018). *Publicidad para gimnasios: ideas de marketing para centros deportivos*. Obtenido de <https://oniad.com/marketing-para-gimnasios/>
- Cervercería Kalla. (2020). *Clasificación de cervezas artesanales*. Obtenido de <http://www.cerverceriakalla.com/blog/como-se-clasifican-las-cervezas-artesanales/>
- Cerveza Artesana. (2020). *Tipos de cerveza artesanal*. Obtenido de <https://cervezaartesana.info/curiosidades/tipos-cerveza-artesanal/>
- Chilis. (30 de 05 de 2020). *Chilis*. Obtenido de <https://jockeyplaza.com.pe/directorio/chilis>
- CPI. (2019). *Poblacional Perú*. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf
- Diario Gestión. (2017). *Gimnasios: ¿Cómo han aumentado su oferta de servicios complementarios?* <https://gestion.pe/tendencias/gimnasios-han-aumentado-oferta-servicios-complementarios-135612>.
- El Comercio. (2019). *Cerveza Artesanal Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/gastronomia/bares-y-copas/cerveza-artesanal-lima-beer->

week-2019-regresa-semana-cervecera-importante-ano-fotos-noticia-666691-noticia/

- El Comercio. (2020). *Cerveza Artesanal Perú*. Obtenido de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru>
- EnLima. (30 de 05 de 2020). *EnLima*. Obtenido de <https://www.enlima.pe/la-cachina-bar>
- Enrique Louffat. (2015). *Administración: fundamento del proceso administrativo*. 4ª. Ciudad autónoma de buenos aires: Cengage Learning Argentina.
- Entrepreneur en Español,. (Marzo de 2016). *Define las 4p de tu negocio*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263568>
- Espino Timón, C. (2017). *Análisis predictivo: técnicas y modelos utilizados y aplicaciones del mismo - herramientas Open Source que permiten su uso*. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/59565/6/caresptimTFG0117mem%C3%B2ria.p>
- Euromonitor Internacional. (2017). *Número de Cervecerías*. Obtenido de Euromonitor Internacional
- Evans D. (2011). *The Internet of Things: How the next evolution of the internet of things is changing everything*.
- Fridays. (31 de 05 de 2020). *Fridays*. Obtenido de (http://www.fridays.com.ve/quienes_somos.html)
- George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris . (s.f.). *Administración de recursos humanos*. 17 edición .
- GESTION. (2020). *Congreso otorga voto de confianza*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/politica/congreso-otorga-voto-confianza-gobierno-77-votos-favor-44-269257-noticia/>
- Google. (2020). *Imágenes*. www.google.com.
- Google Maps. (2020). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps
- Hax Arnoldo . (1963). *AproIngeniería*. Obtenido de http://www.aproingenieria.es/analisis_estrategico.php
- Hax, A. y Majluf, N. . (2004). *estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica S.A.
- Hill, C., Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*.
- INEI. (2017). *Censos Nacionales 2017 de Población y de Vivienda*.
- INEI. (2017). *INEI CENSOS*. Obtenido de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/redatam/#>
- INEI. (2017). *Publicaciones digitales INEI*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0012/N53/anexo031.htm
- INEI. (2018). *Población*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

- INEI. (2018). *Población del Perú*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>
- INEI. (2019). *Boletín estadístico*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>
- INEI. (2019). *Empleo Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-lima-metropolitana-feb-mar-abr2019.pdf>
- INEI. (2019). *Empleo Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-lima-metropolitana-feb-mar-abr2019.pdf>
- INEI. (2019). *Población de Lima*. Obtenido de www.inei.gob.pe
- INEI. (2020). *Publicaciones digitales*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- Ipsos . (2018). *Temas que debería dar prioridad el gobierno*. Obtenido de www.ipsos.com
- Ipsos. (2018). *Adultos peruanos*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/el_61_de_adultos_peruanos_ya_es_digital_y_43_se_conecta_todos_los_dias.pdf
- IT Now. (2014). *IT Now, comunidad de tecnología y negocios más importante de América Central y El Caribe*. Obtenido de Análisis predictivo de datos toca las puertas del deporte: <https://revistaitnow.com/big-data-revoluciona-el-deporte/>
- Krajewski, L.; Ritzman, L., y Malhotra, M. (2018). *Administración de operaciones*. México DF: Pearson Educación.
- Krajewski, Lee. (2008). *Administración de Operacione*. 8va. Edic.
- La Nación. (2020). *Bares temáticos Lima*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/mas-que-tematicos-bares-de-concepto-nid2100230>
- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning.
- Ngenes. (2020). *Diferentes tipos de cerveza*. Obtenido de <https://www.ngenespanol.com/tips/guia-diferentes-tipos-de-cerveza/>
- PedidosYa. (2020). *Tipo de Cervezas*. Obtenido de <https://www.pedidosya.cl/blog/tipos-cervezas>
- Pérez Fernández José. (1996). *Gestión de Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los procesos de Empresa*. Madrid : Gráficas Dehon.
- Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva* . Ediciones Pirámide.

- Rekursivo. (2019). *Noticias INEI*. Obtenido de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRekursivo/noticias/np212_2019.pdf
- Revista Inbound Logistics Latam – Projections. (2017). *Analítica Predictiva: cómo convertir la información en ventaja competitiva*. Obtenido de <http://www.il-latam.com/images/articulos/articulo-revista-109-como-convertir-la-infomacion-en-ventaja-competitiva>
- Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica . (2007). *Programas sociales y reducción de la obesidad en el Perú: reflexiones desde la investigación*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342017000100015
- RPP. (30 de 05 de 2020). *Mef Modifico el impuesto a la cerveza que pasara con el precio*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/mef-modifico-el-impuesto-a-la-cerveza-que-pasara-con-el-precio-noticia-1203467>
- Statista. (2020). *The most craft breweries*. Obtenido de <https://www.statista.com/chart/4001/the-countries-with-the-most-craft-breweries/>
- Tomando Altura. (2020). *Festival Cerveza Artesanal*. Obtenido de <http://tomandoaltura.com/festival-cerveza-artesanal-arequipa/beers/>
- TripAdvisor. (31 de 05 de 2020). *TripAdvisor*. Obtenido de https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g294316-d1159953-Reviews-Friday_s-Lima_Lima_Region.html