



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

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

Ludeña Jauregui, Carlos Arturo

Ríos Alfaro, André

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05

Lima, 11 de enero de 2021

Esta tesis

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

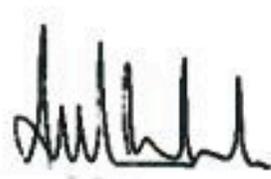
ha sido aprobada.



.....
Patricia González Peralta (Jurado)



.....
Otto Regalado Pezúa (Jurado)



.....
Alfredo Melchor Mendiola Cabrera (Asesor)



.....
Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Asesor)

A Dios por darme la vida y enseñarme a disfrutar el camino.

A mi esposa Carla, mi hija Camila por acompañarme en este proceso.

A mis padres por su esfuerzo para que pueda llegar donde estoy ahora.

André Ríos Alfaro

A mi esposa Analu y mis tres hijos, por su comprensión y paciencia.

A los cerveceros artesanales del Perú, por su pasión y empeño.

Carlos Arturo Ludeña Jáuregui

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE ANEXOS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABLAS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Idea de negocio	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Justificación	3
1.5. Alcances y limitaciones	5
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	7
2.1. Modalidad de investigación	7
2.2. Tipos de investigación	7
2.3. Estructura de los contenidos	8
2.4. Fuentes de información utilizadas	9
2.4.1. Fuentes de información secundarias.....	9
2.4.2. Fuentes de información primarias	10
2.5. Marco teórico utilizado en el análisis de la industria.....	11
2.6. Marco metodológico utilizado en el análisis del perfil del cliente.....	13
2.7. Principales conclusiones	13
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	15
3.1. Definición de cerveza artesanal	15
3.2. Definición de bar	16
3.3. Definición de gamification	17
3.4. Principales conclusiones	22
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL	23
4.1. Población	23
4.2. Gasto de la población en entretenimiento.....	24

4.3. Estilos de vida.....	25
4.4. Consumo de cerveza artesanal en la región, Perú y Lima Metropolitana.....	26
4.5. Evolución del servicio de bares en el Perú.....	27
4.6. Principales conclusiones.....	28
CAPÍTULO V. BENCHMARKING.....	30
5.1. Factores de comparación.....	30
5.2. Proceso de benchmarking en Lima Metropolitana.....	31
5.3. Principales conclusiones.....	35
CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO.....	37
6.1. Objetivos del estudio de mercado.....	37
6.2. Investigación cualitativa.....	37
6.2.1. Entrevistas a expertos.....	38
6.2.2. Focus group.....	39
6.2.3. Conclusiones obtenidas del focus group.....	40
6.2.4. Nuevo concepto de negocio.....	40
6.3. Investigación cuantitativa (encuesta).....	40
6.3.1. Público objetivo.....	41
6.3.2. Despliegue de la encuesta.....	42
6.3.3. Resultados y conclusiones de la encuesta.....	42
6.4. Conclusiones del estudio de mercado.....	43
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	45
7.1. Análisis SEPTE.....	45
7.2. Análisis de las cinco fuerzas del sector.....	47
7.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	47
7.2.2. Rivalidad entre las empresas competidoras.....	48
7.2.3. Amenazas de los nuevos competidores entrantes.....	49
7.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	50
7.2.5. Amenazas de productos sustitutos.....	51
7.3. Matriz de factores externos.....	52
7.4. Acciones estratégicas.....	54
7.5. Modelo Canvas.....	55
7.5.1. Propuesta de valor.....	55
7.5.2. Clientes.....	56
7.5.3. Relaciones con los clientes.....	56

7.5.4. Canales	57
7.5.5. Infraestructura empresarial	57
7.5.6. Alianzas clave.....	57
7.5.7. Actividades clave.....	57
7.5.8. Recursos clave	58
7.5.9. Estructura de costos	58
7.5.10. Fuentes de ingreso	58
7.6. Ventajas competitivas	59
7.7. Principales conclusiones	60
CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL	61
8.1. Objetivos del plan comercial y marketing	61
8.1.1. Objetivos de plan comercial	61
8.1.2. Objetivos de marketing.....	61
8.2. Segmentación del mercado objetivo y determinación de la demanda	62
8.3. Estrategia de diferenciación y posicionamiento.....	64
8.3.1. Identificación de posibles ventajas competitivas de diferenciación	64
8.3.2. Selección de ventajas competitivas	64
8.3.3. Estrategia general de posicionamiento	65
8.4. Desarrollo de la flor de servicio.....	66
8.4.1. Elementos facilitadores.....	67
8.4.2. Elementos de mejora	68
8.5. Estrategia de marketing.....	69
8.5.1. Estrategia del producto	69
8.5.2. Estrategia de precio	71
8.5.3. Estrategia de distribución	72
8.5.4. Estrategia de promoción	72
8.6. Estrategia digital	72
8.6.1. Estrategia de acceso.....	73
8.6.2. Estrategia de engagement	73
8.6.3. Estrategia de personalización	73
8.6.4. Estrategia de conexión.....	73
8.6.5. Estrategia de colaboración.....	73
8.6. Estrategia de fidelización.....	74
8.7. Indicadores de marketing.....	75

8.8. Presupuesto de marketing	76
8.9. Principales conclusiones	78
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.....	79
9.1. Descripción del local.....	79
9.2. Protocolos de seguridad	81
9.3. Cálculo de la demanda potencial	82
9.4. Procesos de producción.....	82
9.4.1. Compras.....	83
9.4.2. Producción de cocina.....	83
9.4.3. Proceso de atención al cliente.....	84
9.4.4. Proceso post venta	85
9.5. Costos unitarios de producción.....	85
9.6. Determinación del precio de venta	86
9.7. Estimación de la demanda y capacidad de producción.....	86
9.8. Principales conclusiones	88
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	89
10.1. Organigrama	89
10.2. Manual de puestos y funciones	90
10.3. Políticas de reclutamiento y selección	91
10.4. Proceso de selección de personal.....	91
10.4.1. Preselección.....	91
10.4.2. Evaluaciones.....	92
10.4.3. Entrevistas	92
10.4.4. Presentación de candidatos aptos	92
10.4.5. Selección final	92
10.5. Inducción y modalidad de contratación	93
10.6. Jornada de trabajo	94
10.7. Estructura salarial	95
10.8. Bonos, incentivos y capacitación al personal.....	96
10.9. Políticas de seguridad y salud en el trabajo	97
10.10. Principales conclusiones	97
CAPÍTULO XI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	99
11.1. Gastos preoperativos.....	99
11.1.1. Constitución de la empresa.....	99

11.1.2. Alquiler local por pre-apertura	100
11.1.3. Gastos de marketing por lanzamiento	100
11.1.4. Gastos de equipamiento de limpieza y utensilios	101
11.2. Inversiones en activos fijos e intangibles.....	101
11.3. Inversión inmobiliaria.....	102
11.4. Capital de trabajo	103
11.5. Supuestos del proyecto y consideraciones para proyecciones	104
11.6. Proyección de ventas.....	105
11.7. Proyección del costo de ventas	106
11.8. Proyección de gastos administrativos y de ventas	107
11.9. Flujo de caja de inversiones y operativo.....	109
11.10. Resultados de VAN y TIR	110
11.10. Principales conclusiones	111
CAPÍTULO XII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA	112
12.1. Análisis de escenarios	112
12.1.1. Escenario optimista	112
12.1.2. Escenario pesimista	113
12.2. Análisis de sensibilidad	114
12.2.1. Análisis unidimensional	114
12.2.2. Análisis bidimensional	117
12.3. Análisis de punto de equilibrio y puntos críticos.....	117
12.4. Principales conclusiones	118
CAPÍTULO XIII: PLAN DE RIESGOS.....	119
13.1. Identificación de riesgos y plan de mitigación de riesgos	119
13.2. Evaluación de los riesgos.....	120
13.3. Conclusiones del capítulo	121
CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
14.1. Conclusiones del plan de negocio.....	123
14.2. Recomendaciones finales.....	124

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I. ENTREVISTA A EXPERTOS	125
ANEXO II. DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	131
ANEXO III. GUÍA DE PAUTAS FOCUS GROUP	132
ANEXO IV. METODOLOGÍA DEL FOCUS GROUP Y RESULTADOS	135
ANEXO V. CUESTIONARIO EMPLEADO EN LAS ENCUESTAS	141
ANEXO VI. FÓRMULA ESTADÍSTICA EMPLEADA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	143
ANEXO VII. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	144
ANEXO VIII. ANÁLISIS SEPTE	157
ANEXO IX. COMPARACIÓN DE PRECIOS CON OTROS BARES DE CERVEZA ARTESANAL	162
ANEXO X. PLANO DEL LOCAL.....	163
ANEXO XI. COSTOS DE INSUMOS PARA PIQUEOS.....	164
ANEXO XII. INSUMOS REQUERIDOS POR PIQUEO Y DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO	165
ANEXO XIII. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	166
ANEXO XIV. GASTOS PREOPERATIVOS DE EQUIPAMIENTO DE LIMPIEZA Y UTENSILIOS.....	169
ANEXO XV. MUEBLES Y EQUIPOS (ACTIVOS FIJOS).....	171
ANEXO XVI. COTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	172
ANEXO XVII. COTIZACIÓN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN.....	173
ANEXO XVIII. DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	175
ANEXO XIX: ESTIMACIÓN DE VENTAS DEL PRIMER AÑO.....	176
ANEXO XX: ESTIMACIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL PRIMER AÑO.....	177
ANEXO XXI: ESTIMACIÓN DE GASTOS DE VENTA DEL PRIMER AÑO	178
ANEXO XXII: ESTIMACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (1ER AÑO DE OPERACIÓN)	179
ANEXO XXIII: REFERENCIAS	180

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Concentración oferta de entretenimiento nocturno Miraflores	4
Figura 2.1. Partes de un modelo de negocio usando CANVAS	12
Figura 3.1. Gamification between game and play, whole and parts.....	18
Figura 3.2. Tipos de gamer.....	20
Figura 4.1. Concentración de población de NSE AB en Lima Metropolitana	23
Figura 4.2. Nivel gasto en diversión sobre gasto familiar mensual por NSE.....	25
Figura 4.3. Estilos de vida latir	25
Figura 4.4. Crecimiento del servicio de bebidas	28
Figura 6.1. Collage de la sesión de focus group.....	39
Figura 8.1. Segmentación y determinación del mercado objetivo	63
Figura 8.2. Estrategia general de posicionamiento.....	65
Figura 8.3. Equipamiento de la barra	66
Figura 8.4. Flor de servicio	67
Figura 8.5. Marca y logo del bar	70
Figura 9.1. Local propuesto para Oasis bar.....	79
Figura 9.2. Croquis de ubicación	80
Figura 10.1. Organigrama	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Estructura de los contenidos del trabajo.....	8
Tabla 4.1. Rangos de edad en Lima Moderna.....	24
Tabla 5.1. Matriz de benchmarking	33
Tabla 6.1. Esquema de entrevistas	38
Tabla 6.2. Ficha técnica - Encuesta online Oasis.....	41
Tabla 6.3. Conclusiones de la investigación cualitativa.....	42
Tabla 7.1 Conclusiones análisis SEPTE	45
Tabla 7.2. Cuadro rango intensidad de la fuerza de Porter	47
Tabla 7.3 Cuadro poder de negociación de compradores	47
Tabla 7.4. Cuadro rivalidad entre las empresas competidoras	48
Tabla 7.5. Cuadro de amenazas de los nuevos competidores	49
Tabla 7.6. Cuadro de poder de negociación de los proveedores	50
Tabla 7.7. Cuadro de amenazas de productos sustitutos	51
Tabla 7.8. Cuadro de matriz EFE.....	52
Tabla 7.9. Cuadro de acciones estratégicas.....	54
Tabla 7.3. Cuadro de comparación Oasis bar vs otros bares.....	56
Tabla 7.5. Modelo de negocio – Canvas	59
Tabla 8.1. Determinación del mercado efectivo (número de visitas al mes)	63
Tabla 8.2. Métricas HEART	76
Tabla 8.3. Presupuesto de marketing	77
Tabla 9.1. Distribución del plano	80
Tabla 9.2. Estimación de la demanda semanal y mensual	82
Tabla 9.3. Listado de cervezas artesanales.....	83
Tabla 9.4. Carta de piqueos.....	84
Tabla 9.5. Costo de cerveza por litro (S/)......	85
Tabla 9.6. Costo de piqueos (S/)	86
Tabla 9.7. Precio de venta unitario de piqueos.....	86
Tabla 9.8. Estimación de la demanda mensual de cerveza.....	87
Tabla 9.9. Estimación del abastecimiento de cerveza en litros y barriles	87
Tabla 9.10. Estimación de la demanda mensual de piqueos	87
Tabla 10.1. Estructura de áreas	90

Tabla 10.2. Descripción de puestos.....	90
Tabla 10.3. Inducciones de personal	93
Tabla 10.4. Beneficios laborales	94
Tabla 10.5. Horario de trabajo bar	95
Tabla 10.6. Estructura salarial.....	95
Tabla 10.7. Gasto en planilla mensual	96
Tabla 10.8. Gastos anuales por planilla.....	96
Tabla 11.1.1. Gastos preoperativos – Constitución de la empresa.....	99
Tabla 11.1.2. Gastos preoperativos – Alquiler del local	100
Tabla 11.1.3. Gastos preoperativos – Gastos de marketing de lanzamiento	101
Tabla 11.1.4. Gastos preoperativos – Gastos de equipamiento de limpieza y utensilios	101
Tabla 11.1.5. Resumen de gastos preoperativos	101
Tabla 11.2.1. Activos fijos – Muebles y equipos	102
Tabla 11.2.2. Activos intangibles.....	102
Tabla 11.3. Inversión inmobiliaria – Adecuación del local.....	103
Tabla 11.4. Capital de trabajo	103
Tabla 11.5.1. Supuestos del proyecto.....	104
Tabla 11.5.2. Criterios para proyección de ventas, costos y gastos	105
Tabla 11.6.1. Proyección de ventas y participación de mercado.....	105
Tabla 11.6.2. Distribución de ticket promedio	106
Tabla 11.6.3. Estimación de ventas de cerveza artesanal.....	106
Tabla 11.6.4. Estimación de ventas de piqueos.....	106
Tabla 11.7.1. Costo estimado por la venta de cerveza	107
Tabla 11.7.2. Costo estimado por la venta de piqueos	107
Tabla 11.7.3. Proyección de costos de cerveza y piqueos.....	107
Tabla 11.8.1. Cargas laborales	108
Tabla 11.8.2. Proyección de gastos administrativos	108
Tabla 11.8.3. Proyección del gasto de ventas.....	109
Tabla 11.9.1. Estimación del flujo de caja de inversiones	109
Tabla 11.9.2. Estimación del estado de resultados del proyecto.....	110
Tabla 11.9.3. Estimación del flujo de caja operativo	110
Tabla 11.10. Estimación del flujo de caja económico.....	111
Tabla 12.1. Variables críticas del negocio	112
Tabla 12.1.1. Resultados de escenario optimista.....	113

Tabla 12.1.2. Resultados de escenario pesimista	113
Tabla 12.1.3. Pérdida máxima aceptada para escenario pesimista.....	114
Tabla 12.2.1. Variables críticas del escenario esperado.....	114
Tabla 12.2.2. Variación por cambios en el precio.....	115
Tabla 12.2.3. Variación por cambios en la demanda (visitas mensuales).....	115
Tabla 12.2.4. Variación por cambios en el consumo (# pintas de cerveza por hora).....	116
Tabla 12.2.5. Variación por cambios en los costos	116
Tabla 12.2.6. Variación por cambios en el precio y demanda	117
Tabla 12.2.7. Variación por cambios en el precio y costos.....	117
Tabla 12.3. Análisis de puntos críticos	118
Tabla 13.1. Identificación y mitigación de riesgos	119
Tabla 13.2. Clasificación del riesgo	121
Tabla 13.3. Cuadro de calificación.....	121

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Los bares especializados en cerveza artesanal han tenido un auge significativo en los últimos años. Es así que en el año 2016 empezó a funcionar uno de los primeros bares especializados en cerveza artesanal en el distrito de Miraflores. Después de 3 años, el distrito ya cuenta por lo menos con 12 bares especializados¹. Por otro lado, el número de cervecerías artesanales registradas formalmente se incrementó de 12 a 125 en el periodo 2013 – 2018 (Euromonitor, 2019). Esto da cuenta que la demanda de la cerveza artesanal está aumentando significativamente en los últimos años. Es así que no resulta extraño el crecimiento de 13.77% que registra el INEI a septiembre 2019 en el servicio de venta de bebidas alcohólicas y sin alcohol en discotecas y retobares.

Por otro lado, en los alrededores del distrito de Miraflores se encuentran varios centros empresariales en donde trabajan ejecutivos de oficina. Terminada la jornada laboral, algunos de ellos buscan servicios de entretenimiento nocturno para aliviar el estrés generado por la rutina del trabajo y recargar energía para el siguiente día. Esto genera una oportunidad importante para los bares y restobares ubicados en Miraflores, quienes buscarán captar la atención de estos clientes potenciales.

Los bares especializados en cerveza artesanal, básicamente, han focalizado sus esfuerzos en conseguir un local bien ambientado, maximizar la variedad de su oferta de cervezas artesanales y el maridaje con algunas comidas y piqueos. El cliente de este tipo de bares es sofisticado, por lo que está dispuesto a pagar más por un producto y servicio diferenciado. Sin embargo, si el servicio del bar no evoluciona junto con el producto en términos de calidad, la experiencia del cliente no alcanzará para satisfacerlo y buscará otras alternativas.

En ese contexto, el presente plan de negocios se sustenta en la oportunidad que existe de crear una experiencia diferenciada e innovadora para el cliente en un bar especializado en cervezas artesanales de alta calidad, con más de un ambiente temático y que haga uso

¹ Este resultado es consecuencia de la observación efectuada durante diversas visitas realizadas

de técnicas de gamification a través del juego y retos que busquen como objetivo final la fidelización del cliente.

1.2. Idea de negocio

Establecer un bar multitemático de cerveza artesanal que emplea técnicas de gamification mediante un App para mejorar la experiencia del cliente, ubicado en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima. El nombre del bar será Oasis.

La idea de negocio está enfocada en el segmento de adultos jóvenes trabajadores entre 28 y 45 años perteneciente al nivel socioeconómico A y B.

La propuesta de valor del servicio pretende satisfacer la necesidad de hacer pausas frecuentes en las abrumadas rutinas de trabajo para recuperar el equilibrio personal mediante la relajación y camaradería.

La propuesta de valor se diferencia por los siguientes componentes:

- El modelo de negocio considera la mejora de la experiencia del cliente en el centro del proyecto. Para ello se utilizarán herramientas tecnológicas, metodologías innovadoras y características del local únicas en su tipo. El proyecto busca desarrollar una App para mejorar el servicio en el local. Sin embargo, se plantea el uso de gamification para lograr la fidelización del segmento de clientes que buscamos atraer.
- El uso de técnicas de analítica de los datos capturados mediante la App para identificar factores que determinan las preferencias por los estilos y sabores de las cervezas artesanales que ofrecemos a fin de incrementar la probabilidad de conectar con las preferencias de los clientes.
- El carácter multitemático del local proporcionará dos ambientes que se adecuen a los distintos perfiles de consumo identificados y con una propuesta diferenciada para cada segmento de clientes.
- La ubicación en el distrito de Miraflores para mantenernos cerca de nuestro público objetivo que labora en oficinas ubicadas en el distrito de San Isidro o en otras zonas aledañas al distrito de Miraflores.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un bar multitemático de cerveza artesanal que emplea técnicas de gamification para mejorar la experiencia del cliente, ubicado en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Analizar el mercado potencial y estimar la demanda proveniente de las zonas cercanas al distrito de Miraflores.
- b. Desarrollar el plan comercial para establecer las estrategias para el ingreso y posicionamiento en el mercado objetivo.
- c. Desarrollar el plan de operaciones para diseñar los procesos de producción, logística y atención al cliente para el funcionamiento del bar.
- d. Evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio.

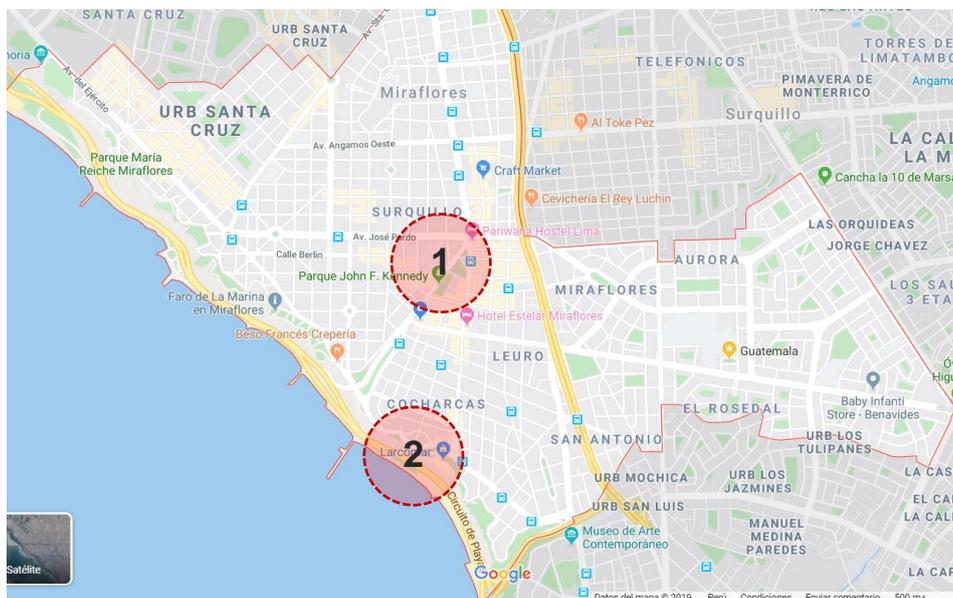
1.4. Justificación

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2019), el sector de entretenimiento creció anualmente más de 25% desde el año 2017. El distrito de Miraflores concentra parte significativa de la oferta en entretenimiento nocturno de Lima Metropolitana. Los centros empresariales de San Isidro y las oficinas ejecutivas ubicadas en Lima Moderna generan un flujo de 85 mil personas hacia Miraflores que buscan opciones de entretenimiento nocturno después de la jornada de trabajo (Municipalidad de Miraflores, 2015). Por lo general, estas personas buscan establecimientos que brinden mayor confort y productos de calidad que los que se tienen en otros puntos de concentración de entretenimiento nocturno en Lima Metropolitana.

En respuesta a esta demanda, el distrito de Miraflores concentra una variada oferta de servicios de bares, restobares, karaokes y discotecas. De las diversas visitas realizadas a lo largo del distrito, distinguimos las siguientes zonas de concentración de estos servicios:

- (1) Parque Central de Miraflores y alrededores: en esta zona se encuentran bares especializados en cerveza artesanal (Barbarian, Lúpulo, Nuevo Mundo, Clan Cerveceros, etc.), bares temáticos extranjeros (El Parceros restobar, Media Naranja Brasileiro, Bar Café Colombia, etc.), bares que ofrecen cervezas industriales y tragos de bajo precio, karaokes y discotecas.
- (2) Larcomar y alrededores: en esta zona se encuentra una feria de cervezas artesanales que funciona durante todo el día, bares, restobares y discotecas.

Figura 1.1. Concentración oferta de entretenimiento nocturno Miraflores



Fuente: Google Maps

Las alternativas que se encuentran en los bares y restobares especializados en cerveza artesanal de estas zonas han enfocado su propuesta de valor en torno al producto. Aun cuando la cerveza artesanal sea un producto innovador y sofisticado, respecto de la mayor parte de bebidas con alcohol que ofrecen otros bares y restobares, no es suficiente para satisfacer las expectativas de calidad en la experiencia que esperan este tipo de clientes sofisticados que acuden a estos lugares².

Por otro lado, en el distrito de San Isidro existen propuestas de bares y restobares que se han distinguido por brindar una experiencia al cliente diferenciada y exclusiva. En el

² Ver sección 4.3 del Capítulo IV Marco Contextual.

año 2019, de los 10 bares reconocidos por Premios Summum como los mejores de Lima, 6 están en San Isidro. El ganador fue Carnaval Bar, ubicado en la Av. Pardo y Aliaga, con una propuesta de presentación de cocteles innovadora y ambientes e infraestructura preparados para cubrir las expectativas de un público de NSE A. Los precios por los servicios de este tipo de bares son mucho más altos que el promedio de Lima³. Los clientes de este tipo de bares, a menudo, acuden para celebrar momentos especiales como aniversarios o cumpleaños.

Por lo tanto, el presente plan de negocios pretende aprovechar la oportunidad que existe en ofrecer servicios de bar que destaquen no sólo por brindar productos sofisticados, sino también por generar una experiencia de calidad al cliente y a precios accesibles. La propuesta busca fidelizar clientes, de manera que conviertan en un hábito de su rutina visitar nuestro bar.

1.5. Alcances y limitaciones

El alcance del presente proyecto comprende:

- **Geográfico:** El presente plan de negocios se enfocará en Lima Moderna, en particular en el distrito de Miraflores por ser un destino concurrido para entretenimiento nocturno.
- **Temporal:** La investigación se realizará en el periodo Noviembre 2019 – Noviembre 2020. Dado el dinamismo de la industria, consideramos que los resultados de esta tesis no podrán extrapolarse más allá del 2025.
- **De contenido:** La implementación futura del proyecto se encuentra fuera del alcance del presente trabajo.

Las limitaciones del proyecto son las siguientes:

- **De recursos:** La implementación del proyecto se financiará con el aporte de dinero de los autores de la tesis.
- **De tiempo:** El periodo para desarrollar el plan del negocio será 18 meses como máximo.

³ Como referencia, de visitas realizadas a Carnaval Bar, observamos que el precio promedio de un coctel es aproximadamente de S/60.

- **Del entorno:** Para el desarrollo de la presente tesis se ha tomado en cuenta el impacto y limitaciones ocasionados por la pandemia del COVID 19 y el gradual retorno a la normalidad previsto con la llegada de la vacuna, según las proyecciones de largo plazo del entorno económico y social que se mantuvieron hasta Noviembre 2020.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El presente capítulo define la estructura y metodologías de trabajo para el desarrollo del plan del negocio. La estructura está compuesta por la definición de catorce capítulos y una descripción del propósito de los contenidos desarrollados. La metodología abarca la investigación y revisión de fuentes de información primarias y secundarias. Como fuentes de información primarias están la observación de locales similares al propuesto en el presente plan, entrevistas a expertos de la industria de servicios de bares y producción y venta de cerveza artesanal, realización de focus group y encuestas. El uso de estas fuentes de información proporcionará datos cualitativos y cuantitativos que servirán para la definición del concepto de negocio final.

Por último, este capítulo describe los diferentes marcos teóricos que serán empleados para el análisis de la industria y el perfil del cliente.

2.1. Modalidad de investigación

El presente trabajo emplea la modalidad de investigación cualitativa y cuantitativa. La modalidad de la investigación cuantitativa usa las encuestas como herramienta principal. La modalidad de investigación cualitativa utiliza herramientas como la observación en campo, entrevistas a expertos, y focus group.

Ambas modalidades de investigación proporcionan información complementaria que enriquecerá el análisis y conclusiones. La investigación cualitativa ayuda a recopilar información de comportamientos por medio de entrevistas o dinámicas grupales. La información cuantitativa ayuda al análisis detallado del plan de negocio, brindando la posibilidad de analizar tendencias y usar herramientas estadísticas para la toma de decisiones.

2.2. Tipos de investigación

La presente tesis está elaborada sobre la base de una investigación exploratoria y documental para el proceso de recopilación de información. La investigación exploratoria busca proporcionar una visión general y preliminar sobre el fenómeno de interés. La

investigación documental sirve para revisar la información escrita previamente sobre el tema de interés.

2.3. Estructura de los contenidos

La estructura de los contenidos del presente trabajo, junto con las metodologías a aplicar, se encuentran detalladas en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Estructura de los contenidos del trabajo

Nº	TÍTULO	FINALIDAD	METODOLOGÍA O HERRAMIENTAS
I	Introducción	Definir los objetivos, la idea de negocio y su justificación	N/A
II	Metodología	Establecer la estructura y metodologías de trabajo para el desarrollo del plan de negocios	N/A
III	Marco Conceptual	Definir los conceptos clave para el entendimiento del plan de negocios	Revisión de fuentes secundarias
IV	Marco Contextual	Entendimiento del mercado objetivo dentro de un contexto nacional y regional	Revisión de fuentes secundarias
V	Benchmarking	Definir factores de comparación para evaluar modelos de negocio similares y enriquecer y consolidar el nuestro	Observación. Revisión de fuentes secundarias.
VI	Estudio de mercado	Estimar la demanda, características particulares de clientes potenciales y percepción de la idea de negocio	Entrevistas Focus group Muestreo, encuestas
VII	Análisis Estratégico	Evaluar factores externos de los servicios de bares y cerveza artesanal como producto para identificar oportunidades y amenazas para el modelo de negocios propuesto	Análisis de factores externos y determinación de oportunidades y amenazas PESTEC Análisis de la industria mediante las 5 fuerzas competitivas de Porter Matriz de evaluación de factores externos. Modelo Canvas.
VIII	Plan Comercial	Establecer la estrategia comercial sobre la base de los resultados del estudio de mercado e información de capítulos anteriores.	Estrategia de posicionamiento. Las 4 Ps de marketing. Estrategias de fidelización. Plan de marketing.

IX	Plan de Operaciones	Definir procesos y procedimientos relevantes para atender la demanda proyectada (perspectiva de un bar como servicio).	Descripción narrativa de procesos. Consulta de fuentes primarias y secundarias sobre costos.
X	Plan de Recursos Humanos	Establecer la estructura organizativa de la empresa, procesos de reclutamiento y planes de capacitación e incentivos	Fichas de perfiles de puesto. Organigramas.
XI	Plan Económico y Financiero	Evaluar la factibilidad económica del plan de negocio considerando las premisas y supuestos definidos.	Flujo de caja económico. Valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recupero de la inversión.
XII	Análisis de Sensibilidad Financiera	Identificar, evaluar y gestionar los riesgos del entorno y su afectación a las variables críticas del negocio propuesto	Análisis de sensibilidad y escenarios. Determinación de puntos muertos.
XIII	Plan de Riesgos	Identificar los riesgos del proyecto y definir planes de mitigación.	Matriz de impacto y probabilidad de riesgos.
XIV	Conclusiones	Establecer las conclusiones del análisis y evaluaciones realizadas.	N/A

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.4. Fuentes de información utilizadas

2.4.1. Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información secundarias que serán utilizadas para el desarrollo del presente plan de negocios son las siguientes:

- a) Información estadística del INEI y consultoras de investigación de mercado como APEIM, a fin de encontrar datos relevantes de la población, nivel socioeconómico, niveles de ingresos, distribución geográfica, etc. que nos permita contextualizar los pros y contras sobre el plan.
- b) Artículos periodísticos que estén relacionados al consumo en la industria de cerveza artesanal y tendencias, noticias sobre posibles ingresos de nuevos competidores, etc.

- c) Tesis relacionadas con servicios de bares, la producción de cerveza artesanal o el uso de gamification como estrategia de marketing.

Charlas de capacitación de elaboración de cerveza artesanal, puesta en marcha de bares, o diversos temas relacionados a la industria.

2.4.2. Fuentes de información primarias

Según Osorio (Osorio A., 2016), los datos primarios son constituidos por información original de investigación basado en datos originales, recabados y analizados por el (los) autor(es). Las fuentes de información primarias que se utilizarán en el proyecto se describen a continuación:

a) Observación, realizando visitas a los bares de cerveza artesanal, de los cuales se podrá recopilar información sobre tendencias, operatividad, espacio físico, cantidad de personas laborando, demanda, tipos y estilos de cerveza, modos de preparación, forma en la que captan clientes, diseño arquitectónico de cada uno de los locales visitados. Esto permitirá estructurar y evaluar las operaciones del negocio que se desea implementar en el presente plan de negocio. Los locales visitados deberían ubicarse en las zonas donde el presente plan pone foco de atención, especialmente, en los distritos de Miraflores y Barranco, lugares donde se concentra la mayor afluencia de personas que buscan opciones de entretenimiento nocturno.

b) Entrevistas, realizadas a los administradores/dueños de bares que vendan cerveza artesanal y productores de cerveza artesanal, con el fin de recabar información de primera mano acerca del mercado actual en Perú, específicamente en las zonas de Lima que se encuentran dentro de nuestro foco. De preferencia, los entrevistados deben de ser personas reconocidas entre los cerveceros artesanales del Perú.

c) Focus Group, dinámica grupal empleada en investigaciones de mercado, mediante la cual se obtiene datos cualitativos acerca de las preferencias del público objetivo, teniendo en cuenta la propuesta de valor.

Se realizarán dos focus group por grupos de aproximadamente 8 a 10 personas que cumplan con el siguiente perfil: adultos jóvenes entre 28 y 45 años, NSE A o B que no suelen acudir a lugares de entretenimiento altamente sofisticados pero que buscan una experiencia de cliente diferenciada. Disposición a gastar al menos S/70 por persona en un bar. Atracción por la cerveza y la tecnología. Disposición a probar nuevos sabores.

d) Encuestas, se realizará la investigación cuantitativa a una muestra representativa que será determinada por conveniencia, se estima que serán unas 350 personas entre hombres y mujeres que se encuentren entre los 25 y 48 años de edad, de NSE A y B y que trabajen en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja o Barranco, de preferencia que sean consumidores de cerveza.

Los objetivos de esta investigación son:

- Estimar opiniones, motivaciones y preferencias del cliente potencial sobre la propuesta de valor.
- Determinar si la propuesta del bar multitemático tendrá aceptación.
- Se planteará algunas temáticas para saber a cuáles de ellas son su preferencia.

El tipo de muestreo que se usará es probabilístico estratificado aleatorio en los distritos de que conforman Lima moderna. Considerando que las encuestas realizadas son a 350 personas que son la muestra, el margen de error es de +- 5.2% con nivel de confianza del 95%. Las encuestas proporcionan información importante que permitirán proyectar en términos cuantitativos la demanda de la propuesta de negocio, de igual modo nos permitirá saber la posible ubicación de nuestro local, el tipo de servicio que ofreceremos, la preferencia del tipo de cerveza artesanal y los rangos de precios que consideraremos.

2.5. Marco teórico utilizado en el análisis de la industria

a) Análisis SEPTTE, (también conocido como PESTLE) “es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos

factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores” (Martín, 2017).

Con la información del SEPTE se podrá clasificar los factores de incidencia positiva y negativa sobre el negocio, determinando amenazas y oportunidades para el presente plan.

b) Matriz EFE, “es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos” (Shum, 2019). Permite tomar decisiones más acertadas en la implementación del bar conociendo los agentes externos y la coyuntura del entorno.

c) Metodología CANVAS, se trata de una herramienta que permite explicar el modelo de negocios mediante la identificación de los elementos que generan valor y sus relaciones. Consiste en dividir el modelo en nueve partes que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos (Andrade, 2012).

Figura 2.1. Partes de un modelo de negocio usando CANVAS



Fuente: <https://modelocanvas.info/>

d) Análisis de las fuerzas competitivas de Porter, permite realizar un diagnóstico de la industria donde competiremos con el fin de determinar oportunidades y amenazas. Resulta útil para empresas que compiten con productos similares (Leiva, 2015).

Como resultado de este análisis podremos conocer la rivalidad del mercado, a partir del poder de negociación de clientes y proveedores, y el riesgo de ingreso de nuevos competidores en la industria o la aparición de productos sustitutos.

e) Las 4 Ps de marketing, Producto, Precio, Punto de venta y Promoción. Estas cuatro variables deben ser tomadas en cuenta para el desarrollo del plan de marketing. El marketing mix está conformado por combinación de distintas herramientas de marketing para producir la respuesta deseada en el mercado meta (InboundCycle, 2019).

f) Flujo de caja económico, herramienta para la evaluación económica y financiera del proyecto. También, analizaremos la TIR (Tasa Interna de Retorno), el VAN (Valor Actual Neto) y el tiempo de recupero de la inversión del proyecto para determinar a viabilidad financiera, así como el respectivo análisis de sensibilidad de escenarios optimistas, pesimistas y esperados.

2.6. Marco metodológico utilizado en el análisis del perfil del cliente

El análisis del perfil del cliente se realizará en base a la información obtenida en las encuestas y en los focus group. Para hacer uso correcto de la información se usará el método de tablas de contingencia o de doble entrada, que es un término acuñado por Karl Pearson en 1904 (Sánchez Rivero, 1998). Son empleados en estudios estadísticos interesados en la posible relación entre dos atributos cualitativos de los individuos de una población (Durán, 2018). Esta herramienta nos permitirá tabular y evaluar la relación entre las variables que se presentan en una matriz bidimensional.

Con los resultados de las encuestas y focus group determinaremos las variables que analizaremos para determinar su impacto en el consumo de cerveza artesanal. Por ejemplo, una variable probable de análisis es el rango de edad.

2.7. Principales conclusiones

- El presente plan de negocios está dividido en catorce capítulos, cada uno estructurado con una introducción, desarrollo de contenido y conclusiones.

- Las fuentes de información primaria que se utilizarán comprenden visitas a bares de Lima Moderna, entrevistas a expertos en cerveza artesanal, focus groups con personas que encajan con el perfil del cliente objetivo y encuestas en el distrito de Miraflores para determinar el mercado potencial.
- Las fuentes de información secundarias incluirán libros especializados en cerveza artesanal, información estadística del INEI, consultoras locales como APOYO, tesis relacionadas con el rubro, artículos periodísticos, visitas a competencias nacionales de cerveceros artesanales, etc.
- La industria y el entorno que afecta al presente plan de negocio se evaluará mediante las fuerzas competitivas de Porter, análisis de factores externos, matriz EFE y análisis SEPTTE.
- La propuesta de valor del plan de negocio se explicará utilizando el modelo CANVAS y para la evaluación económica se empleará el flujo de caja económico descontado, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, análisis de riesgos y periodo de recupero de la inversión.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo explica definiciones importantes relacionadas con la cerveza artesanal como producto, origen de la bebida, clasificación de estilos y un breve recorrido al proceso de elaboración. De igual forma se describen los conceptos vinculados con un bar como servicio, señalando algunas denominaciones particulares para los puntos de venta especializados en cerveza artesanal. Finalmente, se detalla la teoría detrás del concepto de gamification como una técnica para propiciar conductas deseadas.

3.1. Definición de cerveza artesanal

La cerveza es una bebida fermentada que se produce a partir de cuatro ingredientes: malta de cebada, lúpulo, levadura y agua. Se denomina malteado a la técnica que provoca la germinación de la cebada y luego la interrumpe en seco. De este modo aparecen las enzimas que convierten el almidón del grano en azúcares que la levadura transformará después en alcohol. Junto a la malta de cebada, la cerveza admite otros cereales como trigo, centeno y avena. El lúpulo no solo es responsable del amargor de la cerveza, también, es un conservante natural que aporta sabor y aromas frutales y herbales en función de la variedad. Los tipos de cerveza se distinguen según su tipo de fermentación.

La familia de cervezas de fermentación espontánea, caracterizadas por la utilización de levaduras naturales presentes en el aire. La cerveza de fermentación espontánea más clásica recibe el nombre de Lambic. Esta cerveza es generalmente de un color amarillo intenso, tiene espuma muy consistente y un grado de alcohol bajo (alrededor del 5% en volumen) (Palmer, 2017).

La familia de cervezas de fermentación alta, original de Bélgica, se producen siguiendo el método de los monjes trapenses bajo licencia de monasterios depositarios de las recetas. Su espuma es persistente, fina y consistente; su color varía en función de los grados de torrefacción, pero conserva un típico aspecto velado. El alcohol en volumen es elevado, entre 6 y 10%, lo que se explica por una segunda fermentación en botella.

La familia de cervezas de fermentación baja, la más importante en producción independiente del volumen de consumo, es la cerveza tipo Lager. Esta cerveza debe su nombre a los almacenes (Lager, en alemán) o, mejor dicho, a las bodegas donde los maestros cerveceros bárbaros tenían la costumbre de conservar hasta la primavera las

cervezas más puras y de mejor calidad. El color de esta cerveza es de un hermoso dorado brillante, y el volumen de alcohol se mantiene alrededor de 4 o 5% (S.Pilla, 2012).

El proceso de elaboración de cerveza artesanal es el siguiente (Varela Naranjo, 2019):

- a) Selección de maltas: la fabricación de cerveza comienza con la selección de las maltas según la receta. A una malta básica se pueden añadir otras maltas especiales para lograr ciertos matices.
- b) El molturado: consiste en triturar el grano tratando de partirlo en 2 o 3 partes para no generar demasiado polvillo.
- c) El macerado: El macerado es similar a la infusión de un sobre de té. En esta fase se obtiene el mosto de cerveza producto de la mezcla del grano triturado y agua.
- d) El hervido: durante este paso se introducen las distintas variedades de lúpulo. Es importante controlar el tiempo de este paso según el estilo de la cerveza y las características de los insumos.
- e) El enfriado: se enfría la mezcla lo más rápido posible, para evitar contaminaciones o alteraciones de sabor, y se trasvasa a un fermentador. La temperatura de fermentación dependerá del estilo de cerveza.
- f) La fermentación: al mosto se le agrega la levadura para empezar el proceso de fermentación. La levadura está compuesta de microorganismos que consumen parte de los azúcares y producen alcohol y dióxido de carbono. La temperatura de fermentación depende del estilo de la cerveza.
- g) La estabilización de los sabores: antes de consumir la cerveza, ha de madurar en frío un tiempo según estilo. De esta manera se estabilizan los sabores, los aromas y precipitan los sedimentos de levadura en suspensión.

La higiene es un factor determinante en todo el proceso, cualquier fallo de limpieza puede provocar contaminaciones o alteración de sabores.

3.2. Definición de bar

Según la Real Academia Española (RAE, 2019), un bar es un local en que se despachan bebidas que suelen tomarse de pie, ante el mostrador o una barra. Desde una perspectiva de negocios, un bar es un negocio que brinda un servicio de entretenimiento. Por lo general, venden bebidas con y sin alcohol y, eventualmente, algunas comidas o piqueos; asimismo, tienen personal que atiende directamente a los clientes. Desde una

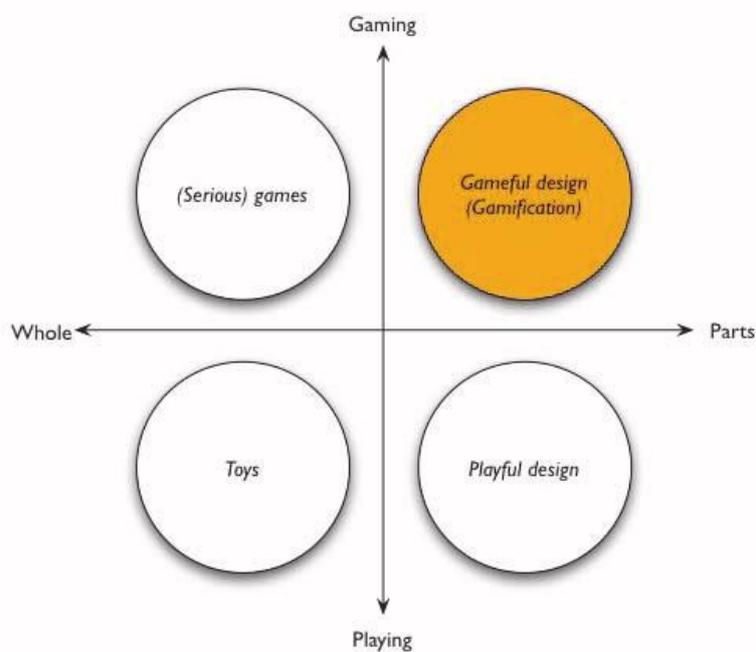
perspectiva social, un bar es un punto de reunión de un grupo de personas que buscan relajarse. Para efectos de la presente investigación, es conveniente distinguir algunos conceptos adicionales que se encuentran en el mercado local y que están relacionados con el concepto de bar. Un restobar es negocio de servicio muy similar a un bar, pero con una oferta más balanceada entre bebidas alcohólicas y comidas. Un brewpub es un negocio también similar a un bar o restobar con la particularidad que ofrece cerveza artesanal producida por ellos mismos, dentro de las mismas instalaciones. Por último, recientemente en Lima Metropolitana han aparecido algunos “tap rooms”, los cuales son pequeños establecimientos, con características similares a un brewpub, administrados por el propio productor de cerveza artesanal.

3.3. Definición de gamification

El término gamification tuvo su origen en la industria de medios digitales. El primer uso documentado se remonta al año 2008, pero el término no fue difundido ampliamente sino hasta mediados del año 2010 (Deterding, 2011). Según (Boer, Introduction to Gamification, 2014), especialista en Marketing, gamification es “el uso de elementos de un juego en contextos diferentes al juego para alcanzar un comportamiento y compromiso deseado”. Esto significa que un videojuego en sí mismo no es gamification. No obstante, algunos elementos incorporados en un videojuego y algunas consideraciones para su diseño pueden ser utilizados fuera del videojuego para producir un efecto deseado en el comportamiento del *gamer*.

Para precisar algunos conceptos relacionados con gamification, la Figura 3.1 muestra un modelo que explica 4 conceptos que se desprenden del cruce de 2 ejes que miden el grado en que se emplean algunos elementos o la totalidad del juego o videojuego, y la diferencia entre juego y *gaming*.

Figura 3.1. Gamification between game and play, whole and parts



Fuente: (Deterding, 2011)

Según este modelo, los *games* (videojuegos) están caracterizados por reglas, restricciones, decisiones importantes y trabajo duro hacia un objetivo.

Los *toys* ofrecen una experiencia completa de juego sin objetivos específicos o reglas. Un buen ejemplo que explica este concepto son los bloques o juegos de construcción (Lego o Knex).

El *playful design* (diseño lúdico) no ofrece una experiencia completa de juego, sólo incorpora algunos elementos o partes de un juego, sin un fin concreto, reglas o decisiones importantes. La diversión es el elemento más importante para esta categoría. El proyecto “La Teoría de la Diversión” auspiciado por Volkswagen en el año 2009, mostró varios ejemplos que encajan en esta categoría. Uno de ellos fue el contenedor de basura más profundo del mundo que logró que los ciudadanos de una ciudad recolectaran más basura de la calle para arrojarla al contenedor que reproducía un sonido que emulaba la caída de la basura en el vacío por varios segundos.

Finalmente, el concepto gamification no ofrece una experiencia de juego completa, pero sí emplea algunos elementos o partes de un juego. La principal diferencia con el

concepto de *playful design* es el establecimiento de objetivos concretos y el reto para conseguirlos. Algunos buenos ejemplos para explicar este concepto son las Apps para llevar una alimentación saludable o cumplir con una rutina de ejercicios. Apps como Nike Training Club o FatSecret emplean elementos clásicos de los videojuegos para retar a los usuarios a cumplir con objetivos concretos.

El concepto de gamification puede ser empleado para la promoción de un producto, la mejora de la productividad de empleados, el cambio de comportamientos de personas, la generación de lealtad y en procesos educativos o de capacitación.

El uso de gamification implica mucho más que sólo buenas ideas. Requiere de un plan estructurado que debe estar alineado con la propuesta de valor y los objetivos del negocio. Para usar técnicas de gamification de una manera lógica, estructurada y ordenada, el profesor Kevin Werbach de la Universidad de Pensylvania creó el “Marco para el Diseño de Gamification” (Werbach, 2015). Este Marco proporciona los pasos necesarios para el desarrollo de un plan para el uso de gamification para estimular ciertos comportamientos deseados en el consumidor.

El primer paso es determinar objetivos de negocio sobre los cuáles trabajar. En este paso debemos responder la pregunta: ¿cómo debería beneficiar el gamification a la organización? Algunos ejemplos de objetivos generales de los negocios son el incremento de ventas, afluencia de público a las tiendas, expandir un mercado, entre otros. A menudo, estos objetivos están relacionados con las ventas, costos o calidad del producto o servicio ofrecido.

El segundo paso es delinear comportamiento deseado en las personas. La pregunta que tenemos que responder es: ¿qué comportamiento necesito incentivar en las personas para lograr los objetivos? Un elemento clave en este paso es establecer indicadores para medir el comportamiento deseado. Algunos ejemplos podrían ser número de visitas por semana a las tiendas, aprovechamiento de promociones, promedio de compras online, entre otros.

El tercer paso es describir a los *gamers*. La segmentación mediante variables relevantes que afectan el comportamiento de las personas al momento de jugar es fundamental. Richard Bartle (Janaki, 2019) segmentó el comportamiento de los *gamers* en las 4 categorías mostradas en el Figura 3.2.

Figura 3.2. Tipos de gamer



Fuente: (Janaki, 2019)

Según esta propuesta de segmentación, los killers están enfocados en ganar, en la posición en el ranking y en los desafíos contra otros contrincantes; los achievers están enfocados en alcanzar estatus, los objetivos prestablecidos rápidamente; los socialites buscan establecer redes de amistad y contacto; y, finalmente, los explorers quieren descubrir lo desconocido. Comprender el comportamiento del *gamer* en el entorno del videojuego es determinante a la hora de escoger las técnicas de gamification a emplear.

El cuarto paso es crear un bucle de actividad para propiciar la acción deseada. Para ello el Marco propone establecer bucles de acción: dando motivación que lleva a la acción y brindando retroalimentación. Probar o interactuar con el sistema gamificado es sólo el primer paso, el objetivo es mantener el interés por un periodo prolongado. Para eso se usan los bucles de acción. Una forma de motivar el comportamiento deseado es mediante la recompensa. Un premio por lograr un comportamiento específico. Por otro lado, cuando el *gamer* o usuario empieza a utilizar el sistema gamificado, es necesario asegurar su correcto equipamiento para empezar, esto puede incluir la explicación de cuáles son los objetivos del juego y guiarlo hasta conseguir la destreza suficiente para empezar y no se frustre en el onboarding. Luego de ello, los niveles de dificultad que permiten progresar en el sistema gamificado deben ser lo suficientemente retadores y a su vez permitir conseguir el objetivo.

El quinto paso es incorporar elementos divertidos. La pregunta que debemos responder es: ¿jugarían con mi sistema gamificado si retiro los premios? La diversión en el diseño del videojuego, la calidez en las comunicaciones que surgen por las interacciones y el humor son elementos importantes para el sistema gamificado.

El sexto y último paso es implementar los elementos apropiados de gamification teniendo en cuenta todo lo anterior. El enfoque sugerido por este Marco es implementar de arriba hacia abajo, es decir, de lo general a lo específico. Esto conlleva, primero, escoger la dinámica del sistema gamificado y cómo la usaremos. Las dinámicas propuestas son:

- a. Opciones limitadas que son importantes
- b. Refuerzo emocional
- c. Sensación de historia
- d. Progresión
- e. Relaciones

Luego, debemos escoger la(s) mecánica(s) para cada dinámica escogida. Las opciones son:

- a. Retos
- b. Dar opciones
- c. Competir
- d. Cooperación
- e. Retroalimentación
- f. Adquisición de recursos
- g. Premios
- h. Transacciones
- i. Cambios
- j. Estados de ganador

Finalmente, debemos escoger los componentes del sistema gamificado para crear una experiencia consistente y coherente. Las opciones son:

- a. Logros
- b. Avatars
- c. Medallas
- d. Pelea de jefes
- e. Colecciones
- f. Pelea
- g. Contenido desbloqueado
- h. Gifting
- i. Tableros de líderes
- j. Niveles

Para finalizar esta sección del presente documento, debemos hacer una precisión sobre la mecánica de premios. Los premios son un elemento presente en muchos sistemas

gamificados. Sin embargo, el uso inadecuado de premios puede producir efectos inesperados, incluso contrarios, al comportamiento deseado. Esto ocurre, por ejemplo, cuando una guardería de niños establece penalidades económicas para los padres que recogen tarde a sus hijos y, a partir de ese momento, los padres llegan más tarde que cuando no existían las penalidades. ¿Por qué ocurre esto? Por el efecto de sobrejustificación (Boer, Introduction to Gamification, 2014), es decir, un incentivo externo (la penalidad) reduce la motivación intrínseca que tienen los padres para recoger a tiempo a sus hijos de la guardería. La conclusión de este último punto es que los premios son apropiados para los sistemas gamificados en la medida que las motivaciones intrínsecas son bajas o no existen.

Finalmente, el presente plan de negocios considera el uso de un App para el bar multitemático que permita mejorar la experiencia del cliente aplicando técnicas de gamification.

A continuación, un par de ejemplos concretos:

- Retos grupales. Un grupo de amigos previamente registrado es desafiado mediante el App a registrar *check-in* grupal en el bar en una ventana de tiempo corta a fin de ganar un descuento de consumo.
- Retroalimentación de cervezas consumidas. Capturar mediante el App retroalimentación por cada cerveza consumida, generando rankings de las mejores cervezas y otorgando distinciones a los clientes con más aportes.

3.4. Principales conclusiones

- La elaboración de cerveza es un proceso complejo que requiere un control exhaustivo de cada etapa y medidas de sanitización adecuadas.
- Los conceptos de bar y cerveza artesanal han dado origen a nuevos conceptos más especializados como brewpub y tap room.
- A menudo, las técnicas de gamification son aplicadas mediante el uso de tecnología, como un App instalada en un smartphone.
- El gamification puede ser empleado de forma innovadora para mejorar la experiencia del cliente de un bar.

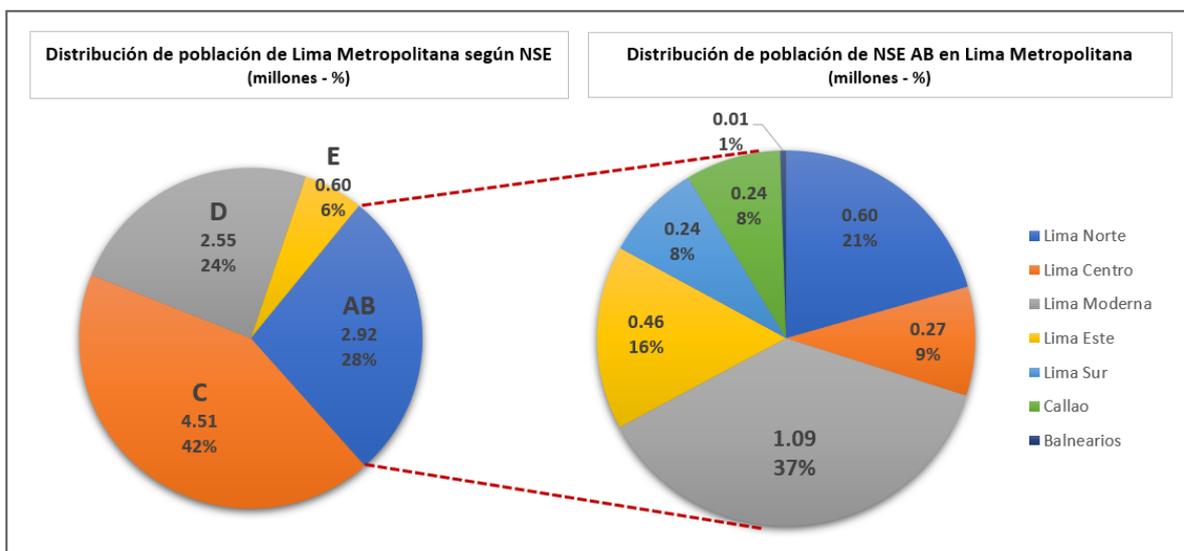
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo describe el marco contextual que afecta el plan de negocio. La primera sección presenta las características demográficas y socioeconómicas de la población que reside en los distritos de Lima Moderna⁴, señalando las particularidades importantes para determinar el mercado objetivo. Luego, presenta datos generales sobre la evolución del consumo de cerveza, los servicios de bares y el mercado de cervezas artesanales en Perú y, concretamente, en Lima Moderna.

4.1. Población

Según datos del año 2019 recogidos por la encuestadora CPI (CPI, 2019) y plasmados en la figura 4.1, Lima Metropolitana alberga una población de 10.5 millones de habitantes, de los cuales 2.9 millones pertenecen al NSE A/B. El 45% de la población de NSE A/B se encuentra en el rango de edad de 25 a 55 años. Lima Moderna concentra el 37%, 1.1 millones, de la población de NSE A/B de Lima Metropolitana, foco de nuestro plan de negocio.

Figura 4.1. Concentración de población de NSE AB en Lima Metropolitana



Fuente: CPI (elaboración propia)

⁴ Lima Moderna está conformada por los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

De acuerdo con el Compendio Estadístico 2018 de la Provincia de Lima del INEI, en Lima Moderna, la población que se encuentra entre los 25 y 45 años representa el 30.8% del total de la población (ver Tabla 4.1)

Tabla 4.1. Rangos de edad en Lima Moderna

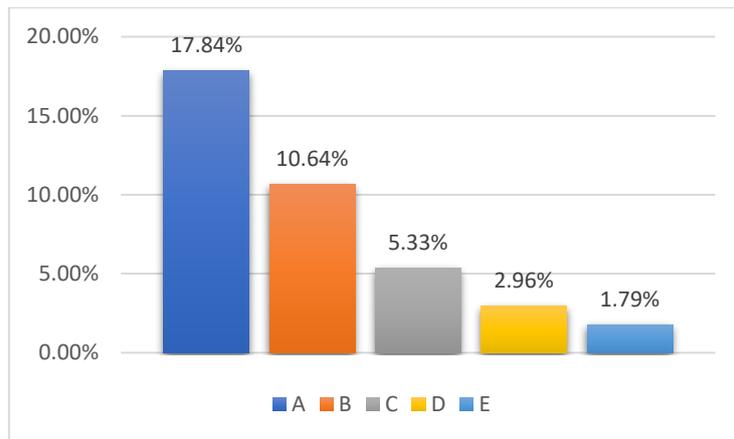
Distritos de Lima Moderna	Rangos de edad				Población Distrito
	25-29	30-34	35-39	40-44	
Jesús María	5,790	5,803	6,083	5,695	75,359
La Molina	10,376	9,140	9,699	10,475	140,679
Lince	4,590	4,309	4,197	3,849	54,711
Magdalena del Mar	4,607	4,763	5,060	4,848	60,290
Miraflores	7,427	8,423	9,303	8,511	99,337
Pueblo Libre	6,506	6,152	6,320	6,157	83,323
San Borja	8,305	8,200	8,462	8,616	113,247
San Isidro	3,835	4,014	4,493	8,616	60,735
San Miguel	12,592	11,939	12,391	11,515	155,384
Santiago de Surco	25,201	22,696	24,435	25,493	329,152
Surquillo	7,651	7,578	7,730	7,177	91,023
Totales	96,880	93,017	98,173	100,952	1,263,240
Total Rango edad 25-44	389,022				
% Rango edad 25-44	30.80%				

Fuente: INEI (Elaboración propia).

4.2. Gasto de la población en entretenimiento

De acuerdo con los datos estadísticos publicados en la página web de la APEIM, los hogares de NSE A y B son los que realizan el mayor gasto mensual en esparcimiento y diversión en Lima Metropolitana, llegando a 17.84% y 10.64% respectivamente respecto del promedio general del gasto familiar mensual. Esto significa que mensualmente los hogares de NSE A dedican a este rubro de gasto S/1,427 y los hogares de NSE B, S/851. Ver Figura 4.2.

Figura 4.2. Nivel gasto en diversión sobre gasto familiar mensual por NSE



Fuente: APEIM (elaboración propia)

4.3. Estilos de vida

Según un estudio realizado por Arellano Marketing, el comportamiento y la manera de pensar de los consumidores peruanos y latinoamericanos pueden clasificarse en seis estilos de vida (EdV) (Arellano, 2017). Este estudio es importante para el presente plan de negocios debido a que permite relacionar los EdV con los NSE de la población y, de esta forma, determinar las características generales del comportamiento del cliente objetivo (ver Figura 4.3: Estilos de Vida LATIR).

Figura 4.3. Estilos de vida latir



Fuente: (Arellano, 2017)

Si bien el presente emprendimiento está enfocado en la población de NSE A y B, por la descripción de los atributos generales de los EdV, nuestro público objetivo coincide mejor con el EdV sofisticado. Algunas características relevantes de este grupo son las siguientes:

- Son personas liberales en ideas y actitudes.
- Disfrutan sus ganancias (propensión al gasto en entretenimiento).
- Procuran cuidar las apariencias y les interesa ascender socialmente.
- Les gusta ganar mayor reconocimiento social.
- Frecuentan bares y discotecas los fines de semana (2 veces al mes aproximadamente).
- Leen páginas de internet para mantenerse actualizados.
- Les gusta comprar y mostrar moda para ser deseables por los demás.
- Aspiran a cargos importantes en el trabajo para obtener un nivel de vida confortable.
- Le atraen productos innovadores, nuevos medios de comunicación y compra.
- Desarrollan relación intensa con marcas.
- Fijación por contenido nutricional de los alimentos.

4.4. Consumo de cerveza artesanal en la región, Perú y Lima Metropolitana

Según Euromonitor, la cerveza artesanal en Perú y en la región ha empezado a ganar participación de mercado a la cerveza industrial. En los últimos 3 años en Perú, la participación de mercado ha sido de 0.1% y estudios más recientes empiezan a hablar de 0.2%. Esta tendencia resulta similar a la que se encuentra en países de la región como Argentina, Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile y Brasil, quienes han ganado participación de mercado a un ritmo anual no menor de 0.1%, siendo los casos más destacados Chile y Brasil, quienes crecieron 0.7% y 0.8%, respectivamente. El crecimiento de la oferta y demanda en el mercado local se refleja en: (i) el incremento del 80% de la facturación de quien fue líder del mercado (Barbarian) en el 2018, (ii) la celebración anual del Festival de Cervezas Artesanales organizada por la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP) que este año llegó a su sexta edición ininterrumpida, y (iii) el incremento del

número de bares especializados en cervezas artesanales en Lima Metropolitana (Elice, 2019).

Actualmente, existen alrededor de 60 cervecerías en Lima y provincias agrupadas en la UCAP o en la Asociación de Cerveceros Caseros del Perú (ACECAS).

A pesar del continuo crecimiento de la industria, las cervezas artesanales solo representan casi el 0.2% de la industria del mercado peruano con una facturación aproximada de 15 millones de soles. Los productores apuntan a que esa cifra suba a 1% en un lapso de 5 años. Uno de los factores que dificulta el crecimiento del sector en Perú es el impuesto selectivo al consumo aplicado de forma indistinta a la cerveza artesanal e industrial, aun cuando existe la tendencia de aplicar menores impuestos a la cerveza artesanales en otros países (Servicio de Rentas Internas de Ecuador, 2019). Esto amplía la brecha que existe en términos de precio entre la cerveza artesanal e industrial.

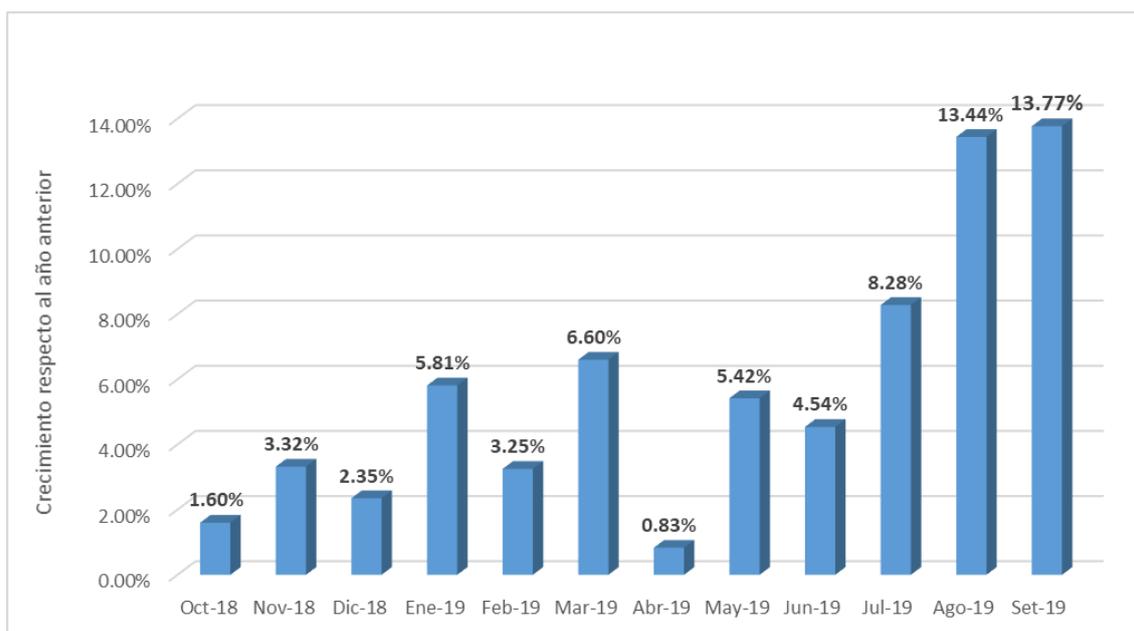
Actualmente en Perú, una de las cervezas artesanales con mayor acogida es Barbarian, marca recientemente absorbida por la trasnacional AB Inbev, posiblemente, para competir en el mercado de cervezas artesanales o para congelarlo.

Los peruanos gastan alrededor de S/428.5 en promedio al año, siendo el consumo en promedio anual de 47 litros por persona. Esto representa un promedio de 6 cajas anuales (Diario Gestión, 2019).

4.5. Evolución del servicio de bares en el Perú

De acuerdo con los datos mensuales recolectados por el INEI, en los últimos 12 meses hubo crecimiento positivo continuo en los servicios de bebidas alcohólicas y no alcohólicas comercializadas en negocios de discotecas, restobares y bares (ver Figura 4.4). En el mes de septiembre 2019, hubo un crecimiento de 13.77% respecto del mismo mes del año anterior. En varias ocasiones, el Informe Técnico mensual de Producción Nacional del INE ha indicado que una de las variables influyentes fue el aumento en ventas de cervezas artesanales.

Figura 4.4. Crecimiento del servicio de bebidas



Fuente: INEI (elaboración propia)

Por otro lado, es notable el crecimiento del número de bares especializados en cervezas artesanales en el distrito de Miraflores. En el año 2016, empezó a funcionar uno de los primeros (Barbarian). Después de 3 años, el distrito cuenta por lo menos con 12 bares especializados, de acuerdo con la observación efectuada durante diversas visitas realizadas.

Finalmente, en el presente año, por primera vez en la historia un bar peruano ingresó a la lista *The World's 50 Best Bars* (RPP, 2019), posicionándose en el puesto número 13 y dejando cuenta de la mejora de la calidad del servicio de bares.

4.6. Principales conclusiones

- Por las características demográficas revisadas, el público objetivo del presente plan de negocios está concentrado en la población de NSE A/B de Lima Moderna, 1.33 millones de personas de un rango de edad entre 28 y 45 años, de estilo de vida sofisticado.

- Los hogares de NSE A y B concentran el mayor gasto mensual en esparcimiento y diversión respecto del total de gastos familiares, llegando a gastar entre S/851 y S/1427 en promedio al mes.
- El crecimiento del mercado de cervezas artesanales en el Perú y en la región, y el buen desempeño del negocio de bares dan cuenta del marco contextual favorable para la implementación del presente plan de negocios.

CAPÍTULO V. BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso que permite evaluar y comparar características relevantes entre empresas sobre determinados aspectos de interés. Tiene por objeto encontrar mejores prácticas e incentivar la mejora continua para generar mayor valor a la empresa. Para realizar un proceso de benchmarking es necesario determinar contra quién se compara y los factores de comparación. El presente plan de negocios emplea fuentes primarias (entrevistas a expertos) e información recogida en visitas a locales similares para determinarlos.

La finalidad del proceso de benchmarking es enriquecer la propuesta valor a partir de la incorporación, o mejora, de las buenas prácticas e identificación de oportunidades no aprovechadas por los competidores directos y/o referentes en este tipo de negocios.

5.1. Factores de comparación

Para determinar los factores de comparación en el proceso de benchmarking, se realizaron 5 entrevistas a expertos en bares especializados en cerveza artesanal. En la sección 6.2.1 se encuentra mayor detalle sobre las entrevistas a expertos. Tomando en cuenta los elementos de mayor coincidencia, se determinaron cinco factores críticos de éxito para la comparación (ver Anexo II) y se agregó un sexto factor para contrastar los atributos diferenciadores de la propuesta de valor. A continuación, se brinda una breve descripción de los factores críticos de éxito seleccionados para la comparación:

- a) La ubicación del local: es muy importante que el establecimiento esté ubicado en una zona concurrida y visible para los transeúntes.
- b) Diseño y ambientación del establecimiento: el diseño exterior no debe dejar dudas de que se trata de un bar o restobar. La entrada principal del establecimiento debe ser llamativa y destacar la marca del bar. Dependiendo de la ubicación exacta, podrían surgir algunas restricciones de conservación de la arquitectura de la zona. Por otro lado, el diseño interno y la música deben ser congruentes con el público objetivo del negocio, tomando en cuenta el interés particular por las temáticas de cada segmento objetivo. La barra es el elemento interno más importante del bar por lo que tiene que resaltar y ser visible desde el momento en que el público ingresa.

- c) Atención del cliente: los dos factores anteriores pueden verse muy menoscabados sin una adecuada calidad en la atención del cliente. El recibimiento de los clientes, atención amigable, orientación sobre los distintos estilos de cerveza que se ofrecen y el maridaje con los acompañamientos, la presentación de la cerveza servida y el tiempo de atención son algunos factores que los expertos encuentran determinante en la calidad de atención del cliente. Esto depende del entrenamiento e incentivos del personal que atiende al público y del involucramiento de los responsables del negocio en las operaciones del día a día. El espacio destinado para la atención de clientes debe ser amplio, en especial, por la mayor consciencia por el cuidado de la salud que generó la coyuntura de pandemia.
- d) Calidad y variedad de cervezas: en un bar especializado en cervezas artesanales, la calidad y variedad de las cervezas ofrecidas son determinantes. Todos los expertos entrevistados coinciden en que la contaminación de la cerveza es lo que más afecta la calidad de una cerveza artesanal. La contaminación puede producirse durante la elaboración de la cerveza o en el bar. Escoger proveedores con altísimos estándares de calidad evita la compra de producto contaminado. El mantenimiento del equipamiento empleado para servir la cerveza evita la contaminación en el bar. Los reconocimientos en competencias nacionales e internacionales que obtiene una cerveza son una buena señal de calidad sobresaliente.
- e) Mantenimiento de las instalaciones: incluye desde el mantenimiento de los caños y equipamiento para almacenar y servir la cerveza, hasta la limpieza de los baños y cocina. Un experto entrevistado indicó que sólo vende cervezas a bares con cuarto de frío (ambiente aclimatado para conservar la cerveza embotellada a temperaturas recomendadas). Esto para asegurar que su cerveza llegue con calidad al cliente final.
- f) Gamification y uso de tecnología: mediante este factor de comparación se busca determinar el grado de innovación de un bar para mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo empleando tecnología o técnicas de gamification.

5.2. Proceso de benchmarking en Lima Metropolitana

Para escoger los bares que se incluirán en el proceso de benchmarking, se consultó directamente a los expertos cuáles son sus bares especializados en cerveza artesanal favoritos ubicados en Lima Metropolitana. De esta forma, se seleccionaron los siguientes

bares para realizar la comparación: Barranco Beer Company (BBC), Lúpulo, Cervecería del Valle, Barbarian y 7 Vidas. Es de señalar que no se incluyeron en el proceso de bechmarking a los bares que venden principalmente cervezas industriales debido a que, por lo general, se enfocan un público objetivo diferente y no destacan como referentes en los factores de comparación propuestos. Los resultados del benchmarking se encuentran detallados en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Matriz de benchmarking

Nº	Factor crítico de éxito	BBC	Lúpulo	Cervecería del Valle	Barbarian	7 Vidas
1	Ubicación del local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicado en plena avenida principal de Barranco, muy concurrido y visible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicado en plena avenida principal de Miraflores, muy concurrido, pero poco visible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicado en avenida secundaria en Miraflores, poco concurrido, pero muy visible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicado en plena avenida principal de Barranco, muy concurrido y visible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicado en avenida secundaria de Barranco, poco concurrido y visible.
2	Diseño y ambientación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada muy llamativa con marca del bar. ▪ Temática de bar con planta cervecera adjunta. ▪ Barra de 6 m., casi no resalta, con pocos clientes. ▪ Música congruente con temática, sin presentaciones en vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada poco llamativa. La marca no se aprecia. ▪ Temática bohemia, con toque moderno (videojuegos). ▪ Barra de 5 m., casi no resalta, con pocos clientes. ▪ Música congruente con temática, sin presentaciones en vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada llamativa. La marca casi no se aprecia. ▪ Temática de bar moderno. ▪ Barra en forma de “L” de 6 m., resalta mucho, casi llena de clientes. ▪ Música congruente con temática, sin presentaciones en vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada llamativa. Marca se aprecia bien. ▪ Temática tradicional de un bar americano. ▪ Barra de 6 m., resalta mucho, generalmente llena de clientes. ▪ Música congruente con temática, sin presentaciones en vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada poco llamativa. La marca casi no se aprecia. ▪ Temática estilo bohemio/rústico. ▪ Barra 2 m., no visible, con pocos clientes. ▪ Música congruente con temática, con presentaciones en vivo de calidad media.
3	Atención del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin recepción de clientes. ▪ Tiempo promedio de atención: 5 - 7 min ▪ Aforo real / personal de atención disponible: 60/8 ▪ Área de atención: > 300 mt² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin recepción de clientes. ▪ Tiempo promedio de atención: 3 - 5 min ▪ Aforo real / personal de atención disponible: 35/4 ▪ Área de atención: < 100 mt² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin recepción de clientes. ▪ Tiempo promedio de atención: 6 - 8 min ▪ Aforo real / personal de atención disponible: 45/4 ▪ Área de atención: < 60 mt² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con recepción de clientes. ▪ Tiempo promedio de atención: 8 – 10 min ▪ Aforo real / personal de atención disponible: 50/8 ▪ Área de atención: < 60 mt² 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin recepción de clientes. ▪ Tiempo promedio de atención: 5 – 7 min ▪ Aforo real / personal de atención disponible: 20/3 ▪ Área de atención: < 60 mt²
4	Calidad de cervezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación: No ▪ Cuarto de frío: Sí ▪ # cervezas reconocidas 2019: 2/20. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación: No ▪ Cuarto de frío: Sí ▪ # cervezas reconocidas 2019: 1/20. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación: No ▪ Cuarto de frío: No ▪ # cervezas reconocidas 2019: 2/15. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación: Sí ▪ Cuarto de frío: Sí ▪ # cervezas reconocidas 2019: 1/17. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contaminación: No ▪ Cuarto de frío: Sí ▪ # cervezas reconocidas 2019: 4/16.

5	Mantenimiento de instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de mantenimiento de caños y equipamiento: 1 mes. ▪ Limpieza baños: buena. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de mantenimiento de caños y equipamiento: 2 meses. ▪ Limpieza baños: regular. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de mantenimiento de caños y equipamiento: 1 mes. ▪ Limpieza baños: buena. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de mantenimiento de caños y equipamiento: 2 meses. ▪ Limpieza baños: buena. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de mantenimiento de caños y equipamiento: 1 mes. ▪ Limpieza baños: buena.
6	Gamification y uso de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No pone a disposición del cliente tecnología para mejorar su experiencia. ▪ Presencia en redes sociales que no genera vínculo de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pone a disposición juegos de video en el bar (sin objetivo específico). ▪ Presencia en redes sociales que no genera vínculo de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No pone a disposición del cliente tecnología para mejorar su experiencia. ▪ Presencia en redes sociales que no genera vínculo de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No pone a disposición del cliente tecnología para mejorar su experiencia. ▪ Presencia en redes sociales que no genera vínculo de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No pone a disposición del cliente tecnología para mejorar su experiencia. ▪ Presencia en redes sociales que no genera vínculo de fidelización.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como resultado de la comparación, se determina que en Perú no existe una propuesta de bar multitemático que haga uso de tecnología y/o técnicas de gamification para mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo.

En el entorno internacional, se identificó un caso en España en donde la franquicia española de bares MeltDown empezó en Febrero 2020 a utilizar gamification a través de una App de una manera muy similar a la propuesta del presente plan de negocios. Como resultado de una revisión de la página web (www.meltdown.bar), redes sociales y el App del bar, se determinaron los siguientes factores críticos de éxito: i) diseño y ambientación acorde al público objetivo, ii) calidad en la atención del cliente y iii) interacción creativa y constante con los clientes mediante las redes sociales y el App para aplicar técnicas de gamification a fin de fidelizarlo.

5.3. Principales conclusiones

- La búsqueda de factores de comparación a partir de la opinión expertos y la investigación de otros negocios similares permitió identificar los siguientes factores críticos de éxito para este tipo de negocios: i) ubicación del local, ii) diseño y ambientación, iii) atención del cliente, iv) calidad de cervezas, v) mantenimiento de las instalaciones y vi) uso adecuado de técnicas de gamification y tecnología para mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo.
- Sobre la base de los resultados del benchmarking, identificamos los siguientes atributos y oportunidades para enriquecer la propuesta de valor:
 - Ubicación del local: el bar debe estar ubicado en una avenida muy concurrida y el local debe estar visible para los transeúntes.
 - Diseño y ambientación: la entrada del bar debe llamar la atención y resaltar la marca. La barra debe ser visible desde la entrada. No existe una propuesta multitemática en un mismo local (diferenciador). La música debe ser muy coherente con cada temática.
 - Atención del cliente: un anfitrión debe dar una cálida bienvenida a los clientes. El personal que atiende debe estar capacitado para guiar la experiencia del cliente con las cervezas artesanales ofrecidas.

Aproximadamente, necesitaremos 1 persona por cada 8 clientes que requieran atención.

- Calidad de cervezas: sólo debemos comprar cervezas a productores con altos estándares de calidad. Por lo menos el 50% de las cervezas ofrecidas deben acreditar su calidad mediante reconocimientos ganados en competencias nacionales o internacionales en los últimos 12 meses (diferenciador). Necesitamos instalar un cuarto de frío para mantener la calidad de la cerveza.
- Mantenimiento de instalaciones: por lo menos, debemos realizar mantenimiento mensual a las instalaciones y equipamiento empleado para servir la cerveza.
- Gamification y uso de tecnología: interacción cuanto menos semanal con los clientes a través del App del bar. Creatividad al plantear juegos y retos que incentiven el consumo y generen recomendaciones positivas.

CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo principal del presente capítulo es determinar la respuesta del mercado ante la propuesta del presente plan de negocios. Mediante la investigación cualitativa y cuantitativa se validarán las principales características del público objetivo, el grado de valoración sobre la propuesta de valor del negocio y la demanda potencial. Las herramientas que se emplearán para el presente estudio son entrevistas a expertos, focus group y encuestas.

6.1. Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos específicos del estudio de mercado:

- Determinar el público objetivo y sus características principales como nivel socio económico, rango de edad, ubicación, género, atributos valorados en un bar, etc.
- Conocer el grado de valoración de la propuesta de Oasis bar, productos ofrecidos, detalles del servicio.
- Estimar la demanda potencial del negocio.

6.2. Investigación cualitativa

Para realizar la investigación cualitativa se realizaron 5 entrevistas a expertos y 1 focus group. La presente investigación cualitativa se realizó para alcanzar los objetivos siguientes:

- Determinar factores críticos de éxito para el negocio de un bar especializado en cervezas artesanales.
- Conocer el perfil del público objetivo.
- Identificar los hábitos por lugares de entretenimiento nocturno pre y post pandemia; con relación a razones de consumo, compañía, ubicación, frecuencia, gasto, atributos valorados, factor diferencial y nivel de satisfacción de la oferta actual.
- Conocer los gustos y preferencias por lugares de entretenimiento.
- Conocer la percepción de marcas de bares de cerveza artesanal.

- Evaluar el concepto de negocio de Oasis bar, en particular, la comprensión del concepto, grado de aceptación (aspectos positivos y negativos), ajuste con necesidades, productos que deben incluirse, ubicación, temática, servicios complementarios, promociones, nivel de interés, frecuencia y precios percibidos.
- Conocer los atributos valorados del concepto de negocio Oasis y recomendaciones.

6.2.1. Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a productores de cerveza artesanal destacados y dueños de bares y tap rooms (ver Anexo I). El esquema de las preguntas y temas abordados se describe en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Esquema de entrevistas

Tema de entrevista	Factores críticos para el negocio de un bar, expectativas, cultura cervecera y comportamiento de la demanda
Fecha	Las entrevistas fueron realizadas en Marzo – Abril 2020
Medio	Grabada en medio digital
Preguntas	a. ¿Cuáles consideras son los factores críticos de éxito en un bar?
	b. Como productor, ¿qué esperas de un bar especializado en cerveza artesanal?
	c. Como inversionista, ¿qué nivel de rentabilidad esperarías de un bar?
	d. ¿Cuáles son los principales retos para poner en marcha un bar especializado en cervezas artesanales?
	e. ¿Cuáles son tus bares favoritos?
	f. ¿Qué sugieres para introducir a una persona al mundo de la cerveza artesanal?
	g. ¿Cómo mejoramos la cultura cervecera en nuestro país?
	h. ¿Cómo cambia la demanda en los meses del año y durante los días de la semana y qué tiempo en promedio permanece un cliente en un bar?

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las principales apreciaciones y lecciones que los expertos brindaron y que afectan el presente plan de negocios fueron las siguientes:

- Los expertos coinciden en que los factores críticos de éxito para un bar especializado en cerveza artesanal son: la ubicación, el ambiente o diseño interior y exterior del bar, la calidad en la atención al cliente, cuidar la calidad de las cervezas y el mantenimiento de las instalaciones.
- Los productores de cerveza artesanal valoran mucho que el bar cuide la calidad de las cervezas al momento de servirlos. Esto se logra con buen equipamiento de dispensación de cerveza y mantenimiento del mismo.

- Los dueños de bares o tap rooms entrevistados manifestaron que esperan obtener una rentabilidad que gira alrededor del 30%. Los otros entrevistados no manifestaron porcentajes de rentabilidad, sino tiempos de recuperación de la inversión que oscilan entre 1 y 2 años.
- Para promover la mejora de la cultura cervecera (lo cual contribuirá al crecimiento del mercado), los bares contribuyen guiando al cliente con asesoría sobre los diversos estilos, dando opciones de cata de cervezas. Todo esto se sustenta en personal cualificado en el bar.
- La demanda de cerveza tiene ciclos. Todos los expertos coinciden que en los meses de verano la demanda cae si el bar no tiene presencia en las playas. En los meses de Julio y Diciembre la demanda aumenta por el incremento del poder adquisitivo. Durante la semana, los días con mayor demanda son jueves, viernes y sábado.

6.2.2. Focus group

El público objetivo son personas de 28 a 45 años, pertenecen al NSE AB y residen en los distritos de Lima Moderna. Ellos se caracterizan por consumir cerveza artesanal.

Se realizó una sesión de focus group y estuvo integrado por 7 participantes. La sesión de focus group se realizó por la plataforma virtual del zoom el día 15 de Octubre del año 2020 y tuvo una duración de 110 minutos. En la Figura 6.1 se muestra un collage de la foto de la sesión. En el Anexo III se detalla la guía empleada para el focus group y en el Anexo IV la metodología empleada e información obtenida.

Figura 6.1. Collage de la sesión de focus group



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2.3. Conclusiones obtenidas del focus group

- El consumo promedio en una visita a bar oscila entre dos a tres pintas de cerveza (473 ml). El ticket promedio de consumo oscila entre S/60 y S/90.
- Los días preferidos para visitar el bar son los jueves, viernes y sábado a partir de las 6:30 pm.
- La idea de negocio fue ampliamente aceptada. Todos los participantes aseguraron que asistirían para conocer Oasis bar.
- Existe intención firme de visitar Oasis bar dos veces por lo menos, o más.
- Los atributos más valorados del concepto de negocio fueron el carácter multitemático del bar, los espacios abiertos y amplios, la variedad de cervezas artesanales, uso de la tecnología para promover juegos mediante el App y la ubicación (cerca al trabajo o al hogar).
- El carácter multitemático del bar debe cubrir distintos intereses (relajo y diversión).
- El precio considerado justo por pinta de cerveza oscila entre S/14 y S/23.
- Por la coyuntura de la pandemia:
 - Existe enorme interés en volver a visitar bares una vez que la vacuna llegue al Perú.
 - Los espacios amplios y abiertos son más valorados ahora y continuarán siendo valorados por la mayor consciencia por la salud.

6.2.4. Nuevo concepto de negocio

En base a los insight percibido en el focus group se construyó el siguiente concepto de negocio: “¿Te gustaría crear momentos inolvidables con tus patas? Te presento a Oasis, un nuevo bar multitemático de cerveza artesanal donde tú escoges si quieres un lugar al aire libre, distendido y parrillero (Jardín Cerveceros) o un lugar moderno decorado con luces de proyectores de alta definición para recrear diversos ambientes que recuerden lo mejor de décadas pasadas (Time Machine). Oasis tiene un App a través de la cual podrás acceder a muchos retos y juegos para ganar grandes descuentos. Además, podrás disfrutar de una gran variedad de cervezas artesanales de alta calidad y deliciosos piqueos.”

6.3. Investigación cuantitativa (encuesta)

Se definieron los siguientes objetivos para la investigación cuantitativa llevada a cabo mediante una encuesta:

- Conocer las características del público objetivo.
- Identificar las formas de entretenimiento.
- Determinar el nivel de conocimiento de bares de cerveza artesanal.
- Conocer los hábitos de consumo de cerveza artesanal en bares.
- Evaluar el concepto de negocio de Oasis bar, sobre el nivel de agrado, deseo, verosimilitud, percepción de diferenciación y relación con estilo de vida.
- Evaluar el nivel de importancia de los atributos de Oasis.
- Conocer las temáticas, tipos de bebidas y complementos preferidos por el público objetivo.
- Evaluar la disposición de comprar los servicios ofrecidos por Oasis bar.
- Conocer el precio deseado, consumos, frecuencia de visitas, ubicación y medios de comunicación de Oasis.

6.3.1. Público objetivo

Comprendido por personas que tienen entre 28 y 45 años, residen en Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo) y pertenecen al NSE A y B. Ellos consumen cerveza artesanal y asisten a bares de cerveza artesanal. En la Tabla 6.2 se presenta la ficha técnica del estudio.

Tabla 6.2. Ficha técnica - Encuesta online Oasis

Técnica	Encuesta online en formato Google Formulario.
Público investigado	Personas entre que tienen entre 28 y 45 años, pertenecen al NSE A y B.
Diseño muestral	Probabilístico de población finita
Tamaño de la muestra	250 encuestas. Margen de error de la muestra es +/- 6.2%, bajo escenario conservador (p=50%), con 95% de nivel de confianza.
Alcance geográfico	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo.
Instrumento	Se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas sobre la base de los objetivos de la investigación.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.2. Despliegue de la encuesta

La muestra estuvo comprendida por 250 encuestas, de 27 preguntas cada una, con 95% de nivel de confianza y 6.2% de margen de error. El cuestionario empleado en las encuestas y la fórmula para determinar el tamaño de la muestra se encuentran en el Anexo V y Anexo VI, respectivamente.

Las encuestas fueron aplicadas entre el 06 de noviembre y el 12 de noviembre del año 2020. El total de encuestas realizadas fueron 327, de las cuales 77 (24%) no pasaron las preguntas cualitativas de filtro (no visitan bares de cerveza artesanal – no consumen cerveza artesanal). Finalmente, una vez terminada la recolección, se procedió a realizar el análisis mediante el Excel de las encuestas que pasaron las preguntas de filtro (250).

6.3.3. Resultados y conclusiones de la encuesta

Los resultados de la encuesta, junto con los cuadros y gráficos del análisis, se pueden revisar en el Anexo VII. Las conclusiones de la investigación cuantitativa se muestran en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3. Conclusiones de la investigación cualitativa

Objetivos	Conclusiones
Conocer las características del público objetivo	Se caracteriza por tener proporción similar entre hombres (48%) y mujeres (52%), la edad promedio es 34 años y más del 50% vive en Miraflores (20%), Surco (17%) o San Isidro (14%).
Identificar las formas de entretenimiento	Antes de la pandemia, el público objetivo menciona que se entretenía en: (i) bares (92%); (ii) reuniones presenciales (85%); (iii) restaurantes y cafés (79%). La intención de visitar bares no cambia post pandemia (94%).
Determinar el nivel de conocimiento de bares de cerveza artesanal	Los bares de cerveza artesanal que más conocen el público objetivo son: Barranco Beer Company (70%) y Barbarían (70%). Y los bares que más frecuentan son: Barbarian (61%) y Hops (57%).
Conocer los hábitos de consumo de cerveza artesanal en bares	Los principales atributos que valora el público objetivo de los bares de cerveza artesanal son: (i) variedad y calidad de cerveza artesanal (68%); (ii) cerca a otros bares / discotecas (66%); (iii) variedad de piqueos (55%); (iv) ambiente y música (54%) y (v) recomendación (54%).

Objetivos	Conclusiones
Evaluar el concepto de negocio de Oasis bar, sobre el nivel de agrado, deseo, verosimilitud, percepción de diferenciación y relación con estilo de vida.	El concepto de negocio tiene 96% de aceptación (33% le agradó mucho y le agradó). Sobre la evaluación del concepto, el nivel de deseabilidad obtuvo 96%, la verosimilitud alcanzó 94%, la diferenciación alcanzó 94% y la asociación con el estilo de vida obtuvo 96%.
Evaluar el nivel de importancia de los atributos de Oasis	El público objetivo menciona los siguientes atributos como muy importantes de Oasis: (i) bar multitemático, dos ambientes en un solo recinto, jardín cervecero y time machine (59%); (ii) variedad y calidad de cervezas artesanales (58%); (iii) música (56%); (iv) seguridad (56%); (v) área total del recinto 800 m ² (53%).
Conocer las temáticas, tipos de bebidas y complementos preferidos por el público objetivo	El 82% del público objetivo elige el Jardín Cervecero y Time Machine como temáticas de Oasis. Los tipos de bebidas más elegidos fueron las (i) cervezas artesanales peruanas (96%); (ii) cervezas artesanales importadas (80%). Los piqueos más preferidos fueron: hamburguesa (28%) y salchipapas (25%).
Evaluar la disposición de comprar los servicios ofrecidos por Oasis bar	El 35% del público objetivo menciona que definitivamente asistiría a Oasis (escenario real) y el 63% probablemente asistiría. Con ello, el escenario optimista de asistencia alcanza un 98%.
Conocer el precio deseado, consumos, frecuencia de visitas, ubicación y medios de comunicación de Oasis	<ul style="list-style-type: none"> • El precio óptimo por una pinta de cerveza (473 ml) se determinó en S/26. • El consumo promedio se estima en cuatro pintas por visita. • La proporción dominante del gasto por consumo entre cervezas y piqueos es: 60% cervezas y 40% piqueos. • La alta aceptación del concepto de negocio incrementa la intención del número de visitas al bar. El 44% de las personas iría dos veces por semana, 23% una vez por semana, 20% dos veces al mes y 9% una vez al mes. • Los días con mayor frecuencia de asistencia son sábados (68%) y viernes (63%). Los horarios más preferidos se encuentran entre las 6pm y 1am (88%). El 47% se quedaría 3 horas; y el 45%, 2 horas. • El 92% del público objetivo está de acuerdo con la ubicación propuesta para Oasis (Miraflores). • Las redes sociales (Facebook e Instagram) son preferidas para las comunicaciones.

Elaboración: Autores de esta tesis

6.4. Conclusiones del estudio de mercado

- El público objetivo pertenece al NSE A y B; se encuentra en el rango de edad de 28 – 45 años; vive en Lima Moderna, concentrado en los distritos de Miraflores,

Surco, San Isidro y Barranco; sin diferenciación relevante entre hombres y mujeres. Conocen bares de cerveza artesanal de los cuales valoran la variedad y calidad de las cervezas, la cercanía del bar con otros puntos de diversión nocturna y el buen ambiente.

- En Lima Moderna, existe un 76% de personas que consumen y/o conocen cervezas artesanales.
- El 96% del público objetivo acepta con agrado o mucho agrado el concepto de negocio de Oasis bar. Los atributos más valorados del concepto son el carácter multitemático (Jardín Cerveceros y Time Machine), la variedad y calidad de cervezas artesanales, y las áreas amplias del bar. La alta aceptación del concepto de negocio es consistente con la intención del número de visitas al bar. La intención de visitar el bar más de una vez por semana alcanza el 67%. En suma, el 96% iría por lo menos una vez al mes.
- El precio óptimo para una pinta de cerveza de 473 ml se determinó en S/26.
- Sobre la base de la investigación cuantitativa, y la información recogida en secciones anteriores del presente trabajo, se estima un mercado objetivo de 254 mil personas. Asimismo, considerando a quienes manifestaron en las encuestas que definitivamente asistirían a Oasis bar, el mercado efectivo asciende a 90 mil personas.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

No podemos crear un modelo de negocio que se visiblemente atractivo si solo miramos internamente, se debe de mirar en el entorno para tener un panorama completo y de esta manera enfocar correctamente la propuesta de negocio.

En el presente capítulo se realizará un análisis estratégico de las oportunidades y amenazas del entorno para concretar la oferta de servicio y plantear acciones estratégicas para manejar los riesgos que puedan afectar la consecución de objetivos del negocio.

7.1. Análisis SEPTE

Conociendo las oportunidades y amenazas del entorno nos permitirá tomar acción y enfocar correctamente nuestros esfuerzos. A continuación, mencionamos los puntos más importantes del análisis (ver tabla 7.1), mayor detalle se encuentra en el Anexo VIII.

Tabla 7.1 Conclusiones análisis SEPTE

TIPO	CONCLUSIONES	EFECTO
Económica	Fuerte competencia entre locales de entretenimiento en Lima Moderna. Existen pocos bares exclusivos orientados a los niveles A y B pero que no cuentan con el elemento diferencial de ambiente amplios como un jardín o Ambientes sofisticados como el Time Machine, por lo tanto, existe una demanda no cubierta. La economía peruana sigue con el mismo modelo económico hace varios años. La crisis sanitaria Afecta considerablemente la economía.	<p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda aun no cubierta de bares de cerveza artesanal para sectores A y B que cuenten con un servicio diferencial en la zona de Lima moderna. - Alta capacidad de gasto de los clientes. - El PBI ira aumentando paulatinamente hasta volver a su estado normal. Aproximadamente en 2 años. <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia entre los centros de Entretenimiento y/o bares. - Aumento de la pobreza entre el 5% y 10%
Social, Cultural, Demográfica	Todos los puntos nocturnos de Lima moderna tienen alta demanda, siendo el distrito de Miraflores el que concentra la preferencia de Jóvenes y Adultos.	<p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de demanda de lugares de entretenimiento para personas jóvenes y adulto. - Crecimiento Demográfico del Lima Moderna y su demanda no solo de

	<p>El efecto pandemia en las personas mengua temporalmente la asistencia a centros de entretenimiento.</p> <p>Crecimiento paulatino de la población de personas entre los 25 y 55 años.</p>	<p>las personas de sus distritos, sino también de turistas y además por rango de edad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miraflores es considerado como zona estratégica de Bares. - Perú se considera como un foco turístico respecto a la gastronomía. <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temor temporal de clientes por asistir a lugares de mucha concentración de personas. - Temor de los clientes a frecuentar bares por falta de protocolos de Salud.
Política	<p>Los bares en el distrito de Miraflores pueden funcionar hasta la 1 am y los fines de semana hasta las 3 am.</p> <p>Normas de disminución de capacidad de aforo en los locales de entretenimiento, además de retraso en tramites documentarios necesarios para el funcionamiento del local.</p> <p>El presidente interino es el Sr. Francisco Rafael Sagasti el cual en su discurso hablo sobre que garantizara la estabilidad economía y equilibrio fiscal.</p>	<p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se tiene un amplio horario permitido por el municipio para los negocios de tipo bar. - El Aforo gradualmente aumentara según disposición del gobierno. - Garantiza el crecimiento de las empresas. <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demora en los trámites Municipales a consecuencia de la pandemia. - Reglamentación de disminución de aforo. - Restricciones para la reapertura de bares post pandemia para rubro de bares.
Tecnológica	<p>Tecnología especializada para instalación de componentes de caños de cerveza artesanal.</p> <p>Equipamiento de sistema Projection Mapping que realizan el cambio de ambientación para la temática Time Machine.</p> <p>Desarrollo de App para el despliegue de técnicas de gamificación para promover y cautivar al público consumidor.</p>	<p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de Projection Mapping que capta rápidamente a la atención del público. - Muchos proveedores brindan la venta de equipo y el servicio de Instalación. <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de mantenimiento de equipos. - Los proveedores de video Mapping están se encuentran en el extranjero por lo tanto su soporte se hace más difícil.
Ecológica	<p>Optimización de recurso hídrico y tratamiento de los desechos orgánicos</p>	<p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceptación al público eco friendly. <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de implementación

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2. Análisis de las cinco fuerzas del sector

Permite analizar un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, a fin de realizar un análisis el cual se describe a continuación.

Para el presente análisis y con la necesidad de medir la intensidad de las fuerzas del sector se construyó un cuadro donde se aprecia el rango de cada intensidad de la fuerza (ver tabla 7.2).

Tabla 7.2. Cuadro rango intensidad de la fuerza de Porter

ESCALA	RESULTADO
De 0 a 3	Alto (No favorable)
De 3.1 a 6	Moderado
De 6.1 a 10	Bajo (Favorable)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para hallar el promedio se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Número de preguntas} / \text{Sumatoria de puntaje} * 10$$

7.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Para poder identificar un punto de partida se evalúa algunos atributos importantes con el fin de diferenciar la empresa de otras del mismo rubro en el siguiente cuadro (ver tabla 7.3).

Tabla 7.3 Cuadro poder de negociación de compradores

F1	PREGUNTA / ITEMS	1	2	3	4	PUNTAJE
1	Los compradores pueden cambiar de marca con facilidad o se abastecen de varios vendedores			X		3
2	Cantidad de compradores				X	4
3	Ubicación				X	4
4	Demanda de compra			X		3
5	Los compradores están bien informados de los precios			X		3
6	Tiempo de espera de atención			X		3
7	Compradores tiene la posibilidad si adquieren el producto				X	4
						2.92

Elaboración: Autores de esta tesis.

El promedio obtenido es 2.92. El poder de negociación del cliente es ALTO.

Los clientes a los que nos dirigimos se comprenden ente la edad de 28 a 45 años cuyo entretenimiento es asistir a los bares con un valor diferenciado y jovial, que buscan salir de la rutina, con un cierto grado de sofisticación, gusto por la tecnología, un ambiente donde se pueda conversar escuchando buena música variada para el rango de edades que se mencionó.

El perfil de las personas son profesionales, universitarios y negociantes, con gusto por la tecnología y lo sofisticado. En su mayoría prefieren buscar entretenimiento en bares. Personas con un nivel socio económico medio a alto, con capacidad de gasto, les gusta un trato diferenciado orientado a la exclusivo. Este tipo de compradores tienen un nivel de negociación alto, por lo tanto, es un tanto sensible al trato que se le da, suelen asistir a este tipo de lugares al menos una a dos veces por mes.

Demanda de compradores es alta debido a que este tipo de clientes suelen asistir muchas veces durante el mes, lo cual genera un mercado de compradores, genera más atención por parte del vendedor.

Los clientes jóvenes normalmente están muy informados antes de pisar un establecimiento a consumir sobre los precios, características que las asocian directamente a su elección.

El puntaje obtenido señala que también los vendedores deben de captar la mayor cantidad de los clientes y preservarlos en el tiempo.

7.2.2. Rivalidad entre las empresas competidoras

Para poder identificar un punto de partida se evalúa algunos atributos importantes con el fin de diferenciar la empresa de otras del mismo rubro en el siguiente cuadro (ver tabla 7.4).

Tabla 7.4. Cuadro rivalidad entre las empresas competidoras

F2	PREGUNTA / ITEMS	1	2	3	4	PUNTAJE
1	Competencia de precios			X		3
2	Mayor calidad				X	4

3	Mejor imagen y atractivo de marca				X	4
4	Diferenciación de productos			X		3
5	Capacidad de innovación				X	4
6	Variedad de modelos y estilos				X	4
						2.73

Elaboración: Autores de esta tesis.

El promedio obtenido es 2.73. La rivalidad entre las empresas competidoras es ALTA.

El bar que ofrecemos como una empresa que resalta en medio de la alta competencia que existe en la zona, dependiendo del tipo de bar, el precio de la cerveza es similar, normalmente compiten los que no tienen un producto diferenciado, es decir el típico bar, y los bares más sofisticados compiten entre ellos. Respecto a la comida y piqueos el precio es muy similar en los bares y la calidad de los mismos. Las principales diferencias entre un bar y otro, es la música, el ambiente, el tipo de personas que frecuenta el establecimiento, un punto diferenciador son las temáticas que hacen atractivas a la vista del cliente y lo envuelven en un ambiente sofisticado e innovador.

La rivalidad aumenta porque hay competidores insatisfechos con su posición en el mercado lo cual hace que cada día se esfuercen por brindar un mejor servicio a los clientes, además de buscar una estandarización de sus productos lo cual hace que vayan diferenciándose más de sus competidores.

7.2.3. Amenazas de los nuevos competidores entrantes

Para poder identificar un punto de partida se evalúa algunos atributos importantes con el fin de diferenciar la empresa de otras del mismo rubro en el siguiente cuadro (ver tabla 7.5).

Tabla 7.5. Cuadro de amenazas de los nuevos competidores

F3	PREGUNTA / ITEMS	1	2	3	4	PUNTAJE
1	Presencia de economía de escala en la operativa	X				1
2	Desventaja de costos y recursos no relacionados con la escala de las operaciones		X			2

3	Solididad preferencias de marca y altos grados de lealtad del cliente			X		3
4	Altos requisitos de capital		X			2
5	Las dificultades de construir una red de distribuidores y asegurar un espacio adecuado en los anaqueles		X			2
6	Políticas regulatorias restrictivas		X			2
7	Aranceles y restricciones comerciales internacionales.		X			2
8	Capacidad e inclinación de los titulares de la industria por emprender iniciativas ambiciosas para bloquear la entrada a los interesados		X			2
						5

Elaboración: Autores de esta tesis.

El promedio obtenido es 5. La amenaza de nuevos competidores es MODERADA.

Para la entrada de nuevos competidores en el mercado existen elementos que son relativamente fáciles de conseguir como las licencias de funcionamiento, un local, el inmobiliario y la cerveza artesanal. Sin embargo, la principal barrera es el nivel de inversión que se requiere para implementar una idea de negocio diferenciada que se mantenga a la vanguardia de las expectativas del público objetivo.

7.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Para poder identificar un punto de partida se evalúa algunos atributos importantes con el fin de diferenciar la empresa de otras del mismo rubro en el siguiente cuadro (ver tabla 7.6).

Tabla 7.6. Cuadro de poder de negociación de los proveedores

F4	PREGUNTA / ITEMS	1	2	3	4	PROM
1	Artículo que se provee está disponible con muchos proveedores a precio de mercado	X				1
2	Unos cuantos proveedores grandes son principales abastecedores de un artículo particular		X			2
3	Es costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro	X				1

4	Poca oferta en algunos insumos necesarios	X				1
5	Algunos proveedores ofrecen un insumo diferenciado que aumenta el desempeño o calidad del producto de la industria.		X			2
6	Algunos proveedores ofrecen servicios que generan mejoras al generar ahorro de costos en los procesos		X			2
7	Si los proveedores ofrecen un artículo que representa una fracción considerable de los costos del producto de la industria		X			2
8	Los miembros de la industria son clientes importantes de los proveedores		X			2
						6.15

Elaboración: Autores de esta tesis.

El promedio obtenido es 6.15. El poder de negociación con los proveedores es BAJO.

Con relación al puntaje obtenido, en el mercado peruano existen actualmente muchos proveedores de cerveza artesanal y el nivel de calidad de la cerveza artesanal que elaboran es muy bueno, por ello el nivel de negociación de los proveedores es baja. Los demás insumos o materiales que necesita para el bar se encuentran fácilmente en el mercado peruano.

Y donde tenemos aun mayor capacidad de negociación son con los proveedores de software debido a que existen muchos en el mercado, además de los proveedores de tecnología visual y efectos para las temáticas.

7.2.5. Amenazas de productos sustitutos

Para poder identificar un punto de partida se evalúa algunos atributos importantes con el fin de diferenciar la empresa de otras del mismo rubro en el siguiente cuadro (ver tabla 7.7).

Tabla 7.7. Cuadro de amenazas de productos sustitutos

F5	PREGUNTA / ITEMS	1	2	3	4	PROM
1	Los sustitutos están disponibles con facilidad y con precios atractivos			X		3
2	Compradores consideran a los sustitutos comparables o mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes		X			2

3	Costos en los que incurren los compradores al cambiar a los sustitutos son altos a bajos			X		3
						3.75

Elaboración: Autores de esta tesis.

El promedio obtenido es 3.75. La amenaza de productos sustitutos es MODERADA.

Con relación al puntaje obtenido, en la actualidad existen otros competidores que ofrecen cerveza artesanal que tienen cierto nivel de sofisticación, calidad y precios competentes. Además de esto pueden tratar de imitar características diferenciales de otros bares, tan solo bastaría que cumplan ciertos requisitos. Por tanto, un elemento diferenciador y un estrategia de retención del comprador será de vital importancia.

7.3. Matriz de factores externos

Tabla 7.8. Cuadro de matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Demanda no cubierta en Lima moderna de un bar con las características que se ofrecen con el concepto de TIME MACHINE y Jardín Cerveceros.	0.075	3	0.225
Alta capacidad de pago de los clientes.	0.075	3	0.225
Crecimiento demográfico en los distritos de lima moderna	0.075	4	0.3
Miraflores es uno de los distritos donde se concentran los mejores bares que es justamente donde se ubicará OASIS bar.	0.065	3	0.195
Perú es considerado foco turístico gastronómico.	0.06	3	0.18
Aforo suficiente para abastecer a una gran cantidad de clientes	0.06	3	0.18

El Gobierno garantiza el crecimiento de las empresas.	0.06	2	0.12
Tecnología de Projection Mapping que capta rápidamente a un público sofisticado. Además de contar con una variedad considerable de proveedores.	0.06	3	0.18
Aceptación de la idea del negocio del público Eco friendly	0.06	2	0.12
Sub total			1.725
Amenazas			
Fuerte competencia entre los centros de entretenimientos y/o bares	0.075	4	0.3
Temor temporal de las personas de asistir a lugares de mucha concentración	0.075	3	0.225
Restricciones para la reapertura de bares post pandemia para el rubro de bares o normativas a desfavor.	0.075	2	0.15
Temor de los clientes a frecuentar bares por falta de protocolos de Salud.	0.065	3	0.195
Demora de Trámites necesarios para apertura de local a consecuencia de la pandemia	0.06	2	0.12
Dificultad por acceder a proveedores de Video Mapping en nuestro País.	0.06	3	0.18
Subtotal			1.17
Total	1		2.895

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se identificaron 9 oportunidades y 6 amenazas que permitirán mejorar la propuesta de negocio del bar OASIS y potenciar las deficiencias, así también tratar de minimizar cada una de las amenazas de tal forma que no se convierta en impedimentos para el negocio. Luego identificar estrategias para abordar cada uno de los ítems.

El resultado esperado que se busca en la matriz EFE es que el valor ponderado de las oportunidades sea mayor al de las amenazas para que resulte en un entorno favorable. En tal sentido el valor de las oportunidades es de 1.725 y de las amenazas es de 1.17 concluyendo que el entorno es favorable.

7.4. Acciones estratégicas

El fin de estas acciones estratégicas es de aprovechar las oportunidades para potenciar el negocio y rentabilizar estas oportunidades y convertirlas en ventajas competitivas, además de minimizar las amenazas y evitar que se conviertan en obstáculos en el desarrollo del bar. A continuación, la mencionamos en un breve cuadro (Ver tabla 7.9).

Las estrategias a tomar se encuentran acorde al plan de marketing propuesto. Estas estrategias las mencionamos a continuación.

Tabla 7.9. Cuadro de acciones estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto en el Negocio
Fidelización del cliente	Incentivar el uso de la app para que el cliente goce de los beneficios y descuentos.	Medio
Comunicación de las características del bar	Potenciar las características únicas del bar como el Jardín cervecero y el Time Machine, que son los elementos diferenciadores del bar y que van acordes al aforo permitido como medidas sanitarias.	Alto
Innovación continua	Realizar mejoras en base al perfil registrado en el App y a su consumo, a través de las encuestas en línea posterior al consumo.	Medio
Alianzas estratégicas con los proveedores de Video Mapping	Realizar alianzas para concretar visitas programadas de los proveedores de video mapping para realizar mantenimientos preventivos de los equipos.	Alto
Publicidad individual	Aprovechar las redes sociales para realizar publicidad personalizada según el perfil del consumidor al que queremos llegar.	Medio
Políticas de Salubridad	Establecer políticas internar de salubridad en el local que son las condiciones que permiten la continuidad del negocio y cumplir con el estándar impuesto con los reguladores más aun en pandemia.	Alto

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5. Modelo Canvas

7.5.1. Propuesta de valor

Esta propuesta esta ideada para diferenciarse de los bares de cerveza artesanal existentes actualmente en el mercado. Oasis ofrece un servicio de bar multitemático especializado en cervezas artesanales de alta calidad para ayudar a personas agobiadas con el trabajo y la rutina a desconectarse y relajarse mediante una experiencia diferenciada.

La diferenciación de la propuesta de valor que plantea el presente plan de negocio se sustenta por lo siguiente:

- El carácter multitemático del local proporcionará dos ambientes amplios que se adecuen a los distintos perfiles de consumo identificados y con una propuesta diferenciada para cada segmento de clientes.
- Nuestro modelo de negocio considera la mejora de la experiencia del cliente en el centro de la propuesta. Para ello contaremos con herramientas tecnológicas, metodologías innovadoras y características del local únicas en su tipo. El plan de negocio busca desarrollar una APP para mejorar el servicio en el local y experiencia del cliente. En tal sentido, se plantea el uso de gamification para lograr la fidelización del segmento de clientes que buscamos atraer.
- El uso de técnicas de analítica de los datos capturados mediante el APP para identificar factores que determinan las preferencias por los estilos y sabores de las cervezas artesanales que ofrecemos a fin de incrementar la probabilidad de conectar con las preferencias de los clientes.

En base a lo antes mencionado, realizamos un cuadro comparativo entre la propuesta de valor y otros bares de la zona tomando en cuenta los factores críticos de éxito de la Tabla 5.1 donde resaltan las cualidades de OASIS bar (ver Tabla 7.3).

Tabla 7.3. Cuadro de comparación Oasis bar vs otros bares.

Nº	Factor crítico de éxito	BBC	Lúpulo	Del Valle	Barbarian	7 Vidas	Oasis Bar
1	Ubicación del local	✓	✓	X	✓	X	✓
2	Diseño y ambientación (multitemático)	X	X	X	X	X	✓
3	Atención del cliente (inc. espacio amplio)	✓	X	X	X	X	✓
4	Calidad y variedad de cervezas	✓	✓	✓	X	✓	✓
5	Mantenimiento de instalaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Gamification y uso de tecnología	X	X	X	X	X	✓

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5.2. Clientes

La propuesta de valor está dirigida a los siguientes clientes:

- Adultos y jóvenes trabajadores.
- De niveles socioeconómicos A y B.
- Nivel de consumo promedio de S/. 120 por persona.
- Personas entre 28 y 45 años.
- Consumidores de cerveza en general.
- Personas que trabajen por los alrededores del distrito de Miraflores.

7.5.3. Relaciones con los clientes

Deseamos tener una buena relación con los clientes para ellos buscamos dentro del plan de negocio de tener un acercamiento con cliente de tal forma de lograr una asistencia personalizada. Es por ello por lo que se propone el APP para mejorar la experiencia con el cliente y lograr captar sus preferencias. Además, de tener un contacto permanente a través de las redes sociales. Estos esfuerzos permitirán lograr ciertos objetivos:

- Que califiquen nuestro servicio como muy bueno.

- Que el cliente se vuelva recurrente.

7.5.4. Canales

Los canales digitales nos permitirán interactuar de manera ágil con clientes e interesados. Usaremos una APP propia y redes sociales para promocionar la propuesta de valor y el servicio post venta. Fomentaremos el uso de la APP para mejorar la experiencia del cliente y para obtener retroalimentación de las cervezas artesanales.

7.5.5. Infraestructura empresarial

El bar se ubicará en el distrito de Miraflores por la cantidad de personas que buscan entretenimiento nocturno después de la jornada laboral y los fines de semana.

En las instalaciones del bar ofreceremos cervezas artesanales de alta calidad, deliciosos piqueos, dos ambientes temáticos equipados para la camaradería.

7.5.6. Alianzas clave

Los aliados principales que se necesitan para la entrega de la propuesta de valor son los siguientes: micro productores de cerveza artesanal e ingredientes para los piqueos, proveedores para el mantenimiento del bar, asociaciones de cerveceros artesanales regionales y nacionales, proveedores de tecnología e instituciones públicas.

7.5.7. Actividades clave

Las acciones clave que efectuaremos para entregar la propuesta de valor a los clientes son las siguientes: selección y adquisición de cervezas artesanales, mantenimiento de los ambientes temáticos del bar, venta de cerveza artesanal, piqueos e insumos parrilleros, mantenimiento del APP para mejorar la experiencia del cliente, análisis de datos obtenidos mediante el APP para micro segmentar las preferencias por la cerveza artesanal, elaboración de piqueos de acompañamiento y adquisición de insumos.

7.5.8. Recursos clave

Se requieren de recursos financieros y humanos, infraestructura para la ambientación y equipamiento tecnológico para entregar la propuesta de valor.

Los recursos financieros se destinarán para alquilar un local, adquirir equipamiento para el bar, comprar de cervezas artesanales para la venta, implementar los ambientes temáticos y desarrollar los sistemas informáticos del bar.

Los recursos humanos consideran, principalmente, al administrador del bar y personal para la atención de clientes.

La infraestructura para la ambientación considera todo lo necesario para la implementación de las temáticas en el local del bar. El recurso tecnológico es el APP que incorporará funciones para hacer reservas, pedidos directos sin mozo, pagos con tarjetas, acceso a descuentos y retroalimentación del servicio y sabores de la cerveza aplicando técnicas de gamification.

7.5.9. Estructura de costos

Involucra todos los costos incurridos que guardan relación a la operación del local, entre ellos, los costos variables de los productos que ofrecemos como la cerveza, piqueos, abastecimiento de insumos.

Los costos fijos como el alquiler, personal, servicio, publicidad y marketing.

Otros costos incurridos son los pagos de trámites y licencias que conlleva a la operatividad del local.

Se mantendrá una adecuada gestión de los costos, sin afectar a la excelencia de nuestros productos y servicios que ofreceremos.

7.5.10. Fuentes de ingreso

La fuente de Ingresos principales son la venta de cerveza artesanal, piqueos, considerando que se usaran los medios de pago con tarjeta de crédito y efectivo.

Luego de Especificar nuestro modelo Canvas, pasamos a resumir los puntos importantes del modelo en la siguiente tabla (ver tabla 7.5).

Tabla 7.5. Modelo de negocio – Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones de productores de cerveceros artesanales a nivel nacional y regional. - Proveedores de mantenimiento de planta. - Proveedores de insumos de la cerveza artesanal e insumos complementarios (piqueos). - Agencias de turismo de Lima. - Proveedores de tecnología. - Instituciones publicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y adquisición de cervezas artesanales. - Venta de cerveza artesanal y piqueos. - Mantenimiento del APP del bar para mejora de experiencia del cliente. - Analisis de datos obtenidos mediante el APP para micro segmentar las preferencias por la cerveza artesanal. - Elaboración de piqueos. - Logística para la adquisición de insumos. - Mantenimiento del bar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar experiencias que permitan desconectarse de la rutina. - Ambientes temáticos para disfrutar con amigos la diversidad de la cerveza artesanal y deliciosos piqueos. - Servicio que fomenta la camaradería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Personalizada. - APP para mejorar la experiencia en el bar. - Dialogo permanente mediante redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adultos jóvenes entre 28 y 45 años. - NSE A y B. - Pemas que buscan entretenimiento nocturno en el distrito de Miraflores. - Microsegmentos para determinar la preferencia por los sabores de la cerveza artesanal.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros para conseguir el local para el bar, Equipamiento, Desarrollo del APP del bar y adquisición de la cerveza. - Local con ubicación en miraflores. - Recurso tecnológico es el APP. - Recursos Humanos. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales (facebook e instgram) y APP propio. - Publicidad en punto de venta. - Marketing boca a boca. 	
<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas por cerveza artesanal (precio aproximado S/. 22 por pinta) - Ventas por piqueos. - Medios de pago: mediante APP con TC, con TC o efectivo. 		<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos variables (cerveza y Piqueos) y costos fijos (alquiler, mantenimiento, personal y servicios) 		

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Ventajas competitivas

Ventaja competitiva es cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Sevilla, 2020). Específicamente es cualquier característica de una empresa que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir.

Oasis bar, con ubicación propuesta en el Miraflores, ofrecerá cervezas artesanales de alta calidad y variedad, tendrá dos ambientes temáticos diferentes para que el cliente escoja donde instalarse y empleará técnicas de gamification para mejorar la experiencia del cliente. El cliente no solo tendrá un motivo para salir del estrés del día a día, sino que

tendrá diversión y una mejor experiencia de atención. Además de esto, podrá disfrutar de piqueos deliciosos.

A través del App, el cliente podrá interactuar en retos y juegos propuestos por el bar, los cuales serán recompensados mediante descuentos y beneficios. El cliente encontrará un servicio diferenciado respecto de los bares existentes en los alrededores.

7.7. Principales conclusiones

En el análisis SEPTTE, se identificaron algunas amenazas y oportunidades resaltantes como: la disponibilidad de la oferta en los insumos para la industria cervecera, requisitos que se deben de cumplir para obtener las licencias necesarias, la fuerte competencia actual entre locales de rubros similares o iguales y el aumento de la capacidad de consumo y poder adquisitivo de los clientes.

Con las cinco fuerzas de Porter, se identificó que el poder de negociación de clientes (sofisticados) y la rivalidad entre empresas competidoras (aumento de competidores) son altos. Por el contrario, el poder de negociación de proveedores de cerveza artesanal (precio de la cerveza al por mayor), es bajo.

El modelo Canvas permite describir el plan de negocio, entre lo más importante, reconocer las actividades claves y la importancia de tener buenas relaciones con nuestros proveedores y socios claves para lograr la continuidad de la operación.

En el ámbito de acción geográfico donde se propone desarrollar el presente plan de negocio, no se encontró una propuesta diferenciada que incluya las ventajas competitivas planteadas de forma integral.

CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL

Este capítulo comprende las estrategias comerciales necesarias para cumplir con los objetivos de ventas, segmentación del mercado y posicionamiento del negocio, la definición del servicio brindado, así como los objetivos de marketing y el presupuesto para el desarrollo de actividades que llevarán a alcanzarlos. Todo esto sobre la base de la demanda potencial determinada a partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado e información obtenida del análisis del marco contextual y análisis estratégico.

8.1. Objetivos del plan comercial y marketing

8.1.1. Objetivos de plan comercial

- Posicionar el negocio como un bar multitemático especializado en cervezas artesanales con una propuesta diferenciada respecto de la oferta tradicional de Lima Moderna.
- Segmentar el mercado objetivo encontrado en el estudio del mercado, con la finalidad de conocer sus características principales.
- Definir la propuesta del servicio a brindar.
- Establecer estrategias comerciales para conseguir nuevos clientes y fidelizar a los recurrentes.
- Definir objetivos inmediatos y de largo plazo para el marketing del negocio.
- Determinar el presupuesto de marketing.

8.1.2. Objetivos de marketing

Como resultado del proceso de planificación comercial, se definen los objetivos de marketing en términos financieros, sobre participación de mercado, posicionamiento de la marca, crecimiento, entre otros. Oasis bar define los siguientes objetivos de marketing para el periodo 2021-2025:

- Lograr una participación de mercado de 2.51% en el primer año de funcionamiento y crecimiento anual de 2% en el segundo año, 3% en el tercer año y 5.8% a partir del cuarto año. El crecimiento anual de 5.8% se obtiene

del crecimiento promedio del sector previo a la pandemia (5.76%, ver Gráfico 4.3).

- Posicionar la marca de Oasis bar como la preferida para los clientes que buscan cervezas artesanales de alta calidad bajo un ambiente temático que el cliente escoge.
- Ofrecer promociones y beneficios a través de juegos y retos (gamification) comunicados y/o controlados desde el App para fidelizar clientes.
- Alcanzar una cobertura en redes sociales de 40 mil seguidores en un año para posicionarnos como el bar con mayor presencia digital.

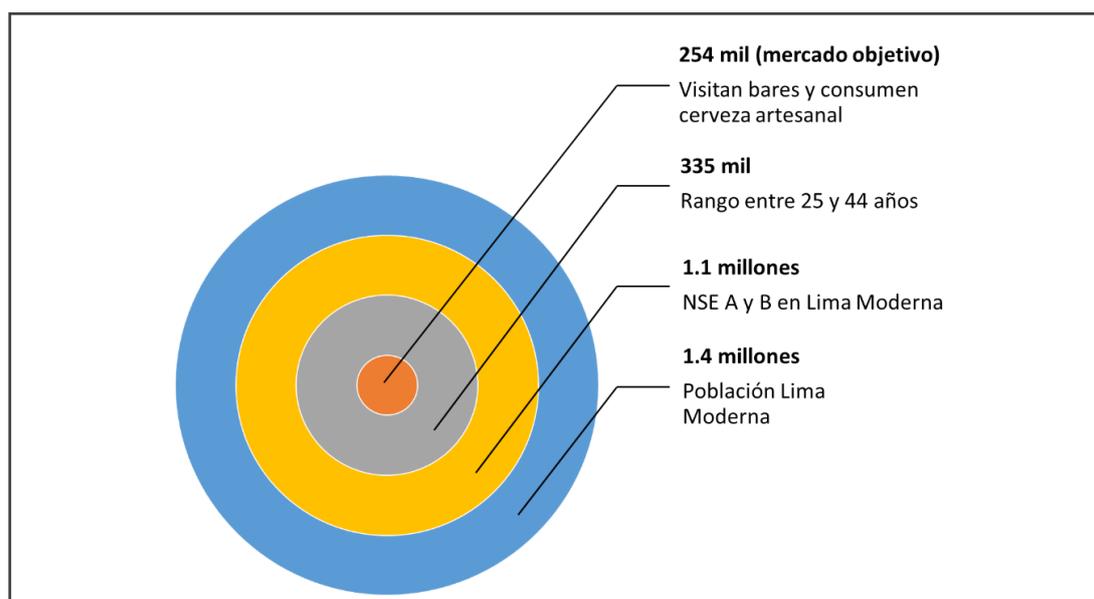
8.2. Segmentación del mercado objetivo y determinación de la demanda

Los resultados del estudio de mercado nos brindan información para determinar la demanda potencial y la segmentación del mercado. Para realizar la segmentación, concretamente, se ha tomado en cuenta las entrevistas a expertos, los resultados del focus group y encuestas realizadas, y la información obtenida por observación realizada durante las visitas a otros bares de cerveza artesanal. Con esta información, se determina nuestro mercado objetivo: personas entre 28 y 45 años que trabajan o viven en Miraflores o distritos cercanos, pertenecientes al NSE A y B.

Para determinar la demanda, se empieza con el total de personas que conforman la población de los distritos de Lima Moderna. Según fuentes de CPI (CPI, 2019), para el año 2019, dicha población alcanzó los 1.4 millones de habitantes. El mercado objetivo se enfoca en el NSE A y B. Según el Gráfico 4.1 del Capítulo IV, Lima Moderna concentra 1.1 millones de habitantes que pertenecen al NSE A y B. Finalmente, el 30.8% de esta población se encuentra en el rango de edad de 25 a 44 años, rango más aproximado a nuestro segmento objetivo por edad (28 a 45 años).

Sobre la base de los resultados del estudio de mercado, 76% de personas encuestadas conocen o visitan bares de cerveza artesanal y consumen cerveza artesanal cuando salen en busca de entretenimiento nocturno. Ellos serían los potenciales clientes de Oasis bar. De acuerdo con lo mostrado en la Figura 8.1, el mercado objetivo estaría conformado por 254 mil personas.

Figura 8.1. Segmentación y determinación del mercado objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Para determinar el mercado efectivo, consideraremos el número de clientes que visitarían al bar por lo menos una vez al mes. Por lo tanto, el mercado efectivo estaría conformado por las personas que, luego de comprender el concepto de negocio, aseguran asistirán a nuestro bar. De acuerdo con la información del estudio de mercado, el 35.2% de los encuestados visitarían definitivamente a Oasis bar. Extrapolando los resultados sobre el mercado objetivo y homologando resultados de la encuesta, se encuentra que el mercado efectivo asciende a 446 mil visitas en el mes. Sin embargo, para mantener un enfoque conservador, se aplicó un factor del 50% adicional para reflejar la probabilidad que una persona visite el bar con una menor frecuencia a la manifestada en el estudio de mercado, según se muestra en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Determinación del mercado efectivo (número de visitas al mes)

Mercado Objetivo		Cantidad
		254,407 personas
Asistiría definitivamente a Oasis bar	35.2%	89,551
A. Asistirían a Oasis Bar dos veces por semana	44.4%	39,760
B. Asistirían a Oasis Bar una vez por semana	23.2%	20,775
C. Asistirían a Oasis Bar dos veces por mes	20.0%	17,910
D. Asistirían a Oasis Bar una vez por mes	9.2%	8,238
E. Asistirían a Oasis Bar una vez cada dos meses	1.2%	1,074
(8A+4B+2C+D+E/2)		445,775
Mercado efectivo (factor conservador 50%)		222,888 visitas al mes

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2017), la definición de una estrategia de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: i) identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación, ii) elegir las ventajas competitivas correctas y iii) seleccionar una estrategia general de posicionamiento.

8.3.1. Identificación de posibles ventajas competitivas de diferenciación

La propuesta de valor de Oasis bar cuenta con las siguientes ventajas competitivas de diferenciación:

- Proporcionar la oferta de mayor calidad del mercado local de cervezas artesanales.
- Brindar dos temáticas distintas para la ambientación del local del bar.
- Amplitud del área para la atención del cliente y espacios abiertos.
- Excelente atención al cliente que promueve mejorar la cultura cervecera.
- Promoción de retos y juegos para el cliente a través del App del bar.
- Uso de información obtenida mediante el App para mejorar la experiencia del cliente continuamente.
- Piqueos y comidas clásicos, con insumos de buena calidad y presentación creativa o sofisticada.

8.3.2. Selección de ventajas competitivas

Considerando la información obtenida en el benchmark, estudio de mercado y análisis estratégico, se han seleccionado las siguientes 3 ventajas competitivas como soporte de la estrategia de posicionamiento: Oasis es el único bar multitemático que ofrece dos ambientes amplios y diferentes para que el cliente escoja dónde disfrutar cervezas artesanales de alta calidad y variedad. La selección de las mencionadas ventajas competitivas se sustenta principalmente en los atributos más valorados del concepto de negocio revisados en el estudio cuantitativo.

8.3.3. Estrategia general de posicionamiento

Siguiendo la guía propuesta por Kotler y Armstrong (2017), determinamos que la estrategia de posicionamiento (propuesta de valor) más apropiada para Oasis bar es “más por más”.

Figura 8.2. Estrategia general de posicionamiento



Elaboración: Autores de esta tesis.

Oasis es un bar multitemático. Esto significa que pone a disposición dos ambientes diferentes para que los clientes escojan en dónde instalarse. Sobre la base del estudio de mercado se escogieron para el bar las temáticas Jardín Cervecerero y Time Machine.

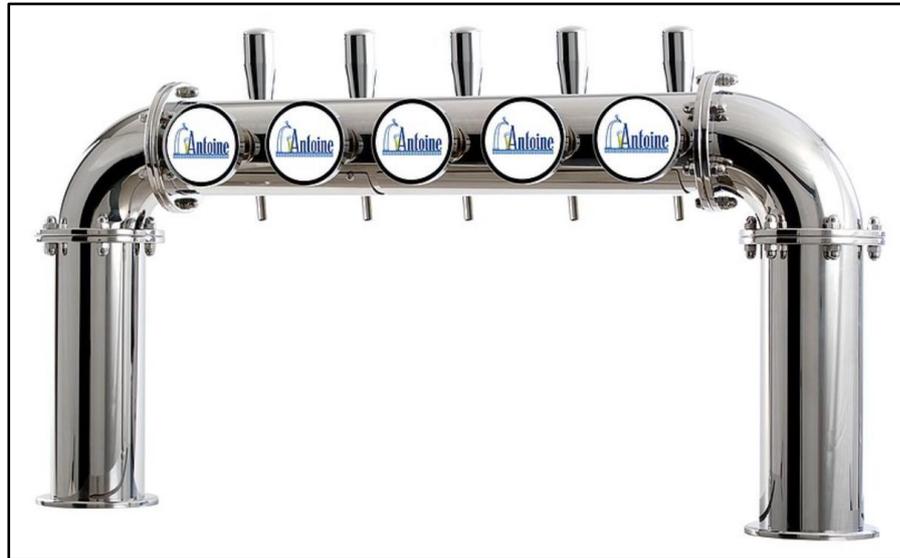
El Jardín Cervecerero es un ambiente al aire, distendido y parrillero. Cuenta con un área de más de 500 m² para recibir a los clientes del bar. También tiene una zona de parrillas que se puede utilizar previa reserva.

Time Machine es un espacio moderno decorado con luces de proyectores de alta definición para recrear diversos ambientes que simulen un “viaje en el tiempo” a los mejores momentos de la década de los 80s, 90s y 2000s.

Además del carácter multitemático del bar, Oasis ofrece a sus clientes cervezas artesanales de alta calidad como resultado de un proceso búsqueda permanente de micro productores que destaquen por ello. La adquisición de cerveza de alta calidad requiere del uso de equipamiento de primera calidad para servir la cerveza y un mantenimiento adecuado. Por ello, se ha contemplado la

adquisición de equipamiento marca Antoine⁵ para la barra, con lo cual añadimos exclusividad al ambiente (ver Figura 8.3).

Figura 8.3. Equipamiento de la barra



Fuente: <https://www.antoinebelgium.com/>

Por los beneficios exclusivos entregados a partir de la propuesta de valor planteada, se considera que el negocio estaría en la capacidad de establecer precios por encima de los competidores del mercado. Esto se confirma con los resultados del estudio de mercado sobre la disposición a pagar de nuestros clientes potenciales.

8.4. Desarrollo de la flor de servicio

Según (Lovelock, 2009) la flor de servicio es un modelo que explica de forma teórica cómo se define un servicio principal brindado por una empresa y qué elementos agregan valor sobre el mismo. El modelo se sustenta en la idea de que todo servicio tiene elementos facilitadores (requeridos para la prestación del servicio) y elementos enaltecedores o de mejora (añaden valor en el servicio brindado). La Figura 8.4 muestra la representación gráfica de este modelo.

⁵ Antoine es la marca líder en equipamiento para dispensación de cervezas en Bélgica: <https://www.antoinebelgium.com/>

Figura 8.4. Flor de servicio



Fuente: <https://es.slideshare.net/RosanySilva/mercadeo-de-servicios-en-explosion-creativa-2010-menendez>

A continuación, se describen cada uno de los elementos facilitadores y de mejora aplicables al servicio brindado por Oasis bar.

8.4.1. Elementos facilitadores

a) Información: comprende los datos básicos y necesarios que le permitan conocer al cliente el servicio brindado, así tenemos:

- Dirección: el bar se encuentra ubicado en la Av. La Mar de Miraflores.
- Horario de atención: de martes a domingo desde las 18:00 horas hasta la 1:00 horas, con excepción de los viernes y sábados que será hasta las 02:00 horas.
- Precios: las cervezas artesanales tendrán un precio ligeramente superior al promedio del mercado y los piqueos tendrán un precio dentro del rango del mercado.
- Forma de pago: se aceptarán pagos con efectivo y tarjetas de crédito o débito.

La información básica del servicio estará disponible a través del App del bar.

b) Toma del pedido: la carta estará disponible en formato digital a través del App del bar. También contaremos con espacios reservados en el bar para publicar la carta. Los precios de la carta incluirán IGV. Los pedidos se registrarán

directamente por el cliente a través del App del bar hacia el sistema de atención de pedidos o registrados directamente en el sistema de atención de pedidos por el mozo. Para este segundo caso, cada mozo contará con un App que le permitirá acceder al sistema de atención de pedidos. El App del bar también permitirá realizar reservas.

c) Cobranza o facturación: el App del Bar permitirá al cliente pagar directamente el consumo con tarjeta de crédito o débito y emitir una boleta o factura electrónica. Los pagos también pueden realizarse mediante el mozo quien utilizará el sistema de atención de pedidos. Los pagos por el consumo total de una mesa pueden ser individualizados para cada una de las personas sentadas en una misma mesa.

d) Pagos: se aceptarán pagos con efectivo y tarjetas de crédito o débito.

8.4.2. Elementos de mejora

a) Asesorías o consultas: el personal de Oasis bar que atiende clientes estará capacitado para ser un evangelizador de cultura cervecera. Esto incluye orientar al cliente sobre los tipos de cerveza artesanal disponible y el maridaje con los piqueos. Adicionalmente, el cliente podrá brindar retroalimentación de las cervezas y piqueos que consume a través del App del bar. También podrá brindar retroalimentación sobre la experiencia general en el bar. Las retroalimentaciones serán recompensadas mediante el programa de fidelización que emplea el bar en su proceso de atención al cliente (ver sección 9.3.3. Proceso de Atención al Cliente).

b) Amabilidad o cortesía: el personal de Oasis bar que atiende a clientes será capacitado para brindar una cálida experiencia, desde el momento que el cliente ingresa al bar, hasta su salida de este. La actitud cálida y cordial debe ser un distintivo en la atención del cliente.

c) Seguridad: los ambientes del bar deben transmitir seguridad al cliente. Se implementarán todos los protocolos de bioseguridad exigidos por las autoridades en el momento de la implementación del bar. Se ha considerado dejar una distancia de 2.5 metros entre las mesas que utilizarán los clientes para cumplir con las disposiciones particulares para la coyuntura de pandemia. Con esta

distribución de las mesas, el aforo estará limitado a 214 personas en un área de 721 m² (área de mesas para la atención de clientes), menos del 50% del aforo permitido para una coyuntura sin pandemia (480 personas⁶). Naturalmente, el bar mantendrá estricto cumplimiento de los requisitos de seguridad establecidos por Defensa Civil para mantener la licencia correspondiente. Además, el bar contará con 2 operarios de seguridad que vigilarán la seguridad de cada ambiente. Finalmente, cada mesa contará con dos ganchos de seguridad para sujetar objetos personales de los clientes.

d) Excepciones: el administrador del bar evaluará las solicitudes de excepciones de los clientes, tales como atención de pedidos especiales, manejo de reclamos o problemas o restitución de pedidos.

8.5. Estrategia de marketing

Para el desarrollo de la estrategia integral de marketing se consideró el uso del modelo de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) para alcanzar los objetivos de marketing en un horizonte de 5 años.

8.5.1. Estrategia del producto

Oasis es un bar multitemático que ofrece cervezas artesanales variadas de alta calidad. Está ubicado en la Av. La Mar en el distrito de Miraflores. El carácter multitemático del bar permite al cliente escoger entre dos ambientes diferentes:

El Jardín Cervecerero es un ambiente al aire libre, distendido y parrillero. Cuenta con un área de más de 500 mts² para recibir a los clientes del bar. Adicionalmente, tiene una zona de parrillas que se puede utilizar previa reserva.

Time Machine es un espacio moderno decorado con luces de proyectores de alta definición para recrear diversos ambientes que simulen un “viaje en el tiempo” a los mejores momentos de la década de los 80s, 90s y 2000s.

⁶ Aforo estimado a razón de 1.5 m² por persona en el área de mesas, según la Norma A.070 Comercio Reglamento General de Edificaciones.

Oasis bar tendrá una barra con 10 caños de cerveza artesanal de alta calidad con los principales estilos preseleccionados para los clientes del bar. Adicionalmente, la barra contará con 5 caños adicionales con cerveza de diversos micro productores, principalmente experimentales poco conocidos, que lanzan al mercado productos novedosos, de edición limitada, pero siempre pasando por los filtros de alta calidad del bar. Estos 5 caños adicionales de cerveza tendrán un espacio especial en la barra que será etiquetado como “el caño del cervecero emprendedor”. La cocina del bar ofrece 6 piqueos de buena calidad a un precio similar al mercado. El personal del bar que atiende al cliente destaca por ser evangelizador de cultura cervecera y por su calidez.

El bar cuenta con un App que permitirá llevar la experiencia del cliente a otro nivel. Mediante el App el cliente podrá participar de retos y juegos que le permitirán ganar grandes beneficios. Asimismo, el App permitirá realizar reservas, pedidos, pagos, entre otra funcionalidad.

El horario de atención es de martes a domingo desde las 18:00 horas hasta la 1:00 horas, con excepción de los viernes y sábados que será hasta las 02:00 horas. El aforo es de 214 personas (en ambos ambientes).

El nombre seleccionado para el bar “Oasis” intenta transmitir ideas relacionadas con desconexión o escape de la rutina y recarga de energías. El logo del bar incluye el nombre para posicionar de la marca en la mente de los clientes, dos triángulos que apuntan a lados opuestos para representar el carácter multitemático y la capacidad de escoger el ambiente, un dibujo de un lúpulo para resaltar la especialización en cervezas artesanales de alta calidad y el color negro para transmitir elegancia y exclusividad (ver Figura 8.5).

Figura 8.5. Marca y logo del bar



Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, se ha diseñado el siguiente slogan para transmitir la propuesta de valor, resalando las tres características más valoradas según los resultados del estudio de mercado y que coinciden con ventajas competitivas del negocio:

Oasis es un bar multitemático amplio que ofrece cervezas artesanales de alta calidad y variedad.

La característica relacionada con gamification se posiciona en cuarto lugar de valoración en el estudio de mercado. Sin embargo, hemos considerado no incluirlo en el slogan para no saturarlo con demasiadas características valoradas.

8.5.2. Estrategia de precio

Para la definición del precio, emplearemos fijación de precios basada en el valor para el cliente (Gary Armstrong, 2017). Los resultados del estudio de mercado indican que el precio óptimo para una pinta de cerveza de 473 ml asciende a S/26 incluido el IGV. Dado que el precio óptimo se determina en función al precio máximo y al precio justo que el cliente estaría dispuesto a pagar, resulta una buena aproximación del valor percibido del concepto de negocio propuesto. No obstante, considerando la información de precios recogida de otros bares de cerveza artesanal (ver Anexo IX), realizamos un ajuste al precio óptimo hasta llegar a S/22 incluido IGV para no alejarnos demasiado del rango definido en el mercado.

Por otro lado, el estudio de mercado también nos brinda información para estimar el precio por los piqueos. Primero, sabemos que como mínimo un cliente se tomaría 2 pintas de cerveza de 473 ml. La mayoría de los encuestados indicó que tomaría 4 pintas de cervezas (moda). Segundo, la proporción del gasto de cervezas y el gasto en piqueos se aproxima a 70% y 30% respectivamente. Entonces, si estimamos de forma conservadora que una persona promedio consumirá 3 pintas de cervezas según la información del estudio cuantitativo y la opinión de los expertos, el gasto en cervezas por persona ascenderá a S/66 y el gasto en piqueos a S/28, resultando en un ticket promedio de S/94 incluido IGV. Con esta aproximación y asumiendo que una persona promedio consumirá un piqueo por cada 3 pintas, obtenemos una disposición de pago de hasta S/28 con IGV por un piqueo. Nuevamente, para ser conservadores, realizamos un ajuste

hacia abajo y establecemos el precio unitario aproximado por piqueo en S/24, lo cual resulta consistente con el mercado según lo mostrado en el Anexo IX. Los precios de venta se ajustarán anualmente de acuerdo con la tasa de inflación.

8.5.3. Estrategia de distribución

Oasis bar se ubicará en la cuadra 5 de la Av. La Mar en el distrito de Miraflores en un local de 820 m², el cual será dividido en 2 ambientes para la preparación de las 2 temáticas diferenciadas.

8.5.4. Estrategia de promoción

El principal canal para la promoción del negocio serán las redes sociales (Instagram y Facebook). Para ello, registraremos el “Fan Page” de Oasis bar en cada una de las redes para interactuar permanentemente con nuestros seguidores. Los contenidos estarán a cargo de una agencia de marketing. La estrategia de promoción por redes sociales y mediante influencers se enfocará en atraer nuevos clientes.

En adición, se empleará el App del bar para comunicar las promociones que pueden ganar los clientes participando de retos o juegos (gamification). Estas promociones se activarán en los días y horarios de menor demanda.

Los eventos especiales de Oasis se promocionarán por ambos canales: redes sociales y App del bar. Estos eventos pueden consistir en música en vivo, celebración de fechas especiales, presentación de nuevas cervezas en los caños del “cervecero emprendedor”, entre otros. También existe la posibilidad de organizar eventos corporativos especiales para instituciones o empresas, en especial los días de menor demanda (martes o miércoles).

8.6. Estrategia digital

Se han definido lineamientos, a modo de hoja de ruta, para dar a conocer las perspectivas referidas a la estrategia de marketing digital enfocada en las personas.

8.6.1. Estrategia de acceso

- Enlazar el acceso a la App a través de redes sociales como Facebook e Instagram para obtener algunos datos importantes del cliente.
- Accesibilidad a los clientes para que puedan entrar en contacto con la empresa y puedan tener una experiencia más cercana con el Bar.
- Imágenes de publicidad en formato responsivo, es decir, adaptable a cualquier dispositivo.

8.6.2. Estrategia de engagement

- Generar contenido de manera consistente, mostrando los principales atributos de Oasis Bar (Jardín Cerveceros y Time Machine).
- Publicidad dirigida a nuevos clientes empleando las herramientas de segmentación que ofrecen las redes sociales con datos afines al perfil de clientes de Oasis Bar (usando los datos capturados en el App).
- A través de la publicidad en las redes generar 6000 visitas y, por lo menos, 300 instalaciones mensuales del App del bar.
- Alinear las promociones con los objetivos de marketing.
- Supervisar el contenido de los influencers y la efectividad de los mismos.

8.6.3. Estrategia de personalización

- Utilizar los datos registrados en el App para enriquecer la información de perfiles de clientes.
- Lograr una atención personalizada con el cliente en el proceso de post venta.

8.6.4. Estrategia de conexión

- Medir mensualmente la interacción de los clientes por el App y redes sociales.

8.6.5. Estrategia de colaboración

- Generar indicadores para medir el nivel de lealtad.

- Capturar el feedback generado por los clientes (en redes sociales y el App) y ordenarlos de forma que puedan ser leídos rápidamente para identificar mejoras en el servicio y/o promociones.

8.6. Estrategia de fidelización

Para la estrategia de fidelización se emplean técnicas de gamification mediante el App del bar. Cuando un cliente llega al bar por primera vez, se le invita a instalar un App que le permitirá acceder al programa de recompensas y fidelización. El programa de recompensas y fidelización permitirá la acumulación de “puntos cheleros” que permitirán ganar descuentos y premios. La instalación del App será recompensada con un descuento de 10% para el consumo de una tabla cervecera que incluye 5 cervezas diferentes⁷. Luego, el cliente podrá seguir acumulando “puntos cheleros” al realizar las siguientes acciones controladas por el App:

- Check-in en el bar con un grupo de 4 amigos.
- Solicitar órdenes o pedidos.
- Calificar las cervezas consumidas.
- Solicitar la cuenta y pagar con tarjeta de débito/crédito.
- Superar los retos o juegos propuestos.
- Ganar competencias propuestas.

Además, la acumulación y canje de descuentos o premios permitirá al cliente ir escalando en un sistema de jerarquías de niveles que le permitirán acceder a beneficios o premios exclusivos como ganar grandes descuentos para un grupo de amigos o visitas a plantas cerveceras de nuestros proveedores con un grupo de amigos. Oasis tendrá una zona del bar para publicar el tablero con el ranking de los clientes con los niveles más altos. Estas características de la propuesta de negocio se condicen con el perfil EdV sofisticado que procura ascender socialmente, ganar mayor reconocimiento social y mostrar moda para ser deseables por los demás.

⁷ El gasto estimado por el descuento asciende a S/5 mil aproximadamente en el primer año de operación, considerando el objetivo de participación de mercado establecido en el presente capítulo y la cantidad de cerveza servida una tabla de degustación (equivalente a una pinta de cerveza).

El sistema de recompensas y fidelización también se activará al día siguiente de una visita al bar. Mediante el App el cliente recibirá invitaciones para responder una encuesta de 3 preguntas sobre su nivel de satisfacción general:

1. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría su experiencia en el bar?
2. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a un amigo que visite el bar?
3. ¿Cómo podríamos mejorar su experiencia?

La respuesta a la encuesta también será recompensada con “puntos cheleros”. Si el cliente no pudo calificar las cervezas consumidas el día anterior, se le invitará a realizarlo para ganar la recompensa.

La información obtenida de la retroalimentación de los clientes por las cervezas consumidas y la experiencia en general, se utilizarán para afinar los volúmenes adquiridos de los diversos estilos de cerveza y para implementar mejoras en el servicio, respectivamente.

El programa de recompensas y fidelización no busca propiciar el consumo excesivo de cerveza en el bar en una sola visita. De acuerdo con las reglas de canje definidas en la sección 8.8, se requeriría el pago de casi 12 tickets promedio para acumular los puntos necesarios para canjear una pinta de cerveza. Asimismo, las proyecciones de venta se han realizado considerando el consumo promedio de 3 pintas de cerveza por persona, lo cual guarda consistencia con este enfoque de consumo.

8.7. Indicadores de marketing

Se han determinado indicadores que permitirán tomar acción oportuna sobre la ejecución del plan comercial y las estrategias de marketing, propiciando la mejora continua de Oasis Bar.

Algunos de los indicadores generales que se contemplan para el cumplimiento de las acciones del plan comercial son los siguientes:

- Ingresos de ventas.
- Participación del mercado.

- Porcentaje de ocupabilidad.

Para monitorear la ejecución de la estrategia de marketing digital, se definieron los indicadores detallados en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Métricas HEART

	Objetivos	Señales	Métricas
Felicidad	- Experiencia de usuario en el bar.	- Encuestas en App.	- Porcentaje de satisfacción del cliente
Compromiso	- Frecuencia del uso del App. - Pedidos generados por el App.	- Número de accesos al App. - Número de pedidos.	- Promedio de conexiones al mes. - Promedio de tiempo en el App.
Adopción	- Aumento de nuevos clientes. - Cantidad de usuarios que quieren usar el App. - Cantidad de seguidores de las redes sociales.	- Número de nuevos clientes.	- Número de nuevos clientes / total de clientes al mes. - Número de nuevos clientes que usan el App / total de clientes al mes que usan el App.
Retención	- Maximizar el uso de los pedidos por el App - Maximizar los seguidores en redes sociales.	- Número de pedidos. - Número de seguidores en redes sociales.	- Pedidos realizados por el App. - Porcentaje de tráfico en redes sociales.
Éxito de la tarea	- Minimizar pedidos desestimados. - Minimizar rechazo de vistas.	- Tiempo usado en generar un pedido. - Número de pedidos desestimados.	- Número de pedidos que no se concretaron.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8. Presupuesto de marketing

Para alcanzar los objetivos del plan comercial y de marketing es necesario invertir en actividades de promoción y publicidad. Considerando que los principales medios de interacción con el cliente son las redes sociales y el App del bar, se determinó contratar de forma permanente una agencia de marketing para cubrir las acciones de promoción y publicidad mediante redes sociales, así como también la interacción con clientes e interesados a través del mismo canal. La administración del App se encontraría a cargo de personal interno (analista de marketing).

El alcance de los servicios que entregará la agencia de marketing comprende:

- Gestión de redes sociales, incluye:

- Diseño y publicación de contenidos en Facebook e Instagram (12 publicaciones mensuales, incluye recolección de material fotográfico).
- Brindar de forma permanente respuestas a los clientes o interesados en redes sociales (en menos de 12 horas en horario de oficina).
- Canalizar casos especiales de reclamos con el bar (analista de marketing) y despliegue de acciones de contención.
- Posicionamiento SEO (garantía de mostrar la marca de Oasis bar siempre en la primera página de resultados de Google).
- Promoción de eventos en Facebook e Instagram (1 mes antes de la apertura publicita el evento de inauguración y 4 veces en el año para promover eventos en fechas especiales).

El gasto mensual recurrente por la contratación de la agencia de marketing se determinó en S/10,000, incluido IGV.

Por otro lado, el programa de fidelización “Puntos Cheleros” que aplica técnicas de gamification generará un gasto en función al nivel de ventas.

Como regla general para la acumulación de puntos cheleros, por cada S/1 de consumo realizado a través del App se otorgará 1 punto chelero. Como regla general para la obtención de descuentos y beneficios se aplicará la siguiente regla: 50 puntos equivalen a S/1 en descuentos o premios. De acuerdo con la investigación de mercado, el ticket promedio por cliente es de S/94. Entonces, el gasto por programa de fidelización por ticket de consumo ascenderá a S/1.86 o el 2% de las ventas realizadas mediante el App. Para propósito del proceso de presupuestación asumiremos un 80% de ventas mediante el App.

Con estas consideraciones, el presupuesto de marketing estimado para el lanzamiento y primer año de operación (recurrente anualmente) es el mostrado en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3. Presupuesto de marketing

Conceptos de gasto	Inauguración	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Annual
Agencia de Marketing	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	8,475	110,169
Evento con influencers	1,600													1,600
Evento de inauguración	5,000													5,000
Programa "Puntos Cheleros"		6,778	6,778	8,473	8,897	8,473	8,473	9,320	8,473	8,473	8,473	8,473	9,320	100,404
Eventos especiales				3,000				3,000			3,000	5,000		14,000
Total S/	15,075	15,253	15,253	19,947	17,371	16,947	16,947	20,795	16,947	16,947	19,947	21,947	17,795	231,173

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con estas consideraciones, el presupuesto anual de marketing asciende a 4% del total de ingresos.

8.9. Principales conclusiones

- El Plan Comercial busca posicionar a Oasis como un bar multitemático amplio que ofrece cervezas artesanales de alta calidad y variedad en Lima Moderna. Con ese fin, se ha definido el mercado objetivo, mediante segmentación de la población que reside en Lima Moderna, tienen entre 25 y 48 años, pertenecen al NSE A/B y visitan bares y consumen cerveza artesanal. El mercado efectivo está comprendido por 90 mil personas con alta disposición de asistir a Oasis bar y que pueden generar 223 mil visitas mensualmente.
- Los objetivos de marketing han sido establecidos con un horizonte de tiempo de 5 años y buscan ganar participación de mercado, posicionar la marca y fidelizar clientes. Para alcanzar los objetivos, se ha estimado un presupuesto de marketing equivalente al 4% de las ventas netas.
- La estrategia de posicionamiento se enfocará en dar más por más, es decir, buscaremos entregar un servicio diferenciado a los clientes de modo que sea posible establecer precios en el rango superior del mercado. La propuesta del servicio se diferencia por el carácter multitemático del bar, cervezas artesanales cuidadosamente seleccionadas por su alta calidad artesanales, el amplio espacio para atender al cliente (clave bajo la coyuntura pandemia) y la forma de entregar al cliente beneficios y descuentos haciendo que participe de juegos y retos mediante el App del bar (gamification).
- La estrategia comercial para captar nuevos clientes se soporta en publicidad por redes sociales (Facebook e Instagram) y recomendaciones de influencers. Para la fidelización de clientes, Oasis bar contará con el programa “puntos cheleros” que buscará promover el consumo recurrente haciendo uso de juegos y retos para ganar puntos cheleros a través del App del bar.

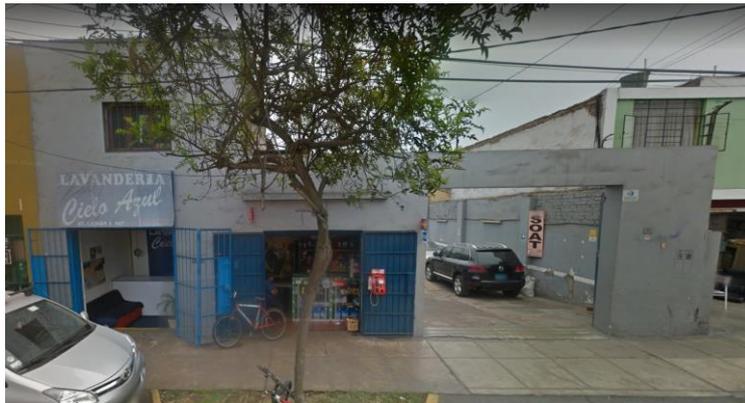
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo tiene por objetivo determinar los recursos requeridos para el funcionamiento del negocio. Se identificarán la localización y distribución de las instalaciones, estimación de la afluencia de la demanda, procesos y recursos de la cadena de abastecimiento, equipamiento e infraestructura tecnológica, precios y costos unitarios.

9.1. Descripción del local

Sobre la base de los resultados de la investigación de mercado realizada sobre las preferencias del público objetivo, se encontró el siguiente local comercial disponible (ver Figura 9.1)

Figura 9.1. Local propuesto para Oasis bar



Elaboración: Autores de esta tesis.

El local se encuentra en la cuadra 5 de la Av. Mariscal La Mar en el distrito de Miraflores, muy cerca de otras avenidas principales como El Ejército, Angamos y Santa Cruz. Esta zona se condice con las preferencias de los encuestados en el estudio de mercado.

Figura 9.2. Croquis de ubicación



Fuente: Google Maps

El local cuenta con 820 m² que se distribuirán de acuerdo con el diseño mostrado en el plano de distribución incluido en el Anexo X. El local tiene una capacidad de aforo de 214 personas, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la normativa de la Municipalidad de Miraflores para la coyuntura de pandemia. El local está distribuido en 2 partes principales: uno para la temática “El Jardín Cervecerero” y el otro para la temática “Time Machine”.

Los ambientes principales del local son los siguientes (ver Tabla 9.1):

Tabla 9.1. Distribución del plano

Temática	Área (m ²)	Ambientes	Área (m ²)
Jardín Cervecerero	589	Atención al público	521
		SSHH clientes y personal	48
		Cocina	20
Time Machine	231	Atención al público	200.25
		Barra	12
		Cámara de frío / almacén	18.75

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2. Protocolos de seguridad

La seguridad es imprescindible para la puesta en marcha del negocio. Sin embargo, en vista de que las exigencias de las autoridades en materia de seguridad pueden ajustarse de acuerdo con el grado de afectación de la pandemia, como regla general, se implementarán los protocolos de seguridad vigentes al momento del inicio de operaciones de Oasis Bar. Sin perjuicio de lo anterior, el presente plan de negocios toma en cuenta los principales aspectos definidos en el protocolo sanitario de operación bajo la modalidad de atención en salón para este tipo de negocios⁸, como son:

- El uso de equipos de protección personal en función de los puestos de trabajo con riesgo de exposición al COVID-19 (personal que interactúa con clientes y personal de cocina).
- Aprovechamiento suficiente de jabón líquido, papel toalla y/o secador de manos y soluciones desinfectantes.
- Ambientes ventilados.
- Saneamiento integral frecuente de las instalaciones.
- Desinfección de áreas y superficies que entran en contacto con las manos o de alto tránsito.
- Distanciamiento de 2.5 metros entre los bordes de la mesa cuando los clientes se dan la espalda (el requisito vigente a Noviembre 2020 exigido es de 1.5 metros).
- Incentivos para el uso de medios digitales para la interacción con los clientes (pagos, revisión de la carta, toma de pedidos).

Asimismo, se tomarán en cuenta las recomendaciones de INDECI para la elaboración del Plan de Seguridad de Defensa Civil con el fin de obtener el certificado correspondiente⁹. De resultar necesario, se contratará a una empresa especializada en la etapa preoperativa del proyecto para asegurar el cumplimiento de los requisitos de seguridad de INDECI (planos de ubicación y arquitectura, planos de instalaciones

⁸https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999252/Protocolo_Restaurantes_y_afines_con_atenci%C3%B3n_en_sal%C3%B3n.pdf

⁹ <https://www.gob.pe/indeci>

eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, planos de evaluación, extintores portátiles, luces de emergencia, señalización de seguridad, pozos de tierra, capacitaciones).

9.3. Cálculo de la demanda potencial

El bar de cerveza artesanal debe estar en la capacidad de atender a la demanda potencial, incluso en los momentos de mayor afluencia de público. De la información obtenida en el estudio cuantitativo y en las entrevistas con expertos, estimamos de forma conservadora que un cliente permanecería 2.3 horas en Oasis bar (más del 90% se quedaría entre 2 y 3 horas, por lo que hemos obtenido un promedio ponderado) y consumiría 3 pintas de cerveza (473 ml) en ese tiempo. Tomando en cuenta ello y la capacidad de aforo de 214 personas, se ha estimado una afluencia semanal de clientes de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2. Estimación de la demanda semanal y mensual

Días	% ocupabilidad promedio	Cant. horas de atención	Consumo de pinta/hora	Cant. Clientes promedio durante 1 hora	Cantidad de clientes por día
Domingo	11%	7	1.30	24	72
Martes	9%	7	1.30	20	61
Miércoles	18%	7	1.30	38	116
Jueves	30%	7	1.30	64	195
Viernes	56%	8	1.30	120	418
Sábado	60%	8	1.30	128	446
				Semanal	1,308
				Mensual	5,605

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Procesos de producción

Los procesos productivos se dividirán 4 partes: compras, producción en cocina, atención al cliente, post venta.

9.4.1. Compras

El proceso de compras está compuesto de 2 subprocesos: compra de cervezas artesanales y compra de insumos para cocina.

El subproceso de compra de cervezas artesanales comienza con la revisión de la tendencia de consumo de las últimas 4 semanas y la cantidad de cerveza almacenada en barriles. El stock de cerveza debe cubrir la demanda estimada de 2 semanas. Si la cerveza no es suficiente para abastecer la demanda prevista, se realiza la solicitud de compra. Los barriles de cerveza adquiridos son entregados directamente en el local del bar y se almacenan en un cámara de frío para conservar la cerveza en óptimas condiciones. El listado de estilos de cerveza seleccionados para la venta y proveedores se encuentra en la Tabla 9.3

Tabla 9.3. Listado de cervezas artesanales

Código	Tipo	Cervecería	Nombre
C01	Indian Pale Ale	Psycho Brewery	ObsessIPA
C02	Doble IPA	Planeta Bierra	Diablipa
C03	Imperial Stout	Nowhere	Calibre 12
C04	Porter	Nowhere	Oye Chocolate
C05	Amber Tripel	El Pastor Belga	Tripel
C06	Red Ale	Oveja Negra	Beso de Judas
C07	Hefeweizen	Beer Stache	Blanche
C08	Munich Helles	Rissco Brewing	Qelles
C09	Pale Ale	7 Vidas	Pale Ale
C10	Sour Beer	Psycho Brewery	Esquizsourfrenia

Elaboración: Autores de esta tesis.

El subproceso de compra de insumos para cocina empieza con la revisión de la tendencia de consumo de las últimas 4 semanas y el inventario actual de insumos, así como la verificación de las condiciones y almacenamiento de los productos adquiridos. El stock de insumos de cocina debe cubrir la demanda estimada de una semana. Si los insumos son insuficientes, se realiza la solicitud de compra.

9.4.2. Producción de cocina

El proceso empieza con la preparación y acondicionamiento de la cocina antes de empezar a tomar los pedidos. Luego, explica la interacción y

responsabilidades de los participantes en la producción de piqueos en la cocina para atender los pedidos de los clientes del bar. La carta de piqueos se elaboró sobre la base de los resultados del estudio de mercado (ver Tabla 9.4).

Tabla 9.4. Carta de piqueos

Código	Nombre	Descripción
P01	Salchipapa tradicional	1 plato de salchipapas
P02	Choripapa	1 plato de choripapas.
P03	Hamburguesa tradicional	1 hamburguesa de carne y papas fritas.
P04	Alitas de pollo en salsa BBQ	12 alitas sazonadas con salsa BBQ.
P05	Alitas de pollo picantes	12 alitas sazonadas con salsa picante de la casa.
P06	Tequeños tradicionales	12 tequeños hechos con masa wantán y queso acompañados de salsa huacamole.

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.3. Proceso de atención al cliente

El proceso de atención empieza cuando el cliente visita el bar. Si se trata de la primera visita, se anima al cliente a instalar un App que le permitirá acceder a una experiencia diferenciada. La instalación del App será recompensada con un descuento de 10% para el consumo de una tabla cervecera que incluye 5 cervezas diferentes. Si se trata de un cliente recurrente, el uso del App le permitirá acumular “puntos cheleros” que permitirán ser recompensados con descuentos de consumo. El App permitirá realizar las siguientes acciones, algunas de las cuales serán recompensadas con puntos cheleros:

- Realizar check-in en el bar con un grupo de 4 amigos (recompensado).
- Solicitar órdenes o pedidos (recompensado).
- Calificar las cervezas consumidas (recompensado).
- Solicitar la cuenta y pagar con tarjeta de débito/crédito.

Las acciones listadas pueden ser realizadas también mediante el mesero. Todos los pedidos son registrados en el sistema directamente por el App o mediante el mesero.

9.4.4. Proceso post venta

El proceso post venta empieza al día siguiente de la visita al bar. Mediante el App el cliente recibe invitaciones para responder una encuesta de 3 preguntas sobre su nivel de satisfacción general:

1. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría su experiencia en el bar?
2. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a un amigo que visite el bar?
3. ¿Cómo podríamos mejorar su experiencia?

La respuesta a la encuesta será recompensada con puntos cheleros. Si el cliente no pudo calificar las cervezas consumidas el día anterior, se le invitará a realizarlo para ganar la recompensa.

Eventualmente, mediante el App se activarán juegos y desafíos para fomentar la visita de clientes y nuevos interesados.

9.5. Costos unitarios de producción

El costo unitario de cervezas artesanales fue determinado por consulta directa a las cervecerías fabricantes. El detalle de los costos unitarios (por litro) de las cervezas escogidas se encuentra en la Tabla 9.5. Cabe señalar que la alta competencia entre micro cerveceros ha estandarizado el precio por litro de cerveza en el mercado.

Tabla 9.5. Costo de cerveza por litro (S/)

Código	Nombre	Cervecería	Presentación	Costo Litro (s/IGV)	Costo 50 Lt sin IGV
C01	ObsessIPA	Psycho Brewery	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C02	Diablipa	Planeta Bierra	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C03	Calibre 12	Nowhere	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C04	Oye Chocolate	Nowhere	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C05	Tripel	El Pastor Belga	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C06	Beso de Judas	Oveja Negra	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C07	Blanche	Beer Stache	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C08	Qelles	Rissco Brewing	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C09	Pale Ale	7 Vidas	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15
C10	Esquizsourfrenia	Psycho Brewery	Barril Keg 50 Lt	13.98	699.15

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para determinar el costo unitario por cada piqueo que la cocina del bar ofrece, primero fue necesario determinar los insumos requeridos por cada piqueo y sus costos unitarios (ver Anexos XI y XII). Los costos de los insumos para cocina fueron determinados tomando en cuenta los precios de venta del hipermercado mayorista MAKRO y otros mercados mayoristas locales al cierre del mes de septiembre 2020. Con esta información previa, se determinaron los costos unitarios por piqueo, según se muestra en la Tabla 9.6.

Tabla 9.6. Costo de piqueos (S/)

Código	Nombre	Costo Unitario (S/) s/IGV
P01	Salchipapa tradicional	9.25
P02	Choripapa	9.44
P03	Hamburguesa tradicional	10.28
P04	Alitas de pollo en salsa BBQ	13.40
P05	Alitas de pollo picantes	10.56
P06	Tequeños tradicionales	4.90

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.6. Determinación del precio de venta

El precio de venta se determinó en S/22 por pinta de cerveza artesanal. Los precios de venta de los piqueos se terminaron según lo mostrado en la Tabla 9.7.

Tabla 9.7. Precio de venta unitario de piqueos

Código	Nombre	PVU (S/) s/IGV	PVU (S/) inc/IGV
P01	Salchipapa tradicional	S/16.9	S/20
P02	Choripapa	S/16.9	S/20
P03	Hamburguesa tradicional	S/20.3	S/24
P04	Alitas de pollo en salsa BBQ	S/20.3	S/24
P05	Alitas de pollo picantes	S/20.3	S/24
P06	Tequeños tradicionales	S/15.3	S/18

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.7. Estimación de la demanda y capacidad de producción

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, Oasis bar tendría 1,308 visitas semanales o 5,605 mensuales. Considerando la estimación del consumo de 3 pintas de

cerveza en 2.3 horas, se estima un requerimiento mensual de 7,970 litros según lo mostrado en la Tabla 9.8.

Tabla 9.8. Estimación de la demanda mensual de cerveza

Días	% ocupabilidad promedio	Cant. horas de atención	Consumo de pinta/hora	Cant. Clientes promedio durante 1 hora	Cantidad de visitas por día	Consumo total en pintas	Consumo total en litros
Domingo	11%	7	1.30	24	72	216	102
Martes	9%	7	1.30	20	61	184	87
Miércoles	18%	7	1.30	38	116	349	165
Jueves	30%	7	1.30	64	195	586	277
Viernes	56%	8	1.30	120	418	1256	594
Sábado	60%	8	1.30	128	446	1340	634
				Semanal	1308	3932	1860
				Mensual	5605	16850	7970

Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo en cuenta la estimación mensual de cerveza en un mes ordinario, la compra de barriles de 50 litros de capacidad y la información brindada por los expertos sobre los meses de mayor y menor demanda en un año, la Tabla 9.9 muestra el abastecimiento requerido de cerveza a lo largo del año.

Tabla 9.9. Estimación del abastecimiento de cerveza en litros y barriles

Código	Nombre	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
C01	ObsessIPA	1,050.00	1,050.00	1,300.00	1,350.00	1,300.00	1,300.00	1,400.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,400.00	15,350.00
C02	Diablipa	1,050.00	1,050.00	1,300.00	1,350.00	1,300.00	1,300.00	1,400.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,400.00	15,350.00
C03	Calibre 12	700.00	700.00	850.00	900.00	850.00	850.00	950.00	850.00	850.00	850.00	850.00	950.00	10,150.00
C04	Oye Chocolate	700.00	600.00	800.00	850.00	800.00	800.00	850.00	800.00	800.00	800.00	800.00	850.00	9,450.00
C05	Tripel	550.00	450.00	600.00	600.00	600.00	600.00	650.00	600.00	600.00	600.00	600.00	650.00	7,100.00
C06	Beso de Judas	550.00	450.00	600.00	600.00	600.00	600.00	650.00	600.00	600.00	600.00	600.00	650.00	7,100.00
C07	Blanche	550.00	450.00	600.00	600.00	600.00	600.00	650.00	600.00	600.00	600.00	600.00	650.00	7,100.00
C08	Qelles	700.00	600.00	800.00	850.00	800.00	800.00	850.00	800.00	800.00	800.00	800.00	850.00	9,450.00
C09	Pale Ale 7 Vidas	850.00	750.00	1,000.00	1,050.00	1,000.00	1,000.00	1,100.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,100.00	11,850.00
C10	Esquizsourfrenia	350.00	300.00	400.00	450.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	450.00	4,750.00
	Total (lt)	7,050.00	6,400.00	8,250.00	8,600.00	8,250.00	8,250.00	8,900.00	8,250.00	8,250.00	8,250.00	8,250.00	8,950.00	97,650.00
	Total (barriles)	141.00	128.00	165.00	172.00	165.00	165.00	178.00	165.00	165.00	165.00	165.00	179.00	307.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, sobre la base de la información obtenida en el estudio cualitativo, se elaboró la estimación de la demanda mensual de piqueos en la Tabla 9.10.

Tabla 9.10. Estimación de la demanda mensual de piqueos

Código	Nombre	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
P01	Salchipapa tradicional	1,497	1,497	1,871	1,965	1,871	1,871	2,058	1,871	1,871	1,871	1,871	2,058	22,172
P02	Choripapa	547	547	683	718	683	683	752	683	683	683	683	752	8,097
P03	Hamburguesa tradicional	1,687	1,687	2,109	2,214	2,109	2,109	2,320	2,109	2,109	2,109	2,109	2,320	24,991
P04	Alitas de pollo en salsa BBQ	499	499	624	655	624	624	686	624	624	624	624	686	7,393
P05	Alitas de pollo picantes	499	499	624	655	624	624	686	624	624	624	624	686	7,393
P06	Tequeños tradicionales	1,212	1,212	1,515	1,591	1,515	1,515	1,666	1,515	1,515	1,515	1,515	1,666	17,952
	Total	5,941	5,941	7,426	7,798	7,426	7,426	8,168	7,426	7,426	7,426	7,426	8,168	87,998

Elaboración: Autores de esta tesis

9.8. Principales conclusiones

- La ubicación del local seleccionado es ampliamente aceptada por el público objetivo. El local se encuentra en la Av. La Mar del distrito de Miraflores.
- El local seleccionado se distribuirá del siguiente modo: 589 m² para el ambiente temático Jardín Cerveceros y 231 m² para Time Machine.
- Se determinó que el local atendería durante 6 días de la semana. Los días lunes el bar no abrirá.
- Para la cadena de abastecimiento se han mapeado los procesos de compras. Producción en cocina, atención al cliente y post venta. La logística para la adquisición de cervezas e insumos para cocina se manejan bajo el mismo proceso.
- Se ofertarán 10 estilos de cervezas artesanales de 9 diferentes productores.
- La oferta de cervezas artesanales se ajustará teniendo en cuenta la demanda mensual, gustos y preferencias recogidas a través del App del bar.

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

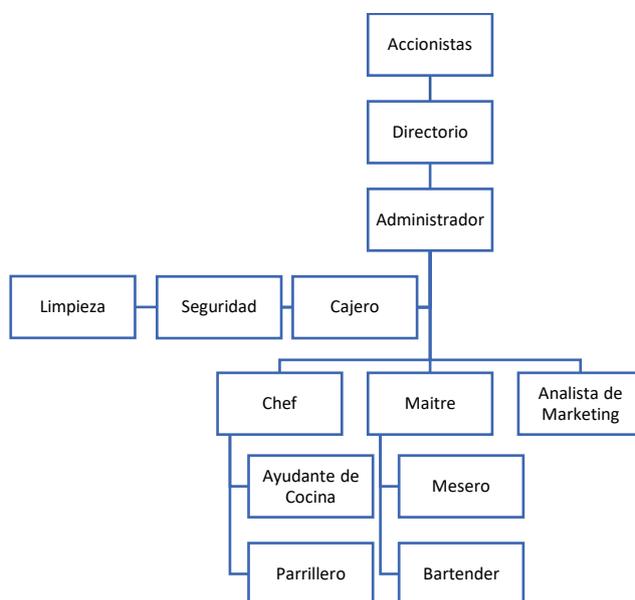
El presente capítulo desarrolla el plan de recursos humanos que incluye las políticas de dirección de gestión humana, la estructura de la empresa, el proceso de contratación de personal, el sistema de remuneración, entre otros.

10.1. Organigrama

El organigrama permite visualizar la estructura organizacional, se consideraron niveles jerárquicos para establecer un orden y responsabilidades definidas y de esta manera empoderar a los jefes en el cumplimiento de su labor (ver figura 10.1).

Se determinó que la máxima autoridad los accionistas que se encuentra integrada por 2 socios con participaciones iguales (50%), los mismos son los que conforman el directorio de la empresa, de bajo de ellos tendrán un administrador a cargo de la empresa. Contando al inicio de operaciones con un total de 20 trabajadores.

Figura 10.1. Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis.

Se han establecidos las siguientes áreas de trabajo donde se distribuye cada uno de los puestos, las áreas son las siguientes (ver Tabla 10.1):

Tabla 10.1. Estructura de áreas

Área	Puesto
Administración	Administrador
	Cajero
	Limpieza
	Seguridad
Servicios	Maitre
	Meceros
	Bartender
Cocina	Chef
	Ayudante de cocina
Marketing	Analista de Marketing

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2. Manual de puestos y funciones

En este punto se especifican las funciones de los puestos de las áreas de trabajo, así como también se deja en claro cada una de las responsabilidades, que es fundamental para el desenvolvimiento laboral (ver tabla 10.2).

Tabla 10.2. Descripción de puestos

Puesto	Descripción del Puesto
Administrador	Es el responsable de la dirección, control y mantener la operatividad en la empresa, representa a la empresa y ejecutar las directivas de los accionistas.
Cajero	Responsable de la cobrar a los clientes lo consumido en el Bar, rendir ingresos del día al Administrador y cuadrar los ingresos diarios.
Operario de limpieza	Responsable de que el Bar se encuentre limpio en todo momento, externo como internamente.
Operario de Seguridad	Responsable de la velar por la seguridad de establecimiento y de los clientes, tanto dentro y fuera del local.
Maitre	Responsable de comandar la labor de los meseros y personal de limpieza.
Mesero	Responsable del servicio de atención al cliente, sugerir la carta a los clientes, con la capacidad de saber brindar la información correcta de cada uno de los productos que ofreceremos.
Bartender	Responsable del servicio de atención en la Barra de Cerveza. Brindando un servicio optimo y de calidad.
Chef	Responsable de comandar a los Meseros y personal de limpieza, así como preparar la carta que se tendrá.
Ayudante de Cocina	Se encarga de ayudar en la preparación de los platos de la carta, así como mantener cada uno de los utensilios limpios y controlado el stock de los insumos
Analista de Marketing	Responsable de promover y ejecutar las campañas de marketing, administrar las redes sociales.

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3. Políticas de reclutamiento y selección

Definir una política de reclutamiento y selección de personal permite unificar criterios, lineamientos que puedan distinguir los candidatos idóneos para cubrir las plazas de la empresa. Asimismo, las políticas tienen como objetivo definir la forma técnica del proceso de reclutamiento y de selección y así garantizar el bienestar de los colaboradores y la empresa. En ese sentido, se han definido los siguientes criterios de reclutamiento y selección:

- a. Las convocatorias serán difundidas a través de diferentes medios, pueden ser los tradicionales como publicación de periódicos como el uso de páginas webs especializadas.
- b. Se dará preferencia a los colaboradores con mayor experiencia para la promoción de puestos internos siempre que cumplan el perfil del puesto.
- c. Garantizar la igualdad en la selección de personal, con el fin de que todos los candidatos sin importar su sexo, etnia, religión, o alguna preferencia específica, tengan la misma oportunidad de ser contratados.
- d. Definir y si es necesario actualizar las competencias requeridas por puesto con el fin de hacer seguimiento a los colaboradores y poder realizar una evaluación anual.
- e. Asegurar una remuneración competitiva de acuerdo al mercado.

10.4. Proceso de selección de personal

El objetivo del proceso de selección de personal es evaluar las competencias de los candidatos con el fin de que se ajusten a los perfiles para cada puesto definidos por la empresa. En la evaluación se considera la formación académica, experiencia profesional, estudios complementarios y logros o resultados alcanzados del candidato. El proceso de selección se ejecutará mediante las etapas de preselección, evaluaciones, entrevistas, presentación de candidatos aptos y selección final. A continuación, se describirá cada etapa:

10.4.1. Preselección

Para iniciar el proceso, se publica información sobre las convocatorias mediante las páginas webs especializadas en reclutamiento. También es posible

obtener información de referidos. Sobre la base de los curriculum vitae obtenidos de los aplicantes, se procede a preseleccionar a los candidatos más idóneos para cada puesto teniendo en cuenta el perfil definido previamente. Los candidatos preseleccionados son los que pasan a la siguiente etapa.

10.4.2. Evaluaciones

Se citará a los candidatos preseleccionados para la realización de pruebas y evaluaciones. Las pruebas psicolaborales o psicotécnicas permitirán conocer competencias conductuales, que incluirán evaluaciones situacionales con el fin de revelar la personalidad del aplicante, capacidad de resolución de problemas, actitud de servicio, entre otros. Las evaluaciones de conocimientos o técnicas serán para comprobar las competencias y conocimientos relacionados al puesto. Los candidatos que aprueben las evaluaciones son los que pasan a la siguiente etapa.

10.4.3. Entrevistas

Se citará de manera individual a los candidatos que han pasado la etapa anterior con el objetivo de cruzar información del curriculum vitae y explicarles las funciones del puesto, el horario laboral, expectativas económicas, entre otros. Adicionalmente, se validará información y disponibilidad del candidato relacionadas a los resultados de las evaluaciones realizadas.

10.4.4. Presentación de candidatos aptos

Con los resultados obtenidos de la etapa anterior, se definirá un listado de candidatos aptos para las posiciones buscadas y se involucra a las jefaturas directas en la evaluación final.

Si el proceso de reclutamiento busca cubrir un puesto de jefatura, la selección final será responsabilidad de los socios del proyecto miembros del Directorio. Para otros casos, la jefatura directa tiene la responsabilidad final de escoger.

10.4.5. Selección final

La selección del candidato se sustenta con los resultados e información recogida de las etapas anteriores. Una vez escogido al candidato, se le enviará

confirmación al candidato mediante la oficina de administración, brindándole información sobre los acuerdos principales para la contratación como remuneración, horarios de trabajo, bonificaciones extraordinarias y otros beneficios, y solicitará la documentación necesaria para la contratación como constancias de trabajo, certificados de estudios, certificados de antecedentes penales, judiciales y policiales, etc. La persona seleccionada se incorporará a la empresa en un periodo de prueba que comprende un proceso de inducción y adaptación a la empresa.

10.5. Inducción y modalidad de contratación

Los nuevos colaboradores que se incorporen a la empresa participarán en un proceso de inducción según se aprecia en la Tabla 10.3, siendo su propósito difundir información de la empresa, tales como visión, misión, valores, también se incorporará la conceptualización de sus procesos internos por ser necesario para el desempeño en su puesto, y finalmente conceptos de seguridad y salud en el trabajo como derecho fundamental del trabajador.

Tabla 10.3. Inducciones de personal

Programa	Responsable	Descripción
Presentación de la empresa	Administrador del bar	Hitos relevantes en el desarrollo de la empresa, propósito, valores compartidos y funcionamiento general del negocio.
Responsabilidades del puesto	Jefe directo	Descripción de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
Recorrido	Jefe directo	Recorrido de los principales procesos que atañen al puesto de trabajo.
Políticas y seguridad en el trabajo	Supervisor de seguridad	Políticas y procedimientos sobre seguridad en el trabajo.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La modalidad de contratación de los trabajadores será mediante contrato de carácter temporal por seis meses con el sustento de la puesta en marcha de una nueva actividad, se considerará tres meses de prueba en el marco del “Texto Único Ordenado del D. LEG. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral” aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR 27/03/1997.

La empresa trabaja bajo la modalidad del régimen laboral general que brinda a sus empleados los beneficios laborales de ley, detallados en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4. Beneficios laborales

Beneficio Laboral	Detalle
1. Días vacacionales	El empleado tiene derecho a gozar de 30 días calendario de vacaciones por cada año completo de servicios. La remuneración pagada en este periodo asciende a un sueldo mensual del trabajador.
2. Gratificaciones extraordinarias	El trabajador tiene derecho al pago de 2 gratificaciones por año en el mes de Julio y Diciembre. Cada gratificación asciende a un sueldo mensual, sujeto a los descuentos de impuesto.
3. Seguro social por salud	La empresa está obligada a pagar el 9% del sueldo mensual del trabajador por concepto de aportación al seguro social de salud que administra el Estado. El pago es responsabilidad del empleador.
4. Asignación familiar	Beneficio para los trabajadores que tienen uno o más hijos dependientes menores de 18 años, o hijos mayores de 18 años matriculados en programas de educación profesional o universitaria. Corresponde al 10% de la remuneración mínima vital vigente.
5. Participación en los beneficios	Las empresas que tienen más de 20 empleados tienen el deber de repartir un porcentaje de sus ingresos anuales antes de impuestos con sus trabajadores. Para las empresas de comercio y restaurantes el porcentaje asciende a 5%. Esta obligación no resulta aplicable para Oasis bar, toda vez que no cuenta con más de 20 empleados.
6. Compensación por tiempo de servicios	Se trata de un pago adicional a favor del trabajador para cubrir un eventual periodo de desempleo. El dinero acumulado por este beneficio es intangible. Anualmente, el empleador debe pagar (en dos partes, Mayo y Noviembre) al trabajador un monto muy aproximado a una remuneración mensual.
7. Sistema previsional	Para fines previsionales, los trabajadores tienen la alternativa de afiliarse al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Pensiones (SPP), donde deberán aportar todos los meses el equivalente al 13% o 10%, respectivamente, de su remuneración mensual. La empresa empleadora sólo es responsable de la recaudación de estos fondos previsionales.

Fuente: ProInversión - Régimen de la actividad privada en el Perú

10.6. Jornada de trabajo

La jornada de trabajo para los colaboradores se cumplirá según lo dispuesto en ley (8 horas diarias o 48 horas por semana como máximo), las horas de trabajo por día se realizará en base a la demanda del bar y del puesto, con el propósito de cumplir con el horario de trabajo definido. Para esto se ha definido el siguiente horario de atención:

Tabla 10.5. Horario de trabajo bar

De martes a domingo	6:00 pm a 01:00 am
De viernes y sábado	6:00 pm a 02:00 am

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por ser un establecimiento de atención al público, se requiere que los colaboradores inicien sus labores antes y después de la apertura y cierre del bar, con el fin de preparar lo necesario para la atención de los clientes diariamente.

10.7. Estructura salarial

La remuneración salarial es un punto muy importante porque es una variable que va de la mano de la motivación del personal. La planilla del Bar está conformada por 20 trabajadores, En el siguiente cuadro se detalla la estructura salarial de cada uno de los puestos (ver tabla 10.6).

Tabla 10.6. Estructura salarial

Puesto	Plazas	Remuneración
Administrador	1	S/7,000
Chef	1	S/3,000
Ayudante de Cocina	1	S/1,200
Maitre	1	S/3,500
Mesero	8	S/1,800
Bartender	2	S/2,000
Analista de Marketing	1	S/3,500
Cajero	1	S/2,000
Operario de Limpieza	2	S/1,500
Operario de seguridad	2	S/1,800
	20	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Sobre la base de esta información de remuneraciones, se estima que el gasto mensual de planillas ascenderá a S/66 mil, según lo mostrado en la Tabla 10.7.

Tabla 10.7. Gasto en planilla mensual

Puesto	Plazas	Año 1		Vacaciones (RM/12)	Gratificaciones (RM/6)+BE	CTS	EsSalud 9%	Beneficios Sociales	Gasto Mensual
		Remuneración	Remuneración mensual (RM)						
Administrador	1	S/7,000	S/7,000	S/583	S/1,272	S/681	S/630	S/3,166	S/10,166
Chef	1	S/3,000	S/3,000	S/250	S/545	S/292	S/270	S/1,357	S/4,357
Ayudante de Cocina	1	S/1,200	S/1,200	S/100	S/218	S/117	S/108	S/543	S/1,743
Maitre	1	S/3,500	S/3,500	S/292	S/636	S/340	S/315	S/1,583	S/5,083
Mesero	8	S/1,800	S/14,400	S/1,200	S/2,616	S/1,400	S/1,296	S/6,512	S/20,912
Bartender	2	S/2,000	S/4,000	S/333	S/727	S/389	S/360	S/1,809	S/5,809
Analista de Marketing	1	S/3,500	S/3,500	S/292	S/636	S/340	S/315	S/1,583	S/5,083
Cajero	1	S/2,000	S/2,000	S/167	S/363	S/194	S/180	S/904	S/2,904
Operario de Limpieza	2	S/1,500	S/3,000	S/250	S/545	S/292	S/270	S/1,357	S/4,357
Operario de seguridad	2	S/1,800	S/3,600	S/300	S/654	S/350	S/324	S/1,628	S/5,228
	20	S/27,300	S/45,200					S/20,440	S/65,640

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el cálculo de retenciones por impuesto a la renta y gastos de planilla, se consideraron los siguientes datos y supuestos:

- En el año 2020, el valor de una UIT equivale a S/4,300.
- Incremento de la remuneración anual del 2.8% respecto al sueldo del año anterior (inflación objetivo del BCRP).

Con base en estos supuestos y consideraciones, se estimaron los gastos anuales por planilla, mostrados en la Tabla 10.8.

Tabla 10.8. Gastos anuales por planilla

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios mensuales	S/542,400.00	S/557,587.20	S/573,199.64	S/589,249.23	S/605,748.21
Beneficios Sociales	S/245,285.33	S/252,153.32	S/259,213.62	S/266,471.60	S/273,932.80
Total gasto haberes	S/787,685.33	S/809,740.52	S/832,413.26	S/855,720.83	S/879,681.01

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.8. Bonos, incentivos y capacitación al personal

Debido a que existe mucha rotación de personal en este sector, una de las políticas de la empresa será en mantener a los empleados motivados y contentos con el trabajo que tienen. En tal sentido, ese brindara un ambiente de trabajo adecuado, se incluirán bonos por productividad en base al rendimiento, incentivos y promociones por el correcto cumplimiento de sus funciones las cuales serán parte de su salario mensual.

- Día libre por cumpleaños.
- Capacitación de la labor que realiza.
- Bono por desempeño laboral (según evaluación).
- Descuento por consumo del 15% (top máximo 100 soles por una vez al mes).
- Seguro vida según ley al personal al cumplir primer año de trabajo.

La evaluación del desempeño (ver Anexo XIII) se realizará periódicamente por parte del jefe inmediato.

10.9. Políticas de seguridad y salud en el trabajo

Considerando que el empleador debe de garantizar que las condiciones y medios del establecimiento protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, así como los que no tienen un vínculo laboral que prestan servicios en el ámbito laboral, Debiendo considerarse factores laborales, sociales, biológicos (Ley 29783, agosto del 2011).

En tal sentido, la empresa tiene la obligación de acoger el sistema de políticas en la gestión de la seguridad y salud del trabajo, la cual debe de difundir y ejecutar a través de la creación de un comité.

La empresa a través de sesiones acordará la implementación del comité y documentará cada una de las reuniones ejecutadas donde se nombrará un supervisor de seguridad y salud en el trabajo. De acuerdo a lo establecido, por ser una empresa de 20 trabajadores, lo asumirá el administrador.

Se acordará en base a lo establecido en la norma brindar anualmente cuatro capacitaciones a todos los trabajadores temas relacionados a seguridad y salud en el trabajo, se realizará un mapeo de riesgos y todo lo establecido se incluirá en el reglamento interno del trabajador. La brigada interna está a cargo del Chef y el Maitre debido que se encuentran ubicados estratégicamente en puntos del establecimiento.

10.10. Principales conclusiones

- Para que la operativa del Bar sea óptima es importante contar con personal idóneo y comprometido con su trabajo, con la funciones bien claras y definidas

- Para seleccionar personal idóneo, se realizarán todos los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que garanticen cubrir las plazas con el personal más eficiente.
- El proceso de selección de personal permitirá reclutar personal idóneo para las responsabilidades y funciones señalados en los perfiles de los puestos de trabajo, con las cualidades requeridas por el negocio.
- Los procedimientos de inducción definidos para los nuevos trabajadores propiciarán el involucramiento de éstos con la empresa, potencializando sus capacidades y contribuyendo con su proceso de adaptación.
- El capital humano es un factor muy importante que permitirá diferenciar la propuesta de valor respecto de otras empresas del rubro. Como estrategia de recursos humanos, se enfatizará en crear un ambiente idóneo para los trabajadores de tal manera que este se vea reflejado en la buena atención a los clientes.
- Una adecuada política salarial e incentivos permitirá que el colaborador se concentre cabalmente en su trabajo y permitirá retener al mejor talento.

CAPÍTULO XI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El presente capítulo tiene como finalidad describir el análisis financiero realizado para el plan de negocio y así determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación del bar multitemático de cerveza artesanal. Para tal efecto, se han considerado supuestos básicos, la implementación del local, capital de trabajo, gastos preoperativos, entre otros. Cabe mencionar que se ha descontado los flujos de costo de oportunidad requerido por los accionistas. Asimismo, para los cálculos y proyecciones del modelo económico del bar, se han incluido los costos, gastos e inversión sin impuestos a las ventas y en la moneda peruana, el sol.

11.1. Gastos preoperativos

Los gastos preoperativos corresponden a los incurridos para el inicio de la operatividad del negocio, están constituidos por los gastos de constitución de la empresa (gastos de constitución, registro de marca y trámites de licencia municipal), gastos de alquiler del local antes de la apertura, gastos de marketing de lanzamiento y gastos de equipamiento para limpieza y utensilios.

A continuación, se detallan los gastos preoperativos por cada uno de los rubros considerados para el análisis:

11.1.1. Constitución de la empresa

Para iniciar con la operatividad de la empresa se tendrá en consideración los trámites y costos relacionados con la constitución de la empresa, así como los trámites para el registro de marca en INDECOPI para la identificación del bar y trámites de licencia municipales que incluye las certificaciones de defensa civil, tal como se aprecia en la Tabla 11.1.1.

Tabla 11.1.1. Gastos preoperativos – Constitución de la empresa

DESCRIPCION	Importe S/ s/IGV
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	5,210.17
Elaboración de minuta de constitución y búsqueda de razón social en registros públicos	661.02
Gastos notariales	1,694.92

Gastos registrales	2,438.98
Gastos de legalización libros societarios y contables	237.29
Apertura cuenta corriente banco y Gastos Inscripción SUNAT	177.97
REGISTRO DE MARCA	1,130.51
Conceptos de Búsqueda	58.47
Registro marca en INDECOPI	453.39
Publicación en el diario El Peruano	618.64
LICENCIAS MUNICIPALES	10,849.80
Tasas licencia municipal	262.30
Certificado Defensa civil	587.50
Instalación señalizaciones	1,949.15
Elaboración Plan evacuación, Planos de señalización, brigadas, plan de seguridad	8,050.85
TOTAL	17,190.48

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.1.2. Alquiler local por pre-apertura

Este concepto corresponde al alquiler durante período de 3 meses que tomará la adecuación del local previo a la apertura (ver Tabla 11.1.2).

Tabla 11.1.2. Gastos preoperativos – Alquiler del local

ALQUILER LOCAL	Importe Inc IGV	Importe sin IGV
Alquiler en periodo de remodelación (3 meses)	103,320.00	87,559.32
TOTAL	103,320.00	87,559.32

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.1.3. Gastos de marketing por lanzamiento

Los gastos de lanzamiento son los relacionados a las actividades de marketing preoperacionales que se encuentran detallados en la Tabla 11.1.3 con el fin de la apertura del bar multitemático de cerveza artesanal y la marcha blanca del negocio.

Tabla 11.1.3. Gastos preoperativos – Gastos de marketing de lanzamiento

MARKETING PREOPERACIONAL	Importe Inc IGV	Importe sin IGV
Evento con influencers	1,888	1,600.00
Evento de inauguración	5,900	5,000.00
Agencia de Marketing (organización evento)	10,000	8,474.58
TOTAL	17,788.00	15,074.58

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.1.4. Gastos de equipamiento de limpieza y utensilios

Corresponden a los gastos por equipamiento de limpieza para el establecimiento y los utensilios de la cocina y la barra (ver detalle en el Anexo XIV) según lo mostrado en la Tabla 11.1.4.

Tabla 11.1.4. Gastos preoperativos – Gastos de equipamiento de limpieza y utensilios

Gastos en equipamiento limpieza y utensilios	Importe Inc IGV	Importe sin IGV
Equipamiento limpieza	11,841	10,034
Utensilios (cocina y bar)	17,374	14,723
TOTAL	29,214.30	24,757.88

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 11.1.5 se consolidan los conceptos de gastos preoperativos que ingresarán al flujo de inversiones del proyecto.

Tabla 11.1.5. Resumen de gastos preoperativos

GASTOS PREOPERATIVOS	Importe Inc IGV	Importe sin IGV
Constitución de la empresa, registro de marca y licencias	20,131.80	17,190.48
Alquiler del local	103,320.00	87,559.32
Marketing de lanzamiento	17,788.00	15,074.58
Equipamiento de limpieza y utensilios	29,214.30	24,757.88
TOTAL	170,454.10	144,582.26

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.2. Inversiones en activos fijos e intangibles

Los activos fijos requeridos para el proyecto corresponden a los muebles destinados para la atención de clientes, equipos para el bar y la cocina y el hardware necesario para la temática Time Machine, según lo indicado en la Tabla 11.2.1.

Tabla 11.2.1. Activos fijos – Muebles y equipos

Equipamiento	Importe inc IGV	Importe sin IGV
Muebles	172,370	146,076
Equipos (Bar y Cocina)	232,160	196,746
Equipos TIME MACHINE	116,280	98,542
Total	520,810	441,364

Elaboración: Autores de esta tesis.

El detalle de los muebles y equipos, junto con los precios unitarios, se encuentran detallados en el Anexo XV.

En cuanto a los activos intangibles, estos corresponden al software requerido para el funcionamiento del bar, el App y los contenidos desarrollados (vídeos) para la proyección en la temática Time Machine, según lo mostrado en la Tabla 11.2.2. El App es uno de los componentes importantes porque permitirá lograr la interacción con el cliente. Por medio del App, el cliente podrá tomar el servicio, reservar una mesa, ver la carta del Bar, calificar sus productos consumidos, ver cuántos puntos acumulados tiene, pagar y participar de juegos y retos para ganar descuentos u otros beneficios. El sistema de ventas y administración permitirá realizar pedidos manuales e imprimir el comprobante de pago, este estará enlazado a la app (ver en Anexo XVI la cotización para el desarrollo del App y sistema de ventas).

Tabla 11.2.2. Activos intangibles

SOFTWARE	Importe Inc IGV	Importe sin IGV
Desarrollo de app Android e IOS	56,000	47,458
Sistema de ventas	58,000	49,153
Resolume (software control Video Mapping)	3,376	2,861
Contenidos a proyectar con video mapping	10,486	8,886
TOTAL	127,862	108,358

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3. Inversión inmobiliaria

Para la puesta en marcha del negocio se debe de realizar la adecuación del local donde se instalará el bar multitemático de cerveza artesanal. Según el plano de distribución

mencionado en el capítulo IX, el local tendrá dos ambientes uno de ellos denominado “Time Machine” bajo techo, mesas, y ambientado con video mapping, y el otro ambiente denominado “Jardín Cerveceros” que es un espacio al aire libre con secciones de mesas y parrillas, y luminarias colgantes, adicionalmente, hay un espacio para la barra cerveceros, cocina y cuarto de frío, entre otros. Cabe precisar que la distribución del local está alineada a las nuevas disposiciones que incluyen protocolos de bioseguridad en el marco de la pandemia del COVID-19. Dicha implementación implica cambios en el local que se resume en un pequeño proyecto de obra y arquitectura (ver Anexo XVII) con el fin de lograr la distribución y acabados planeados ya que estos son importantes para lograr el impacto visual para el cliente final.

Los gastos considerados son de construcción y remodelación, así como los de acabado como se detalla en la Tabla 11.3.

Tabla 11.3. Inversión inmobiliaria – Adecuación del local

ADECUACIÓN DEL LOCAL	Importe Inc IGV	Importe sin IGV
Proyecto de construcción y remodelación	380,000.00	322,033.90
Acabados	120,000.00	101,694.92
Diseño de espacio de proyección Video Mapping	4,900.00	4,152.54
TOTAL	504,900.00	427,881.36

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.4. Capital de trabajo

Para determinar la necesidad de capital de trabajo, se empleó el método del déficit acumulado máximo (ver Anexo XVIII). El resumen de los conceptos e importes incluidos se encuentra en la Tabla 11.4.

Tabla 11.4. Capital de trabajo

Capital de trabajo	Importe s/ IGV
Costo de cerveza y piqueos (primera quincena)	152,825
Seguro, uniformes y artículos de limpieza	4,720
Garantía de alquiler	87,559
TOTAL	245,104

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.5. Supuestos del proyecto y consideraciones para proyecciones

Se toman las siguientes premisas para la elaboración del flujo económico según la Tabla 11.5.1.

Tabla 11.5.1. Supuestos del proyecto

SUPUESTO	VALOR	DESCRIPCIÓN
Horizonte de evaluación	5 años	Evaluación de inversión
Tasa de descuento	30%	La tasa se sustenta en lo siguiente: - La rentabilidad esperada por los socios del proyecto, influenciada de manera particular por los mayores riesgos que devienen de la pandemia. - Alineamiento con la información obtenida de los expertos de la industria (25% - 35%). - Normalmente, los fondos de venture capital demandan más de 20% anual para invertir (http://enfoque.pad.edu/startups-alcanzaran-inversiones-por-us12-o-us13-millones-prevee-alain-elias/).
Extensión de Local	820 mt ²	Aforo estimado cumpliendo las normas de distanciamiento de 214 personas.
Fuentes de financiamiento		Los dos socios del proyecto
Tasa de impuesto a la renta	29.5%	Régimen MYPE Tributario (Decreto Legislativo N° 1269)
Merma cerveza	5.00%	Por errores al servir / residuos en caños y conexiones (de la cerveza servida, vendida)
T/C sol - dólar	3.6	

Elaboración: Autores de esta tesis.

La tasa de descuento de 30% representa el costo de capital propio de los accionistas. Para realizar la proyección de los flujos se deben de tomar supuestos realistas y conservadores, debido a que son las bases conceptuales para la construcción del modelo financiero. En tal sentido, se propone un horizonte del periodo de análisis es de 5 años, donde se considera que el negocio seguirá teniendo continuidad, la estimación del valor del proyecto seguirá la metodología de flujo descontado para obtener el valor actual neto.

Para la proyección de ventas, costos y gastos se emplearon los criterios indicados en la Tabla 11.5.2.

Tabla 11.5.2. Criterios para proyección de ventas, costos y gastos

ITEM	VALOR	DESCRIPCIÓN	
Incremento anual de las ventas e incremento de la demanda	5.76%	Crecimiento promedio del sector Bares y Restaurantes (Oct 2018 - Set 2019)	
	2.00%	2do año	Escenario esperado
	3.00%	3er año	Escenario esperado
	5.76%	=+4to año	Escenario esperado
Incremento de precio de venta	2.80%	Para ser conservadores, consideramos el valor superior del rango meta de inflación del BCRP	
Incremento de costos	2.80%		
Incremento de sueldos	2.80%		
Crecimiento del mercado	1.01%	Tasa de crecimiento anual de la población peruana IPSOS 2018	
Essalud	9%	Obligación Laboral del trabajador	
Gasto de ventas			
Marketing	4.06%	de las ventas anuales	
Otros gastos de venta	2.80%	inflación	
Gasto mensual por Agencia de Marketin	10,000	soles (inc. IGV)	

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.6. Proyección de ventas

Según lo indicado en el plan comercial, el mercado efectivo asciende a 222,888 personas que asisten al bar una vez al mes (visitas al mes). En el plan operativo se estimó que Oasis bar recibiría 5,605 clientes mensualmente considerando los límites de aforo (214 personas), quienes generarían una demanda de 7,970 litros de cerveza. Tomando en cuenta ello y la información obtenida de los expertos sobre los cambios estacionales de la demanda, la venta estimada para el primer año de operación asciende a S/5,317,999 (ver detalle del cálculo de las ventas del primer año en el Anexo XIX), la cual se espera incremente a una tasa 2% anual durante los dos años siguientes. Como vemos en la Tabla 11.6, en el primer año, se alcanzará una participación de mercado efectivo de 2.51% y, a los 5 años, de 2.84%.

Tabla 11.6.1. Proyección de ventas y participación de mercado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta anual (Soles)	S/ 5,317,999	S/ 5,424,359	S/ 5,587,090	S/ 5,908,906	S/ 6,249,259
Incremento de Vta anual		2.0%	3.0%	5.8%	5.8%
Pax atendidos / año	67,260	68,605	70,663	74,734	79,038
Pax atendidos / mes	5,605	5,717	5,889	6,228	6,587
Tasa de crecimiento Demanda		2.00%	3.00%	5.76%	5.76%
Ticket promedio por cliente (sin IGV)	S/79.00	S/79.00	S/79.00	S/79.00	S/79.00
Mercado Efectivo (anual)	2,674,650	2,701,664	2,728,951	2,756,513	2,784,354
Participacion del Mercado	2.51%	2.54%	2.59%	2.71%	2.84%

Elaboración: Autores de esta tesis.

De lo antes mencionado, se contará con un ticket promedio por cliente de S/79, sin IGV. Según el estudio de mercado, se debe de considerar que un 70% corresponde al

consumo de cerveza y un 30% al consumo de piqueos y que un cliente en promedio consume 3 pintas de cerveza (473 ml). En la siguiente tabla se ve la proporción del consumo de cerveza y piqueos. (ver Tabla 11.6.2).

Tabla 11.6.2. Distribución de ticket promedio

DETALLE	%	IMPORTE
Consumo Promedio por cliente (Pinta 473 ml)		3
Consumo de pintas de cerveza al año		202,194
Estimación ventas primer año		S/5,317,999
Visitas de clientes por año		67,260
Consumo por cliente por visita		S/79.00
Importe por consumo de cerveza	70%	S/55.30
Importe por consumo de piqueos	30%	S/23.70
Visitas de clientes por día		186

Elaboración: Autores de esta tesis.

Sobre la base de la información anterior, en la Tabla 11.6.3 y Tabla 11.6.4, se estima la venta y unidades vendidas de cervezas y piqueos, respectivamente.

Tabla 11.6.3. Estimación de ventas de cerveza artesanal

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta Pintas	199,667	198,113	198,498	204,214	210,094
Venta litros	94,442	93,707	93,890	96,593	99,374
Ingresos S/.	S/ 3,722,599	S/ 3,797,051	S/ 3,910,963	S/ 4,136,234	S/ 4,374,481
Valor venta Pinta S/.	S/18.64	S/19.17	S/19.70	S/20.25	S/20.82
Valor venta litros S/.	S/39.42	S/40.52	S/41.65	S/42.82	S/44.02

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.6.4. Estimación de ventas de piqueos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta Piqueos Unidades	87,998	87,313	87,483	90,002	92,594
Ingresos S/.	1,595,400	1,627,308	1,676,127	1,772,672	1,874,778
Valor promedio unitario Soles	S/18.13	S/18.64	S/19.16	S/19.70	S/20.25

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.7. Proyección del costo de ventas

Estos costos están relacionados directamente con el giro del negocio, estos costos aumentan cuando las ventas aumentan. Los costos anuales por venta de cerveza se

estiman en S/1,365,445 en el primer año (ver Tabla 11.7.1), tomando en cuenta los costos por litro indicados en la Tabla 9.5 del Plan de Operaciones. Es necesario precisar que el costo es el mismo para todos los tipos de cerveza artesanal.

Tabla 11.7.1. Costo estimado por la venta de cerveza

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Pintas	206,448	208,019	208,423	214,424	220,599
Cantidad litros	97,650	98,393	98,584	101,423	104,343
Costo S/.	S/ 1,365,445	S/ 1,414,354	S/ 1,456,785	S/ 1,540,696	S/ 1,629,440
Valor costo Pinta S/ (inc. merma)	S/6.61	S/6.80	S/6.99	S/7.19	S/7.39
Valor costo litros S/ (inc. merma)	S/13.98	S/14.37	S/14.78	S/15.19	S/15.62

Elaboración: Autores de esta tesis.

El costo proyectado de venta de piqueos se hace en base al costo de insumos empleados por cada piqueo de la carta. El detalle de dichos costos se encuentra en el Anexo XI y Anexo XII.

Tabla 11.7.2. Costo estimado por la venta de piqueos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Piqueos Unidades	87,998	87,313	87,483	90,002	92,594
Costo S/.	803,476	819,546	844,132	892,754	944,177
Valor promedio unitario Soles	S/9.13	S/9.39	S/9.65	S/9.92	S/10.20

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, la proyección del costo de venta por cerveza artesanal y piqueos se resume en la Tabla 11.10.

Tabla 11.7.3. Proyección de costos de cerveza y piqueos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Cerveza	1,365,445	1,414,354	1,456,785	1,540,696	1,629,440
Costo de Piqueos	803,476	819,546	844,132	892,754	944,177
Costos totales	2,168,921	2,233,900	2,300,917	2,433,450	2,573,616

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.8. Proyección de gastos administrativos y de ventas

Por la naturaleza propia del negocio de Oasis bar, se distinguirán 2 tipos de gastos operativos: gastos administrativos y gastos de ventas. Los gastos administrativos son aquellos de comportamiento fijo, como los salarios, arbitrios, artículos de limpieza, etc. Los gastos de venta son los relacionados directamente con el nivel de venta, como publicidad y marketing.

El primer componente de los gastos administrativos son los gastos por cargas laborales. En el siguiente cuadro se indican las premisas sobre los gastos generados por plazas laborales para el primer año de operación.

Tabla 11.8.1. Cargas laborales

Puesto	Plazas	Remuneración
Administrador	1	S/7,000
Chef	1	S/3,000
Ayudante de Cocina	1	S/1,200
Maitre	1	S/3,500
Mesero	8	S/1,800
Bartender	2	S/2,000
Analista de Marketing	1	S/3,500
Cajero	1	S/2,000
Operario de Limpieza	2	S/1,500
Operario de seguridad	2	S/1,800
	20	S/27,300

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los otros gastos administrativos relevantes son arbitrios, seguros, artículos de limpieza, uniformes, telefonía, internet y cable. El detalle de la determinación de los gastos administrativos del primer año de operación se encuentra en el Anexo XX. La estimación y proyección (por inflación) de los gastos administrativos por el periodo de evaluación de 5 años se muestran en la Tabla 11.8.2.

Tabla 11.8.2. Proyección de gastos administrativos

Gastos administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arbitrios	3,840	3,948	4,058	4,172	4,288
Seguro	1,440	1,480	1,522	1,564	1,608
Artículos de limpieza	9,600	9,869	10,145	10,429	10,721
Uniformes	3,800	3,906	4,016	4,128	4,244
Trío (cable, telf, int)	4,800	4,934	5,073	5,215	5,361
Total (S)	23,480	24,137	24,813	25,508	26,222

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, dentro de los gastos de venta tenemos como principales componentes el gasto mensual por la agencia de marketing, comisión para los operadores de tarjetas de crédito y débito (VISA y Mastercard), alquiler mensual del local, energía eléctrica, gas y agua. El detalle de la estimación del gasto de venta para el primer año de operación se encuentra en el Anexo XXI. Finalmente, la Tabla 11.8.3 muestra la proyección del gasto de venta considerando los supuestos y criterios definidos en el presente capítulo.

Tabla 11.8.3. Proyección del gasto de ventas

Gastos de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	216,099	220,421	227,033	240,110	253,941
Comisión TC	239,310	244,096	251,419	265,901	281,217
Energía eléctrica	42,000	43,176	44,385	45,628	46,905
Agua	6,000	6,168	6,341	6,518	6,701
Alquiler de local	350,237	360,044	370,125	380,489	391,142
Gas	3,600	3,701	3,804	3,911	4,020
Total (S/. Sin IGV)	857,246	877,606	903,108	942,557	983,926

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.9. Flujo de caja de inversiones y operativo

El flujo de caja económico se elabora sobre la base de los flujos de caja de inversiones y operativo. Para el flujo de caja de inversiones estamos considerando las inversiones en activos fijos e intangibles, la inversión inmobiliaria, el capital de trabajo requerido y los gastos preoperativos. La Tabla 11.9 muestra el flujo de inversiones resultante.

Tabla 11.9.1. Estimación del flujo de caja de inversiones

FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones en activo fijo	-441,364					
Inversiones en activo intangible	-108,358					
Inversión inmobiliaria	-427,881					
Gastos pre operativos	-144,582					
Capital de trabajo	-245,104					
Recuperación de Capital Trabajo						245,104
Flujo de caja de inversiones	-1,367,290	0	0	0	0	245,104

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el flujo de caja operativo, se elaboró el estado de resultados proyectado a 5 años para el proyecto (ver tabla 11.9.2). Un aspecto resaltante es que a partir del primer año se generan utilidades, lo cual se evidencia en el margen EBITDA de 27.84% en el primer año.

Tabla 11.9.2. Estimación del estado de resultados del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de cerveza	3,722,599	3,797,051	3,910,963	4,136,234	4,374,481
Venta de piqueos	1,595,400	1,627,308	1,676,127	1,772,672	1,874,778
INGRESOS TOTALES	5,317,999	5,424,359	5,587,090	5,908,906	6,249,259
Costo de Cerveza	1,365,445	1,414,354	1,456,785	1,540,696	1,629,440
Costo de piqueos	803,476	819,546	844,132	892,754	944,177
Costos totales	2,168,921	2,233,900	2,300,917	2,433,450	2,573,616
Utilidad Bruta	3,149,078	3,190,459	3,286,173	3,475,456	3,675,642
Gastos administrativos	811,165	833,878	857,227	881,229	905,903
Cargas laborales	787,685	809,741	832,413	855,721	879,681
Servicios prest por ter.	23,480	24,137	24,813	25,508	26,222
Gastos de ventas	857,246	877,606	903,108	942,557	983,926
Servicios prest por ter.	857,246	877,606	903,108	942,557	983,926
Depreciación	275,761	131,179	131,179	95,059	95,059
Total gastos	1,944,172	1,842,662	1,891,513	1,918,845	1,984,889
Utilidad operativa	1,204,906	1,347,797	1,394,660	1,556,611	1,690,754
EBITDA	1,480,666	1,478,975	1,525,839	1,651,671	1,785,813
Margen EBITDA	27.84%	27.27%	27.31%	27.95%	28.58%
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0
UAI	1,204,906	1,347,797	1,394,660	1,556,611	1,690,754
Impuestos	-355,447	-397,600	-411,425	-459,200	-498,772
Utilidad neta	849,458	950,197	983,235	1,097,411	1,191,981

Elaboración: Autores de esta tesis

Del estado de resultados del proyecto se desprende el flujo de caja operativo, según se muestra en la Tabla 11.9.3. El proyecto alcanza un flujo de caja operativo que asciende a S/. 1'287,041 al término del quinto año.

Tabla 11.9.3. Estimación del flujo de caja operativo

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa después de impuestos		849,458	950,197	983,235	1,097,411	1,191,981
Depreciación y amortización		275,761	131,179	131,179	95,059	95,059
Flujo de caja operativo		1,125,219	1,081,375	1,114,414	1,192,470	1,287,041

Elaboración: Autores de esta tesis

11.10. Resultados de VAN y TIR

El valor actual neto, el cual está determinado según los flujos de efectivo futuros que genera el negocio, asciende a 1'475,542. La tasa interna de retorno (TIR) es 79%, mayor que el costo de oportunidad de los inversionistas (30%), por lo tanto, se acepta. La inversión se recupera en el segundo año (ver Tabla 11.10).

Tabla 11.10. Estimación del flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	-1,367,290	1,125,219	1,081,375	1,114,414	1,192,470	1,532,145
Flujo acumulado	-1,367,290	-242,071	839,305	1,953,719	3,146,189	4,678,333

RESULTADOS	
VAN (S/.)	1,475,542
TIR	79%
KOA (Tasa de descuento)	30%

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.10. Principales conclusiones

El fin de este análisis es determinar si la implantación del bar multitemático es viable a partir de los cálculos realizados de la información de proyección de los capítulos de plan comercial, plan de operaciones y recursos humanos necesarios para iniciar el negocio.

- La evaluación financiera del plan de negocios arroja un VAN de S/. 1'475,542 y una TIR de 79% y la inversión se recupera en el segundo año. Por estos indicadores favorables, se concluye en que el presente plan de negocios es económicamente viable.
- El EBITDA del proyecto se mantiene alrededor del 28% en la mayor parte del periodo de evaluación debido a los supuestos conservadores establecidos para proyectar el crecimiento de ventas.
- El margen bruto por la venta cerveza artesanal es de 63% y el margen bruto de la venta de piqueos es del 50%.

CAPÍTULO XII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA

El presente capítulo tiene por objetivo establecer la afectación de la viabilidad financiera del proyecto para escenarios determinados por posibles cambios en las variables críticas del negocio como son: demanda, precio y costos. Para ello, se desarrollan análisis de escenarios, sensibilidad y la determinación de puntos críticos.

12.1. Análisis de escenarios

Para la determinación de escenarios, se tomaron las variables críticas indicadas en la Tabla 12.1.

Tabla 12.1. Variables críticas del negocio

Variables Críticas	Valor escenario conservador/esperado
Precio de pinta de cerveza (473 ml)	S/18.64
Demanda (visitas mensuales)	5,605
# pintas consumidas por hora	1.30
Costo por litro de cerveza	S/13,98

Elaboración: Autores de esta tesis.

Es necesario precisar que ninguno de los escenarios evaluados contempla un incremento gradual del aforo -aun cuando se levanten las restricciones sanitarias por la pandemia del año 2020- debido a que el estudio de mercado reveló que la amplitud del área destinada para los clientes es un atributo muy valorado y consideramos que su efecto se prolongará en el largo plazo por la mayor preocupación en cuestiones de salubridad pública en las personas.

12.1.1. Escenario optimista

Bajo un escenario optimista el precio de venta se incrementa en 9% (+S/2) y la demanda aumenta en 5% (+279 visita mensuales), el consumo de pintas por

hora aumenta en 5% (+842 pintas) y el costo de la cerveza se mantiene constante. El efecto sobre los resultados del análisis financiero se muestra en la Tabla 12.2

Tabla 12.1.1. Resultados de escenario optimista

Variables Críticas	Valores
VAN (S/)	2,725,951
TIR	115%
Tasa de descuento	30%

Elaboración: Autores de esta tesis.

12.1.2. Escenario pesimista

Bajo un escenario pesimista el precio de venta disminuye en 9% (-S/2) y la demanda disminuye en 20% (-1,123 visita mensuales), el consumo de pintas por hora disminuye en 20% (-3,370 pintas) y el costo de la cerveza y piqueos aumenta en 10%. El efecto sobre los resultados del análisis financiero se muestra en la Tabla 12.3

Tabla 12.1.2. Resultados de escenario pesimista

Variables Críticas	Valores
VAN (S/)	-1,041,180
TIR	-15%
Tasa de descuento	30%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Ante un escenario pesimista que podría presentarse por la reducción significativa de la demanda, la acción recomendada a tomar sería que los inversionistas liquiden la empresa, máximo al término del segundo año de operación, para recuperar parte del capital y buscar otras oportunidades de inversión. Asumiendo un valor de recuero equivalente al 60% de la inversión y una penalidad equivalente a 3 meses de alquiler por término anticipado del contrato de alquiler del local, la pérdida máxima aceptada por los inversionistas

al término del segundo año de operación ascendería a S/256,834, según se muestra en la Tabla 12.1.3.

Tabla 12.1.3. Pérdida máxima aceptada para escenario pesimista

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	-1,318,454	90,477	71,361	75,996	111,456	340,029
Flujo acumulado	-1,318,454	-1,227,977	-1,156,616	-1,080,620	-969,164	-629,135
% recupero estimado de la inversión	60%					
Recupero estimado de la inversión	791,073					
Penalidad contrato de alquiler (3 meses)	- 87,559					
Recupero de capital de trabajo	196,269					
Flujo acumulado al término del 2do año	-1,156,616					
Pérdida máxima estimada	- 256,834					

Elaboración: Autores de esta tesis.

12.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite apreciar el impacto de las variables críticas del negocio sobre el valor actual neto determinado en el análisis financiero del proyecto. La sensibilidad se evalúa desde una perspectiva unidimensional y bidimensional.

12.2.1. Análisis unidimensional

Para el escenario esperado, las variables críticas del negocio son las indicadas en la Tabla 12.5.

Tabla 12.2.1. Variables críticas del escenario esperado

Nro.	Escenario: Esperado	
(1)	Precio pinta de cerveza (inc. IGV)	S/22.00
(2)	Precio promedio de piqueos (inc IGV)	S/21.67
(3)	Demanda (visitas mensuales)	5,605
(4)	Ratio pintas consumidas por hora	1.30
(5)	Costo pinta de cerveza (inc. IGV)	S/7.80
(6)	Costo promedio piqueos (inc. IGV)	S/11.37

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si el precio de venta de la cerveza y piqueos cambian, los resultados del VAN se verían afectados de acuerdo con el detalle mostrado en la Tabla 12.2.2.

Tabla 12.2.2. Variación por cambios en el precio

Variación % (1) y (2)	VAN
	1,475,740
-25%	-395,816
-20%	-21,409
-15%	352,450
-10%	727,069
-5%	1,101,378
0%	1,475,740
5%	1,849,891
10%	2,224,189
15%	2,598,305
20%	2,972,713

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si la demanda en términos de visitas mensuales cambia, los resultados del VAN se verían afectados de acuerdo con el detalle mostrado en la Tabla 12.2.3.

Tabla 12.2.3. Variación por cambios en la demanda (visitas mensuales)

Variación % (3)	VAN
	1,475,740
-40%	-503,480
-35%	-250,225
-30%	-5,214
-25%	243,624
-20%	485,520
-15%	734,452
-10%	982,100
-5%	1,233,525
0%	1,475,740
5%	1,723,694
10%	1,972,307
15%	2,219,600
20%	2,459,834

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si el ratio de consumo de pintas por hora cambia, los resultados del VAN se verían afectados de acuerdo con el detalle mostrado en la Tabla 12.2.4.

Tabla 12.2.4. Variación por cambios en el consumo (# pintas de cerveza por hora)

Variación % (4)	VAN
	1,475,740
-50%	-1,061,776
-40%	-503,480
-30%	-5,214
-20%	485,520
-10%	982,100
0%	1,475,740
10%	1,972,307
20%	2,459,833
30%	2,961,038
40%	3,451,158
50%	3,944,606

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si los costos de cerveza y piqueos cambian, los resultados del VAN se verían afectados de acuerdo con el detalle mostrado en la Tabla 12.2.5.

Tabla 12.2.5. Variación por cambios en los costos

Variación % (5) y (6)	VAN
	1,475,740
-10%	1,880,487
-5%	1,678,114
0%	1,475,740
5%	1,273,367
10%	1,070,993
15%	868,620
20%	666,246
25%	463,873
30%	261,499
35%	59,126
40%	-143,248

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como resultado del análisis de sensibilidad unidimensional, se concluye que la variable más sensible es el precio de venta, debido a que con una disminución del 25% obtenemos una VAN negativa del proyecto.

12.2.2. Análisis bidimensional

El análisis bidimensional buscar mostrar la variación del VAN cuando dos variables críticas del negocio cambian en conjunto. La Tabla 12.2.6 y la Tabla 12.2.7, señalan los cambios en la VAN ante variaciones en el precio-demanda y precio-costos, respectivamente.

Tabla 12.2.6. Variación por cambios en el precio y demanda

		Variación % demanda (cantidad de visitas)											
		-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	
Variación % precio	1,475,740												
	-25%	- 1,508,153	- 1,285,569	- 1,078,820	- 880,269	- 705,296	- 544,356	- 395,816	- 241,379	- 86,228	67,711	214,189	
	-20%	- 1,137,715	- 907,147	- 720,024	- 537,872	- 364,964	- 188,643	- 21,409	151,776	325,370	498,077	663,493	
	-15%	- 809,423	- 598,528	- 412,945	- 219,611	- 28,490	166,944	352,450	544,737	736,940	928,559	1,112,280	
	-10%	- 529,125	- 317,690	- 113,066	98,481	308,208	522,343	727,069	937,634	1,148,698	1,358,837	1,561,595	
	-5%	- 267,250	- 37,063	186,139	416,798	645,227	877,902	1,101,378	1,330,346	1,560,629	1,789,099	2,010,855	
	0%	- 5,214	243,624	485,520	734,452	982,100	1,233,525	1,475,740	1,723,694	1,972,307	2,219,600	2,459,833	
	5%	256,754	524,257	784,901	1,052,936	1,318,862	1,588,690	1,849,891	2,116,618	2,383,743	2,650,308	2,908,811	
	10%	518,699	805,094	1,084,181	1,370,824	1,655,611	1,944,658	2,224,189	2,509,429	2,795,617	3,080,502	3,357,849	
	15%	780,994	1,085,856	1,383,711	1,689,266	1,992,573	2,299,951	2,598,305	2,902,817	3,207,326	3,510,822	3,807,169	
	20%	1,042,850	1,366,509	1,683,302	2,007,162	2,329,506	2,655,882	2,972,713	3,295,494	3,618,847	3,941,344	4,256,525	
	25%	1,304,879	1,647,195	1,982,670	2,325,308	2,666,304	3,011,160	3,346,862	3,688,426	4,030,619	4,371,621	4,705,313	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.2.7. Variación por cambios en el precio y costos

		Variación % costos (cerveza y piqueos)								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación % precio	1,475,740									
	-10%	1,506,846	1,311,902	1,116,958	922,013	727,069	532,124	337,180	142,236	- 52,709
	-5%	1,896,019	1,697,359	1,498,698	1,300,038	1,101,378	902,718	704,057	505,397	306,737
	0%	2,285,234	2,082,861	1,880,487	1,678,114	1,475,740	1,273,367	1,070,993	868,620	666,246
	5%	2,674,280	2,468,183	2,262,086	2,055,988	1,849,891	1,643,794	1,437,696	1,231,599	1,025,502
	10%	3,063,444	2,853,631	2,643,817	2,434,003	2,224,189	2,014,376	1,804,562	1,594,748	1,384,934
	15%	3,452,462	3,238,923	3,025,384	2,811,845	2,598,305	2,384,766	2,171,227	1,957,687	1,744,148
	20%	3,841,714	3,624,464	3,407,214	3,189,964	2,972,713	2,755,463	2,538,213	2,320,963	2,103,713
	25%	4,230,758	4,009,784	3,788,810	3,567,836	3,346,862	3,125,888	2,904,913	2,683,939	2,462,965
	30%	4,620,087	4,395,407	4,170,726	3,946,046	3,721,366	3,496,685	3,272,005	3,047,325	2,822,644
	35%	5,009,054	4,780,645	4,552,236	4,323,827	4,095,418	3,867,009	3,638,599	3,410,190	3,181,781
40%	5,397,993	5,165,853	4,933,714	4,701,574	4,469,434	4,237,295	4,005,155	3,773,016	3,540,876	

Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados del análisis bidimensional muestran que la combinación más sensible resulta de la disminución del precio de venta y la reducción de la demanda (visitas mensuales) teniendo varias posibilidades donde el proyecto no generaría valor para los accionistas y/o inversionistas.

12.3. Análisis de punto de equilibrio y puntos críticos

El punto de equilibrio contable es una herramienta que sirva para estimar el número de ventas que se debe alcanzar para cubrir los costos totales. De acuerdo con lo mostrado

en el Anexo XXII, en el primer año de operación se necesitan realizar ventas equivalentes a 48,574 tickets promedio (S/79 sin IGV) para cubrir los costos totales. Sin embargo el punto de equilibrio contable no considera el costo de oportunidad por el valor del dinero en el tiempo de los inversionistas. Por ello, también se realiza un análisis de puntos críticos que busca determinar el valor máximo o mínimo de las variables críticas del negocio para que el proyecto siga siendo económicamente viable. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 12.3.

Tabla 12.3. Análisis de puntos críticos

Nro.	VARIABLES CRÍTICAS	PUNTO CRÍTICO	VALOR CERVEZA	VALOR PIQUEOS
(1) y (2)	% variación del precio	-19.71%	S/17.66	S/17.40
(3)	% variación demanda (visitas)	-29.91%	3,929	
(4)	% variación pintas consumidas por hora	-29.91%	0.91	
(5) y (6)	% variación costos	36.46%	S/10.65	S/15.52

Elaboración: Autores de esta tesis

El análisis de puntos críticos muestra que una reducción de más del 19.71% en los precios de venta o una disminución de más del 29.91% sobre la demanda esperada, harían que el proyecto sea económicamente inviable. El aumento de los costos en 36% es un escenario poco probable.

12.4. Principales conclusiones

Las variables críticas del negocio que tienen mayor impacto sobre el valor actual neto de los flujos de caja generados por el proyecto son la demanda y el precio de venta. Bajo la coyuntura de pandemia sobre el cual se desarrolló el presente plan de negocios, la demanda cobra especial importancia debido a las restricciones de aforo que gradualmente se vienen regularizando y, sobre todo, a la mayor consciencia del consumidor promedio sobre el cuidado de la salud en establecimientos que generan conglomeraciones.

CAPÍTULO XIII: PLAN DE RIESGOS

En el siguiente capítulo, se muestran los riesgos internos o externos a los que la empresa se encuentra expuesta. Se identifican y se genera una serie de estrategias para mitigarlos y para que no afecte en la continuidad de la empresa.

13.1. Identificación de riesgos y plan de mitigación de riesgos

En este punto se muestran los riesgos a los cuales la empresa se encuentra expuesta, ya sean riesgos internos o externos, así mismo, se encuentran los planes para mitigar o afrontar cada uno de los riesgos identificados (ver tabla 13.1).

Tabla 13.1. Identificación y mitigación de riesgos

	Riesgo	Planes de Mitigación del Riesgo
Riesgos Externos	Competencia	
	En la actualidad no existe ningún bar de cerveza artesanal de carácter multitemático que incluya un jardín cervecero amplio y un ambiente con projection mapping, además, de un sistema de acumulación de puntos automático en beneficio del cliente. Solo existen este tipo de bares en el extranjero.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de entrada (Puntos por inauguración). • Fidelizar a los clientes (bar). • Reforzar estrategias de marketing y posicionamiento de la marca. • Relanzamientos continuos de nuevas propuestas de contenido en las temáticas.
	Que los competidores rápidamente intenten copiar el modelo del negocio del Bar	
	Legal o reputacional	
	Reclamos no atendidos adecuadamente a través del App, libro de reclamaciones o redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de procedimiento de atención de reclamos y capacitaciones al personal. Monitoreo constante para lograr un servicio correcto.
	Económicos	
	Desinterés de la población por concurrir a los bares por cambios en las políticas económicas del país, de tal manera que afecte el ingreso mensual de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en segmentos de mercado que mantienen poder adquisitivo con una propuesta de valor más sofisticada. • Después del inicio de operaciones, evaluación constante del entorno macroeconómico para revisar posibilidad de liquidar la empresa.
Disminución del poder adquisitivo		
Crisis económica mundial		

Riesgos Internos	Continuidad soportada por TI	
	No disponibilidad del App para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de hosting que garantice alta demanda y disponibilidad de conexiones además de un contrato de soporte para emergencias en el año.
	Operacional	
	Falla en uno de los proyectores de video mapping o falla con el software de control.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de reemplazo y un plan de mantenimiento preventivo. • Realizar capacitaciones al personal que tenga contacto directo con el cliente para que brinden asistencia a los clientes del bar sobre la funcionalidad del App. • Lanzamiento de campaña de uso del App por redes sociales. • Diseño de requerimientos funcionales del App considerando como prioridad la experiencia del usuario y la usabilidad. • Establecer un plan de incentivos para el personal que sea proporcional a su buen desempeño. • Fomentar actividades que fortalezcan el buen clima laboral.
Falta de conocimiento para el manejo del App por parte de los clientes		
Alta rotación de personal de atención al cliente.		
Coyuntural	Afectaciones por pandemia (COVID)	
	Prolongación de las restricciones del gobierno sobre el sector de bares y restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear permanentemente el entorno económico y regulatorio antes del inicio de operaciones. • Postergar el inicio de operaciones hasta que el proceso de vacunación en el país avance sostenidamente o las señales de reactivación económica sean sólidas. • Actualización del estudio de mercado para previo al inicio de operaciones si las restricciones por pandemia se prolongan. • Establecer un plan de contratación temporal de personal de reemplazo. • Establecer controles de calidad para las publicaciones en redes sociales a fin de asegurar que el mensaje (incluidas fotos) reflejen el cumplimiento de los protocolos de seguridad para la pandemia.
	Caída de la demanda	
	Trabajadores afectados por el virus	
	Quejas en redes sociales por percepción de protocolos de seguridad débiles	

Elaboración: Autores de esta tesis.

13.2. Evaluación de los riesgos

Se identifican los riesgos sobre los factores que se consideran más relevantes en la implementación de Oasis bar. Se considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo, esto dará como resultado el cálculo del factor para cada una de estas variables. Se calificarán según el nivel de riesgos como marginal, apreciable, importante y muy grave.

Esto nos permitirá evaluar los riesgos a los que el negocio se encuentra expuesto y priorizar la gestión de dichos riesgos (ver Tabla 13.2).

Tabla 13.2. Clasificación del riesgo

RIESGO	Probabilidad de ocurrencia	Gravedad del Impacto	Valor de Riesgo	Nivel de Riesgo
Competencia	2	4	8	Apreciable
Legal y Reputacional	2	3	6	Apreciable
Económicos	3	4	12	Importante
Continuidad soportada por TI	3	4	12	Importante
Operacional	3	5	15	Muy Grave
Afectación por pandemia	4	5	20	Muy Grave

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la calificación de los riesgos, se tomó como referencia las ponderaciones mostradas en la Tabla 13.3.

Tabla 13.3. Cuadro de calificación

Probabilidad		Gravedad				
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
		1	2	3	4	5
Muy Alta	5	5	10	15	20	25
Alta	4	4	8	12	16	20
Media	3	3	6	9	12	15
Baja	2	2	4	6	8	10
Muy Baja	1	1	2	3	4	5

	Riesgo muy grave
	Riesgo Importante
	Riesgo apreciable
	Riesgo marginal

Elaboración: Autores de esta tesis.

13.3. Conclusiones del capítulo

Los riesgos más relevantes para el negocio propuesto son la afectación por la pandemia (COVID) y el operacional. El inicio de una segunda ola de afectación por la

pandemia en el Perú podría llevar a posponer el inicio de operaciones de Oasis Bar y afectar el comportamiento de la demanda. Asimismo, las fallas operativas tras el inicio de operaciones del bar tendrían un impacto negativo en la percepción del cliente. Por ello, es necesario monitorear el entorno económico, social y las medidas del gobierno a fin de determinar el mejor momento para el inicio de operaciones de Oasis Bar y, tras la puesta en marcha, se deben realizar inversiones adicionales en equipamiento de contingencia para garantizar la continuidad operativa

CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones del plan de negocio

Luego de evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de la implementación de un bar multitemático especializado en cerveza artesanal que emplea técnicas de gamification para mejorar la experiencia del cliente, se presentan las siguientes conclusiones:

El plan de negocio resulta viable desde la perspectiva comercial, operativa y económica.

Existe un mercado de 89 mil personas que podrían generar un potencial de 222 mil visitas mensuales a Oasis bar, provenientes del distrito de Miraflores y distritos aledaños. El alto porcentaje de público potencial que definitivamente visitaría el bar (35%) y la disposición elevada de hacerlo dos o más veces en un mes (87%), permiten inferir la demanda reprimida que existe actualmente en el mercado que busca experiencias innovadoras y diferenciadas en bares. El segmento objetivo del presente plan de negocio está dispuesto a pagar un ticket promedio de consumo de S/93. El concepto de negocio fue ampliamente aceptado (96%), siendo los atributos diferenciadores más valorados el carácter multitemático del bar (59%), la variedad y calidad de cervezas artesanales (58%), y el espacio amplio destinado a los clientes (53%).

Para la viabilidad operativa del plan de negocio, existe un local de 820 m² disponible en alquiler ubicado una avenida principal de Miraflores que fue aceptado por el público objetivo (92%). Los ambientes previstos para Oasis bar fueron distribuidos de forma que dejan más de 700 m² para la atención al público para un aforo de 214 personas, cumpliendo con las restricciones sanitarias vigentes al momento de elaborar el plan operativo. Los procesos de abastecimiento, cocina y atención del cliente fueron definidos considerando una demanda de 5,605 visitas mensuales.

La inversión requerida para implementar Oasis bar es de S/1,367,033. Considerando una tasa de descuento de 30% y otros supuestos definidos para el escenario esperado, la evaluación económica arroja un resultado favorable. El VAN del proyecto asciende a S/1,475,741 y la TIR es de 79%. Las variables críticas del negocio que tienen mayor

impacto sobre este resultado favorable son la demanda y el precio de venta. Dado el grado de incertidumbre sobre el comportamiento de la demanda por la pandemia existente al momento de concluir la evaluación del presente plan de negocio, se contempla la posibilidad de liquidar el negocio al término del segundo año de operación, lo que resultaría en la aceptación de una máxima pérdida estimada en S/256 mil de parte de los inversionistas.

Sin embargo, dado que el presente plan de negocios se desarrolló en condiciones de pandemia, las conclusiones obtenidas están supeditadas a que las condiciones del entorno social, económico y regulatorio resulten similares o mejores a las proyecciones de largo plazo que se mantenían hasta Noviembre 2020.

14.2. Recomendaciones finales

Las principal recomendación para la implementación del presente plan de negocio es monitorear el entorno social, económico y regulatorio para reevaluar la fecha de inicio de operaciones de Oasis Bar en vista del efecto de la pandemia, en caso las proyecciones sobre dicho entorno sean peores a las que se tenían hasta Noviembre 2020. Un hito importante que se recomienda considerar es la llegada de la vacuna al Perú y su distribución. También se deben considerar las medidas que declare el gobierno para contribuir con la reactivación económica del país. Si el periodo de incertidumbre por la pandemia se prolonga más allá del primer semestre del año 2021, se recomienda hacer una actualización del estudio de mercado para revalidar los resultados obtenidos.

ANEXO I. ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevista 1

Entrevistado: José Villarán

Referencia: Productor de cerveza artesanal fundador de Psycho Brewery, ganador de medalla de oro a mejor cerveza peruana en la Copa Latinoamericana de cervezas artesanales 2019.

Fecha: Marzo 2020

- a. ¿Cuáles consideras son los factores críticos de éxito en un bar?
Buena atención y calidad de las cervezas.
- b. Como productor, ¿qué esperas de un bar especializado en cerveza artesanal?
Mantenimiento de equipos (caños) para cuidar la calidad de las cervezas.
- c. Como inversionista, ¿qué nivel de rentabilidad esperarías de un bar?
Alta rentabilidad (30% - 40%).
- d. ¿Cuáles son los principales retos para poner en marcha un bar especializado en cervezas artesanales?
Encontrar el local con una buena ubicación y conseguir el capital o financiamiento.
- e. ¿Cuáles son tus bares favoritos? (máximo 5)
 - Barranco Beer Company
 - Lúpulo Draft Bar
 - Clan Cervecerero
 - 7 Vidas
 - Barbarian
- f. ¿Qué sugieres para introducir a una persona al mundo de la cerveza artesanal?
Degustaciones de cervezas de buena calidad.
- g. ¿Cómo mejoramos la cultura cervecera en nuestro país?
Mediante cursos sobre cerveza artesanal y su elaboración. También ayudan las publicaciones de blogs especializados.
- h. La última pregunta, ¿cómo cambia la demanda en los meses del año y durante los días de la semana y qué tiempo en promedio permanece un cliente en un bar?
Bajo en verano. Durante la semana, los días jueves, viernes y sábado tienen más demanda. En promedio, un cliente permanece entre 2 a 3 horas en el bar.

Entrevista 2

Entrevistado: Lizzy Roberts

Referencia: Dueña del bar Nowhere y productor de cerveza artesanal, ganador de medalla de bronce a mejor cerveza sour peruana en la Copa Latinoamericana de cervezas artesanales 2019.

Fecha: Febrero 2020

- a. ¿Cuáles consideras son los factores críticos de éxito en un bar?
 - Ubicación, debe ser fácil de encontrar, en una zona concurrida y de ser posible con estacionamiento cercano.
 - Naming/branding, un buen nombre, divertido, fácil de recordar y con personalidad. No escatimar en el presupuesto de branding. Los buenos estudios saben lo que hacen.
 - Limpieza, en baños, cocina, barra, vasos y caños.
 - Decoración/ambientación, siempre es bueno contratar a un profesional experto, mejor aún si pueden trabajar en conjunto con los que hagan el branding.
 - Servicio, personal amigable, de confianza y muy atento. Siempre es bueno que los dueños sean visibles por el público y se sientan atendidos.
- b. Como productor, ¿qué esperas de un bar especializado en cerveza artesanal?

Caños limpios, barriles refrigerados siempre. Brindar retroalimentación al productor sobre la calidad y recepción de la cerveza. Comunicación clara en caso de haber algún problema.
- c. Como inversionista, ¿qué nivel de rentabilidad esperarías de un bar?

Entre 20% - 30% de la inversión.
- d. ¿Cuáles son los principales retos para poner en marcha un bar especializado en cervezas artesanales?
 - Educar al público. Los peruanos no saben mucho de cerveza artesanal. Suelen buscar los contenidos de alcohol más altos, no necesariamente la cultura.
 - Competir con los precios de Pilsen.
 - Asegurarse que el producto que se ofrece al público es de la más alta calidad.
 - Educarse a uno mismo sobre lo que es calidad de cerveza y lo que implica, toma tiempo e inversión monetaria.
- e. ¿Cuáles son tus bares favoritos? (máximo 5)
 - Nowhere
 - Chelawasi
 - Museo del Pisco
 - Melkim
 - Qochamama
- f. ¿Qué sugieres para introducir a una persona al mundo de la cerveza artesanal?

Catas de cerveza guiadas. Explicarles el proceso y sobre los ingredientes (es mejor si puede ser visualmente). Explicarles lo complicado, artístico, creativo que puede ser hacer cerveza y la increíble variedad de estilos que existen (no solo IPAs). Empezar por algo parecido a lo

que conocen y luego introducirlos a sabores especializados (Candelaria ha hecho esto muy bien).

- g. ¿Cómo mejoramos la cultura cervecera en nuestro país?

Mejorar la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado (refrigeración es clave para mantener la calidad). Educar al consumidor.

- h. La última pregunta, ¿cómo cambia la demanda en los meses del año y durante los días de la semana y qué tiempo en promedio permanece un cliente en un bar?

En verano la demanda baja si no estás en la playa (enero y febrero). Durante la semana, los días jueves, viernes y sábado tienen más demanda. En promedio, un cliente permanece entre 2 a 3 horas en el bar.

Entrevista 3

Entrevistado: José Alberto Castro

Referencia: Juez de cervezas certificado por la BJCP, Anfitrión de Cervezas certificado por Cicerone y barista certificado por Le Cordon Bleu. Autor del blog tomandoaltura.com

Fecha: Abril 2020

- a. ¿Cuáles consideras son los factores críticos de éxito en un bar?

Coherencia en todo el mix de la marca: logo, decoración, oferta, lenguaje en redes, música y calidad en el servicio.

- b. Como productor, ¿qué esperas de un bar especializado en cerveza artesanal?

Esperaría que el bar respete mi producto y sepa cómo presentarlo, describirlo, ofrecerlo y cuidarlo.

- c. Como inversionista, ¿qué nivel de rentabilidad esperarías de un bar?

Esperaría superar el punto de equilibrio como máximo en un año y después de eso alcanzar una rentabilidad acorde con el nivel de mi inversión.

- d. ¿Cuáles son los principales retos para poner en marcha un bar especializado en cervezas artesanales?

Lograr implementar el equipamiento necesario para un eficiente servicio de cerveza a presión con baja incidencia de problemas operativos y capacitar efectivamente al personal, no sólo en el uso y cuidado de dichos equipos, sino también en los adecuados estándares de servicio de cerveza y de atención al cliente.

- e. ¿Cuáles son tus bares favoritos? (máximo 5)

- Red Cervecera
- 7 Vidas Taproom

- Barbarian
 - Barranco Beer Company
 - Cervecería Del Valle
- f. ¿Qué sugieres para introducir a una persona al mundo de la cerveza artesanal?
- Educación y degustación, no necesariamente en ese orden pero siempre ambas cosas.
- g. ¿Cómo mejoramos la cultura cervecera en nuestro país?
- Educación e información. No desaprovechar los canales propios para la educación e información; pero nuevamente, con coherencia. Es decir, no puedo tratar de educar a las personas publicando, por ejemplo, estándares de lo que es una buena cerveza artesanal cuando la cerveza que se sirve en mi bar no está en buenas condiciones o si vendo marcas que no representan la calidad que una cerveza debe tener.
- h. La última pregunta, ¿cómo cambia la demanda en los meses del año y durante los días de la semana y qué tiempo en promedio permanece un cliente en un bar?
- La demanda cae en verano (Enero y Febrero). En la semana, jueves, viernes y sábado son los días con más clientes. El consumo en cada visita varía mucho.

Entrevista 4

Entrevistado: Adolfo Galindo

Referencia: Productor de cerveza artesanal dueño de Cacique Bier y un taproom

Fecha: Marzo 2020

- a. ¿Cuáles consideras son los factores críticos de éxito en un bar?
- Considero que la decoración, el diseño interior del bar y una buena ubicación pueden resultar determinantes.
- b. Como productor, ¿qué esperas de un bar especializado en cerveza artesanal?
- Cuidado del producto y rotación (ventas).
- c. Como inversionista, ¿qué nivel de rentabilidad esperarías de un bar?
- Esperaría un nivel alto de rendimiento (alrededor del 30%) y un recupero de la inversión no mayor a dos años.
- d. ¿Cuáles son los principales retos para poner en marcha un bar especializado en cervezas artesanales?
- Tener que innovar y ofrecer un concepto distinto que despierte el interés del consumidor. Cervezas con características que se distingan.

- e. ¿Cuáles son tus bares favoritos? (máximo 5)
- Barbarian
 - Barranco Beer Company
 - Mi Tercer Lugar
 - 7 Vidas Taproom
- f. ¿Qué sugieres para introducir a una persona al mundo de la cerveza artesanal?
- Ofreciendo catas guiadas a los visitantes/clientes del bar. Educando sobre los muchos beneficios y la diversidad de cervezas artesanales, sabores y aromas que tienen y las sensaciones que dejan a quien las prueba.
- g. ¿Cómo mejoramos la cultura cervecera en nuestro país?
- Necesitamos más festivales y ferias de cervezas artesanales y publicidad en bloque.
- h. La última pregunta, ¿cómo cambia la demanda en los meses del año y durante los días de la semana y qué tiempo en promedio permanece un cliente en un bar?
- La demanda cae en los meses de verano porque mucha gente se moviliza a las playas. Jueves, viernes y sábado son los días de mayor consumo en bares. Un cliente puede permanecer alrededor de 2 horas en un bar y se queda cuando es muy bueno.

Entrevista 5

Entrevistado: Mario Jammaers

Referencia: Productor de cerveza artesanal y dueño de El Pastor Belga y un taproom

Fecha: Abril 2020

- a. ¿Cuáles consideras son los factores críticos de éxito en un bar?
- No tener quiebre de stock, personal que atiende a los clientes capacitado (buena atención), cuidar la calidad de la cerveza que se sirve, buen ambiente y ubicación.
- b. Como productor, ¿qué esperas de un bar especializado en cerveza artesanal?
- Mantenimiento de los caños para cuidar el producto, personal capacitado para servir cervezas artesanales.
- c. Como inversionista, ¿qué nivel de rentabilidad esperarías de un bar?
- Espero recuperar mi inversión en alrededor de 2 años.
- d. ¿Cuáles son los principales retos para poner en marcha un bar especializado en cervezas artesanales?
- Abastecimiento de cervezas de calidad y conseguir y mantener personal calificado para atender al cliente.

e. ¿Cuáles son tus bares favoritos? (máximo 5)

- Nowhere
- Nuevo Mundo Bar
- Pataccala

f. ¿Qué sugieres para introducir a una persona al mundo de la cerveza artesanal?

Catas guiadas de cerveza, sugerir lecturas sobre cerveza o un curso para conocer los estilos o elaborar cerveza, reservar tiempo para estas actividades.

g. ¿Cómo mejoramos la cultura cervecera en nuestro país?

Un bar puede ayudar mucho si incluye personal que conoce de cervezas artesanales para que pueda guiar a los clientes y, sobre todo, vendiendo buenas cervezas (nunca vender cervezas que el bar reconoce que están contaminadas).

h. La última pregunta, ¿cómo cambia la demanda en los meses del año y durante los días de la semana y qué tiempo en promedio permanece un cliente en un bar?

Es estable durante el año, pero baja un poco en verano. Cerca al fin de semana la demanda aumenta. Una persona permanece alrededor de 2 horas si se siente a gusto.

ANEXO II. DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Nro.	Expertos	Factores Críticos de Éxito / Expectativas de un bar								
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	José Villarán			X	X	X	X			
2	Lizzy Roberts	X	X	X	X	X		X		
3	José Castro	X		X	X	X		X		X
4	Adolfo Galindo	X	X		X					
5	Mario Pastor Belga	X	X	X		X			X	

(1) Diseño y ambientación

(2) Ubicación

(3) Calidad de la atención

(4) Mantenimiento de instalaciones

(5) Calidad de cervezas

(6) Solvencia

(7) Branding

(8) Abastecimiento

(9) Música

ANEXO III. GUÍA DE PAUTAS FOCUS GROUP

I. Introducción (5 minutos)

Buen día, mi nombre es __[nombre facilitador]__, sean todos bienvenidos. Agradecemos su colaboración para esta dinámica.

Para empezar, quisiera pedirles que sean enteramente espontáneos y sinceros al responder. También, les comunicamos que la información recabada será tratada como confidencial. Entonces, ¿qué les parece si comenzamos con una pequeña presentación personal?

II. Conocimiento y hábitos por lugares de entretenimiento nocturno (30 min)

Me gustaría que conversemos un poco de ¿cómo se entretienen actualmente en esta pandemia? Y ¿Qué cosas hacían para entretenerse antes de la pandemia? (**M: verificar si entre las actividades expuestas se encuentra el ir a un bar**).

De todos ellos hablemos de los bares.

- **Conocimiento de bares.** ¿Qué bares de cerveza artesanal conocen? y ¿Cuáles ustedes frecuentaban?
- **Razones de consumo:** ¿Por qué iban a esos bares? (**M: buscar atributos**)
- **Compañía:** ¿Con quiénes iban? ¿Cuántos son normalmente?
- **Ubicación:** ¿Dónde estaban ubicados? ¿Qué tan distante estaba de su lugar de trabajo o casa?
- **Frecuencia:** En una semana ¿Cuántas veces iba? ¿Qué días iban? y ¿En qué horarios?
- **Gasto:** Por cada persona ¿Cuánto solía gastar?
- **Atributos valorados:** Al momento que iba a esos bares de cerveza artesanal ¿Cuáles creen que eran las características más importantes para elegirlo? (**M: indagar por ubicación, sugerencia de amistades, tipos de alimentos, tipos de bebidas, temática, promoción, alianza con tarjeta de crédito**)
- **Factor diferencial:** Si el siguiente año comenzará la nueva normalidad ¿Cómo debería de ser ese bar? ¿Cuál sería ese atributo diferencial?
- **Nivel de satisfacción con la oferta actual:** ¿Ustedes se sentían satisfechos con la oferta de los bares de cerveza artesanal? ¿En que pueden mejorar?

III. Gustos y Preferencias por lugares de entretenimiento (10 min)

A continuación realizaremos una pequeña dinámica. En una hoja de papel deben escribir lo primero que viene a su mente respecto a las siguientes frases:

Yo escojo ir a (M: nombre del bar que más visitan) porque... (1 minuto)

Cuando voy a (M: nombre del bar que más visitan) me sentía... (1 minuto)

IV. Percepción de marcas de bares de cerveza artesanal (10 min)

Considerando todas las características que me han mencionado, vamos a agrupar todos los nombres de bares de cerveza artesanal que han mencionado (**M: usar los papeles con los nombres de las marcas escritas**).

¿Serán todas las marcas iguales o no? Por favor, les pido agruparlas y después me cuenten porqué le han agrupado así. Todas sus opiniones son importantes.

V. Evaluación de concepto (25 min)

Describir el concepto de negocio y mostrar imágenes

- **Entendimiento del concepto:** ¿Qué han comprendido del concepto de negocio?
- **Gusto por el concepto:** ¿Qué piensan de la idea de negocio?
 - Aspectos positivos
 - Aspectos negativos
- **Relación con necesidades propias:** ¿La idea de contar con un bar multitemático en el año 2021 especializado en cerveza artesanal que emplea técnicas de gamification se vincula con sus necesidades? Brindar razones, explicar beneficios.
- **Productos que deben incluirse:** Aparte de la cerveza artesanal ¿Qué otras bebidas más recomiendan vender acorde a la propuesta? ¿Piqueos?
- **Zona:** ¿Qué tan atractivo les parece Miraflores como ubicación? ¿Qué otros distritos recomiendas? ¿Porqué?
- **Temática** ¿Cómo creen que debería ser la temática de este bar? ¿Qué características tendría?
- **Servicios complementarios:** ¿Qué servicios podrían complementar a este concepto de negocio?

- **Promociones:** ¿Qué tipo de promociones les gustaría recibir? ¿Usualmente por donde más se enteran?
- **Nivel de interés:** En general, ¿Qué tan atractiva les parece este concepto de negocio ¿Les gustaría asistir? ¿Por qué si o no?
- **Frecuencia:** ¿Con qué frecuencia asistirían? y ¿En qué horarios prefieren asistir? (**M: veces por mes y durante un año**)
- **Precios percibidos:** Pensando en el precio. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar? ¿Precio máximo? ¿Mínimo? ¿Ideal?

VI. Atributos valorados del concepto (10 min)

Si pudiéramos resumir de todo lo visto ahora; ¿Qué atributos considera que tiene este concepto de negocio?

VII. Sugerencia del concepto (10 min)

- **Sugerencias finales:** ¿Qué sugerencias podría dar para que este concepto de negocio sea viable?

Agradecimiento y Despedida

ANEXO IV. METODOLOGÍA DEL FOCUS GROUP Y RESULTADOS

Los participantes del *focus group* fueron reclutados por Facebook; donde se hizo una convocatoria pagada por segmentación de edad, ubicación y hábitos de consumo. Al haber llevado una sesión virtual se hizo acuerdos; donde se pidió a los participantes que estuvieran en un lugar silencioso, cómodo, con buena señal de internet, con hojas y lapiceros. Durante el desarrollo del focus group el moderador invitaba a participar activamente a todos los participantes y en la etapa de evaluación de concepto se presentó las temáticas del concepto de negocio Oasis.

La temática Fábrica de Cerveza, es un bar que busca generar la sensación de visitar una fábrica de cerveza artesanal. Es un ambiente con techo elevado.

Temática de Oasis – Fábrica de cerveza



La temática Jardín Cervecerero es un bar al aire libre con mesas distribuidas a lo largo de un jardín de más de 500 m², adornado con luces aéreas. Dispone de zona de parrillas previa reserva.

Temática de Oasis – Jardín Cervecerero



La temática Time Machine, que es un bar con efectos hechos con tecnología de proyecciones, se recrearan distintos ambientes que recuerden las décadas de los 80s, 90s y 2000 en un bar.

Temática de Oasis – Time Machine



Las participantes del focus group se caracterizan por tener entre 28 y 45 años, trabajan de forma independiente y dependiente.

Conocimiento y hábitos por lugares de entretenimiento nocturno

Los participantes mencionan que realizan las siguientes actividades para entretenerse: (i) zoom virtual con amigos y familia; (ii) reuniones presenciales familiares; (iii) deportes; (iv) Netflix y Amazon Prime y (v) juegos de mesa.

Antes de la pandemia los participantes mencionan que hacían las siguientes actividades: (i) salidas a bares after office; (ii) discotecas; (iii) cines; (iv) restaurantes. Ellos salían con amigos del trabajo, de la universidad, del colegio y con sus parejas. Con relación a los bares que frecuentaban iban a los de Miraflores por la calle Bonilla o Esperanza.

Los participantes mencionan que conocen los siguientes bares en Lima: Tapas y Cañas, Barranco Beer Company, Estadio, Rincón Cerveceros, Barbarían, Múnich, Mi Tercer Lugar, Hops, Clan Cerveceros, Nuevo Mundo, Lúpulo, Invictus, Luna Roja, Del Valle y La Cuina de Bonilla. De los bares mencionados, los cuatro más frecuentados fueron: Barbarian; Hops, Barranco Beer Company y Tapas y Cañas.

Los participantes mencionan que normalmente iban a los bares con sus amigos del trabajo y aprovechaban los after office. Ellos mencionan que iban entre dos a tres veces por semana, de preferencia los días jueves, viernes o sábados después de las 6:30 pm y que se quedaban en promedio dos a tres horas y podían gastar entre 60 a 90 soles.

Ellos indican que tomaban entre dos a tres pintas (vaso de 473 ml) de cervezas artesanales; la cantidad dependía del grado de alcohol. Y preferían los lugares que estaban cerca de su trabajo o de su casa. La gran mayoría de ellos indican que iban a esos bares porque quedaban cerca a su lugar de trabajo, buscaban un lugar agradable y con buena variedad de cervezas artesanales.

Algunos participantes iban a bares con discotecas como por ejemplo Hops, ellos mencionan que les encantaba este lugar por su ambiente de fiesta y diversión. Su presupuesto en este lugar iba más de S/100.

Los participantes mencionan que les gustan las siguientes cervezas artesanales: cerveza Traicionera de Oveja Negra (doble IPA), cervezas belgas, cerveza L.I.M.A. Pale Ale de Barbarían. Algunos participantes varones decían: “me gustan las cervezas amargas”, mientras las participantes mujeres: “me gustan las cervezas rojas”, “me gustan las cervezas de malta o con combinaciones”.

Los participantes mencionan que al momento de elegir un bar, analizaban los siguientes atributos: (i) ubicación, de preferencia cerca al lugar de su trabajo o casa; (ii) ambiente (música, personas); (iii) variedad de sabores de cervezas artesanales; (iv) variedad de piqueos (tapas, tequeños, hamburguesas “me gusta maridar mi cerveza”); (v) tamaño del bar; (vi) aforo y (vii) temática (“bares tranquilos”, “bares juergueros”).

Por la coyuntura actual del COVID19, los participantes mencionan que ya no se sienten satisfechos con los bares de cerveza artesanal, ellos prefieren bares con espacios abiertos; uno de ellos mencionó bares tipo “Beer Garden” que son jardines cerveceros que tienen espacios amplios y abiertos (sin techo).

Ellos indican que el atributo diferencial será el espacio del bar y como este se fusiona con el entretenimiento. Muchos iban a bares after office para las “previas” para después pasar a bares con discoteca; ellos indican que estos nuevos bares deben de fusionar ambos conceptos.

Otros participantes mencionan que la experiencia de tomar cerveza artesanal sea llevada a casa; por ejemplo, con activaciones virtuales de pack de cerveza artesanal más piqueos y link de conciertos virtuales; aquí ellos indican que hay más probabilidad que la gente consuma más cerveza artesanal. Muchos de ellos estiman que esta coyuntura seguirá hasta el segundo semestre del año 2021.

Gustos y preferencias por lugares de entretenimiento

Se realizó una dinámica de visualización del bar preferido de los participantes y ellos mencionaron a Cañas y Tapas, Bar Irlandés, Cuina y Bonilla, y Hops. Iban a esos lugares por su ubicación, ambiente (tranquilo, fiestero), tamaño, variedad de cervezas, promociones, variedad de piqueos y el perfil de las personas que frecuentaban. Ellos decían que se sentía felices, relajados y divertidos en esos bares (“me

trae buenos recuerdos”, “me desconectaba”, “podía jugar con mis amigos”, “buenos momentos”, “tengo buenas memorias de ese lugar”).

Percepción de marcas de bares de cerveza artesanal

Se realizó una dinámica con los participantes donde se les invitaba a agrupar las marcas de los bares mencionados en el primer acápite. Ellos indican las siguientes agrupaciones:

- Bares rústicos y mixtos: están Hops y Estadio. Se caracterizan por ser bares con ambientes rústicos, donde las personas que van pueden hacer las “previas” y bailar.
- Bares tranquilos: están Cuina de Bonilla, Tapas y Cañas, Mi Tercer Lugar, Luna Roja y Abril Bar. Se caracterizan por ser bares con ambientes tranquilos donde las personas pueden conversar.
- Bares modernos y juveniles: están Barbarían y Barranco Beer Company. Se caracterizan por ser bares modernos, juveniles y siempre están llenos.
- Bares con marcas de cerveza artesanal propia: sin mucha variedad de cervezas y piqueos. Están Lúpulo, Nuevo Mundo e Invictus.
- Bares con buena carta de comida, fiesteros y económicos: están Abril y Lima Norte.

Finalmente, los participantes agruparon los bares por (i) perfil del público objetivo; (ii) ubicación; (iii) tipo de piqueos (estándar o elaborados); (iv) marcas exclusivas; (v) ambiente (tranquilo, fiesteros); (vi) precio (elevado, bajo); (vii) variedad de marcas de cervezas artesanales.

Un participante menciona que en las agrupaciones no existen bares que ofrezcan juegos (“un juego hace que tiempo pase más rápido, y a su vez aliente más al consumo”). Citó el ejemplo de Irish Pub (ubicado en Miraflores) que lo hacía.

Valoración de concepto de Oasis bar

- **Entendimiento del concepto:** los invitados comprenden que se trata de un bar multitemático que crea nuevas experiencias de inmersión ya que combina entretenimiento, buena cerveza artesanal, comida y temática y que apuntan a diferentes públicos objetivos.

Algunos decían: "es un bar con una nueva propuesta, presenta varias opciones en un solo lugar, puedes pasar bastante tiempo sin aburrirte y sin dejar el lugar para ir a otro"; "es un bar que te permite compartir con amigos, hacer parrilladas y disfrutar del aire libre y a su vez poder escuchar música de diferentes épocas".

- **Agrado del concepto:** a todos los participantes les encantó el concepto de negocio de Oasis bar. Les pareció innovador, interesante, moderno y tecnológico. Algunos decían: "me parece una súper idea porque también denota que te puedes divertir no solo por las noches tomando una cerveza, sino que puedes disfrutar de una tarde en grupo sin exponerte a altas horas de la

noche"; "me parece genial, porque es un concepto nuevo con un local grande. Espero que tengan un gran portafolio de marcas y estilos" y "me parece una idea genial, los juegos, la temática, el espacio. Cubre dos tipos de bares en uno".

- Aspectos positivos: los participantes mencionan que les agrada: (i) variedad de temáticas; (ii) ir de una temática a otra; (iii) tecnología; (iv) uso de juegos (gamification); (v) espacio amplio; (vi) ubicación en Miraflores; (vii) combinación de estilos (entretenimiento y bebidas).
- **Aspectos negativos:** los participantes mencionan que no les agrada: no haber mencionado el aforo y los tipos de piqueos.
- **Ajuste con sus necesidades:** los participantes indican que la idea de contar con un bar multitemático en el año 2021, especializado en cerveza artesanal, que emplea técnicas de gamification, sí se ajusta a sus necesidades. Les gusta que este bar sea espacioso, multitemático, especialista en cerveza artesanal, brinda entretenimiento y fusiona estilos. Algunos dicen "si se ajusta, salir de lo cotidiano a lo nuevo"; "dada la coyuntura es buena forma para captar al público"; "las técnicas de gamification van a permitir tener un programa de lealtad personalizada para cada cliente"; "si se ajusta, te brinda entretenimiento a la vez de compartir con tus amigos y tomar unas cervezas".
- **Precio:** los participantes mencionan que pagarían en promedio por una pinta de cerveza artesanal entre 14 y 23 soles y el ideal sería 18
- **Productos que deben incluirse:** cuatro participantes recomiendan que se deben vender sólo cervezas artesanales para que no pierdan la esencia del Bar. No obstante, la temática Time Machine invita a los participantes a consumir más bebidas a base de pisco, whisky, gin y vodka.
Se mencionó a los participantes el listado de los piqueos de Oasis (salchipapas, choripapas, hamburguesas, alitas a la BBQ/picantes y tequeños); y ellos indican que les faltarían nachos, chicharrón de pollo y embutidos.
- **Ubicación:** los participantes mencionan que les parece muy atractivo el lugar de Miraflores, porque es céntrico, estratégico y turístico. No obstante, un participante mencionó su preocupación por encontrar locales amplios en Miraflores. Otros distritos que recomendarían serían Barranco o la Costa Verde.
- **Temática:** cuando se pidió a los participantes elegir dos temáticas para Oasis ellos mencionaron las siguientes combinaciones (i) Fábrica de Cerveza y Time Machine, tuvo tres votaciones y (ii) Jardín Cerveceros y Time Machine, tuvo cuatro votaciones.
- **Servicios complementarios:** los participantes indican que los servicios que podrían complementar al concepto de negocio Oasis son: pantallas de televisión para que los clientes puedan ver partidos de fútbol, venta de cervezas de marcas propias por delivery, estación de tatuajes y peluquería, música en vivo (acústicos), venta de cervezas en botellas para llevar y una carta más amplia de comida.

- **Promociones:** los participantes mencionan que les gustaría recibir promociones de 2x1 o 4x3 en cervezas artesanales y/o promociones de pinta más un piqueo, promoción cumpleaños. Les gustaría enterarse por redes sociales (Facebook, Instagram).
- **Nivel de interés:** los participantes mencionan que les parece muy atractivo la idea de Oasis. Ellos indican que sí asistirían para conocer el lugar, probar nuevas cervezas artesanales, gamification (juegos) y tecnología.
- **Frecuencia:** cinco participantes indican a que irían a Oasis entre una y dos veces al mes y dos participantes de tres a cinco veces por mes. Ellos mencionan que prefieren ir los fines de semana (jueves a sábado) a partir de las 9pm o desde el mediodía.
- **Atributos valorados:** los participantes valoran de Oasis (i) temáticas, (ii) lugar amplio, (iii) gamification (juegos), (iv) tecnología, (v) ubicación, (vi) variedad de cervezas artesanales, (vii) amplio horario.
- **Recomendación:** los participantes recomiendan que este bar esté localizado en un lugar céntrico y estratégico y no perder la esencia de un bar de cerveza artesanal. También, recomiendan hacer una investigación de los tipos de juegos que serán más divertidos para sus clientes. Finalmente, las personas que trabajen allí, deben ser conocedores de cervezas artesanales.

ANEXO V. CUESTIONARIO EMPLEADO EN LAS ENCUESTAS



1

Fecha:

CUESTIONARIO POR CONTACTO

Cuestionario N°

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión de los bares de cerveza artesanal. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

PREGUNTAS FILTRO

A. ¿Su edad está entre 28 y 45 años?

1. SÍ (E: PASAR B)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

B. ¿Vive en Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo)?

1. SÍ (E: PASAR C)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

C. Nivel Socio Económico (NSE)

1. A1-A2 (E: PASAR D)	2. B1-B2 (E: PASAR D)	3. C1-C2 (E: TERMINAR)	4. D (E: TERMINAR)	5. E (E: TERMINAR)
-----------------------	-----------------------	------------------------	--------------------	--------------------

D. ¿Usted suele consumir cerveza o cerveza artesanal?

1. SÍ (E: PASAR E)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

E. ¿Usted suele ir a bares de cerveza artesanal?

1. SÍ (E: PASAR A LA SIGUIENTE SECCIÓN)	2. NO (E: TERMINAR)
---	---------------------

I. CONOCIMIENTO DE BARES DE CERVEZA ARTESANAL

1. Antes de la pandemia, ¿Qué hacían para entretenerse? R. MÚLTIPLE

1. REUNIONES VIRTUALES	2. REUNIONES PRESENCIALES	3. DEPORTES	4. NETFLIX / AMAZON PRIME	5. BARES	6. RESTAURANTES CAFE	88. OTROS (Especificar)
------------------------	---------------------------	-------------	---------------------------	----------	----------------------	-------------------------

2. Cuando la pandemia este controlada, ¿Qué piensan hacer? R. MÚLTIPLE

1. REUNIONES VIRTUALES	2. REUNIONES PRESENCIALES	3. DEPORTES	4. NETFLIX / AMAZON PRIME	5. BARES	6. RESTAURANTES CAFE	88. OTROS (Especificar)
------------------------	---------------------------	-------------	---------------------------	----------	----------------------	-------------------------

3. ¿Podría decirme qué bares de cerveza artesanal conoce usted? R. MÚLTIPLE

1. TAPAS Y CANAS	3. BARBARIAN	5. CERVECERIA DEL VALLE	7. RED CERVECERA
2. BARRANCO BEER COMPANY	4. HOPS	6. LUPULO DRAP BAR	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

II. HÁBITO DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL EN BARES

4. ¿Podría decirme qué bares de cerveza artesanal iba con mayor frecuencia? R. MÚLTIPLE

1. TAPAS Y CANAS	3. BARBARIAN	5. CERVECERIA DEL VALLE	7. RED CERVECERA
2. BARRANCO BEER COMPANY	4. HOPS	6. LUPULO DRAP BAR	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

5. ¿Qué variables consideraba para escoger el bar que solía ir? R. MÚLTIPLE

1. CERCA A MI CASA / AMISTADES	3. CERCA A OTROS BARES Y/ O DISCOTECAS	5. VARIEDAD DE MARCAS DE CERVEZA ARTESANAL	7. VARIEDAD DE PIQUEOS	9. CANTIDAD DE PERSONAS	11. RECOMENDACIÓN
2. CERCA A MI TRABAJO	4. AMBIENTE / MÚSICA	6. EXCLUSIVIDAD	8. TAMAÑO DEL BAR	10. PRECIO	88. OTROS (Especificar)

III. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

¿Te gustaría crear momentos inolvidables con tus patas? Te presento a Oasis, un nuevo bar multitemático de cerveza artesanal donde tú escoges si quieres un lugar al aire libre, distendido y parrillero (Jardín Cervecerero) o un lugar moderno decorado con luces de proyectores de alta definición para recrear diversos ambientes que recuerden lo mejor de décadas pasadas (Time Machine). Oasis tiene un App a través de la cual podrás acceder a muchos retos y juegos para ganar grandes descuentos. Además, podrás disfrutar de una gran variedad de cervezas artesanales de alta calidad y deliciosos piqueos. Puedes ver una descripción del concepto de negocio en el siguiente video: <https://youtu.be/C8W33Cq1BaA>

6. Conociendo las características de este concepto de Oasis ¿qué tanto le agrada o desagrada? (R. ÚNICA)

1. ME DESAGRADA MUCHO	2. ME DESAGRADA	3. NI ME AGRADA NI ME DESAGRADA	4. ME AGRADA	5. ME AGRADA MUCHO
-----------------------	-----------------	---------------------------------	--------------	--------------------

7. Considerando el concepto de Oasis y lo que piensa al respecto, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases? R. ÚNICA

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	2. EN DESACUERDO	3. NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	5. TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

ES UN BAR ATRACTIVO PARA MI	1	2	3	4	5
ES CREÍBLE QUE CUMPLA LO QUE PROMETE	1	2	3	4	5
ES DIFERENTE A OTROS BARES QUE HAY EN EL MERCADO	1	2	3	4	5
ES UN BAR PARA MI Y MI GRUPO DE AMIGOS	1	2	3	4	5

8. ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos de Oasis?

1. NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. REGULAR	4. IMPORTANTE	5. MUY IMPORTANTE
--------------------	--------------------	------------	---------------	-------------------

BAR MULTITEMÁTICO, 2 AMBIENTES EN UN SOLO RECINTO (JARDÍN CERVECERO Y TIME MACHINE)	1	2	3	4	5
VARIEDAD Y CALIDAD DE CERVEZAS ARTESANALES	1	2	3	4	5
JUEGOS Y RETOS MEDIANTE UN APP PARA GANAR DESCUENTOS	1	2	3	4	5
PIQUEOS CLÁSICOS DELICIOSOS Y A BUEN PRECIO	1	2	3	4	5

AREA TOTAL DEL RECINTO 800 M2 APROX.	1	2	3	4	5
OPCION DE BAILE	1	2	3	4	5
MUSICA	1	2	3	4	5
SEGURIDAD	1	2	3	4	5
UBICACION (MIRAFLORES)	1	2	3	4	5

9. ¿Qué bebidas considera que necesitará vender Oasis? **R. MÚLTIPLE**

1. CERVEZAS ARTESANALES PERUANAS	2. CERVEZAS ARTESANALES IMPORTADAS	3. TRAGOS A BASE DE PISCO	4. TRAGOS A BASE DE GIN	88. (E: ESPECIFICAR)
----------------------------------	------------------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------

10. Por favor ordene las siguientes opciones de complemento acorde a su preferencia (del 1 al 5, donde 1 es el más preferido) **R. MÚLTIPLE**

1. SALCHIPAPAS ()	2. CHORIPAPAS ()	3. HAMBURGUESAS ()	4. ALITAS A LA BBQ/PICANTES ()	5. TECUENOS ()
--------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------	-----------------

11. Si tuviera que elegir las dos temáticas de Oasis ¿Cuál de las siguientes temáticas escogería? (Marque 2 opciones máximo)
(Ver temática Fábrica de Cerveza en el siguiente video: <https://youtu.be/ukCh2ed174>)

1. JARDIN CERVECERO	2. TIME MACHINE	3. FABRICA DE CERVEZA
---------------------	-----------------	-----------------------

12. ¿Qué más les gustaría encontrar en Oasis Bar? **P. ABIERTA OPCIONAL** (200 caracteres máximo)

IV. INTENCION DE COMPRA

13. ¿Qué tan dispuesto estaría usted en ir a Oasis? **R. ÚNICA**

1. DEFINITIVAMENTE NO LO HARIA (TERMINAR)	2. PROBABLEMENTE NO LO HARIA (TERMINAR)	3. MAS O MENOS ESTOY EN DUDA	4. PROBABLEMENTE SI LO HARIA	5. DEFINITIVAMENTE SI LO HARIA
---	---	------------------------------	------------------------------	--------------------------------

V. PRECIO

14. ¿Cuánto sería el precio justo que usted podría gastar en una pinta de cerveza (vaso de 473 ml)? **R. ÚNICA**
15. ¿Cuánto sería lo máximo que usted podría gastar en una pinta de cerveza (vaso de 473 ml)? **R. ÚNICA** _____
16. En promedio ¿Cuántas pintas de cerveza (vaso de 473ml) tomaría en Oasis? _____

17. Para una salida a Oasis ¿Cómo sería su proporción porcentual de gasto personal entre cervezas y picueros?

1. CERVEZAS 50% - PIQUEO 50%	2. CERVEZAS 60% - PIQUEO 40%	3. NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	4. CERVEZAS 70% - PIQUEO 30%	5. CERVEZAS 80% - PIQUEO 20%	88 OTROS (E: ESPECIFICAR)
------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------	---------------------------

VI. FRECUENCIA

18. ¿Qué tan frecuente visitaría este bar? **R. ÚNICA**

1. UNA VEZ POR SEMANA	2. DOS VECES POR SEMANA	3. DOS VECES AL MES	4. UNA VEZ AL MES	5. UNA VEZ CADA DOS MESES	88 OTROS (E: ESPECIFICAR)
-----------------------	-------------------------	---------------------	-------------------	---------------------------	---------------------------

19. ¿Qué días visitaría? **R. MÚLTIPLE**

1. LUNES	2. MARTES	3. MIERCOLES	4. JUEVES	5. VIERNES	6. SABADOS	7. DOMINGO
----------	-----------	--------------	-----------	------------	------------	------------

20. ¿Cuánto tiempo permanecería en el bar?

1. UNA HORA	2. DOS HORAS	3. TRES HORAS	4. MAS DE CUATRO HORAS
-------------	--------------	---------------	------------------------

21. ¿En qué rango de horario iría? **R. MÚLTIPLE**

1. ALMUERZO (12PM A 4PM)	2. DE 6PM A 9PM	3. DE 9PM A 11PM	4. DE 11PM A 01AM	88 OTROS (E: ESPECIFICAR)
--------------------------	-----------------	------------------	-------------------	---------------------------

VII. UBICACION

22. ¿En qué distrito le gustaría que este ubicado Oasis? **R. ÚNICA**

1. MIRAFLORES	2. COSTA VERDE	3. BARRANCO	4. SURQUILLO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
---------------	----------------	-------------	--------------	----------------------------

23. ¿Qué tan de acuerdo estaría en visitar Oasis si se encuentra en el distrito de Miraflores (alrededores de Av. La Mar)

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	2. EN DESACUERDO	3. NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	5. TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

VIII. MEDIOS DE COMUNICACION

24. ¿Por qué medio le gustaría enterarse sobre novedades de Oasis? **Marque 3 opciones máximo.**

1. VIDEOS Y POSTS FACEBOOK	2. VIDEOS Y POSTS INSTAGRAM	3. INFLUENCERS QUE SIGO	4. REFERENCIAS DE AMIGOS	5. PANELES Y PANTALLAS EN LAS CALLES	6. TV / RADIO	7. DIARIOS / REVISTAS	8. EMAIL	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------------	---------------	-----------------------	----------	----------------------------

IX. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

25. Género

1. FEMENINO	2. MASCULINO
-------------	--------------

26. ¿Cuál es su edad? **R. ÚNICA** _____

27. ¿En qué distrito vive? **R. ÚNICA** _____

ANEXO VI. FÓRMULA ESTADÍSTICA EMPLEADA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96^2) * (0.5) * (0.5)}{(0.062^2)}$$

$$n = 250$$

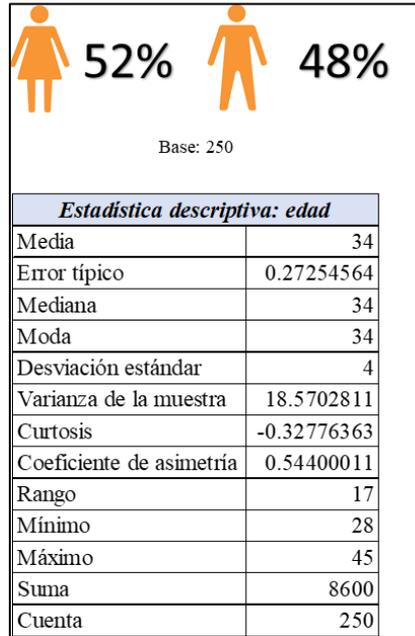
- Z: es la desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).
- P: poder estadístico, es la probabilidad de no cometer un error tipo II. Un error tipo II es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay. La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone de manera implícita un poder de 50%.
- Q: 1-P, es la probabilidad de no ocurrencia.
- e: error de la muestra resulta de una variación al azar. La variación aleatoria es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la población promedio. (McDaniel & Gate, 2011).

ANEXO VII. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Sobre las características del público objetivo

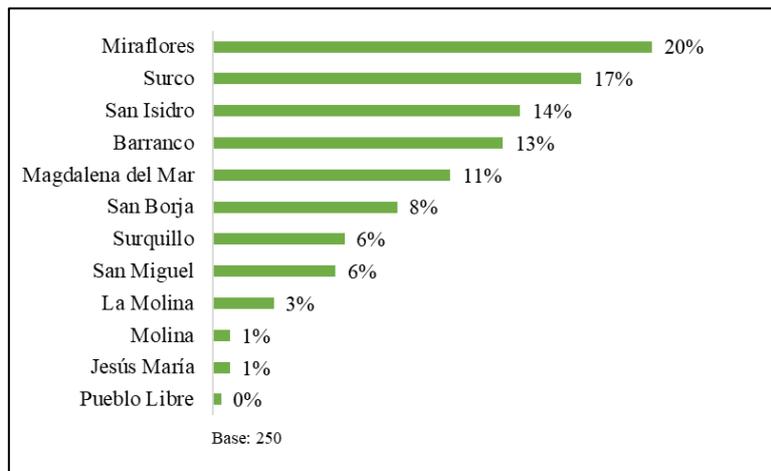
El 52% son mujeres y el 48% son varones, la edad promedio es 34 años, la edad mínima es 28 años y la máxima 45 años.

ESTADÍSTICA DEMOGRÁFICA DEL PÚBLICO OBJETIVO



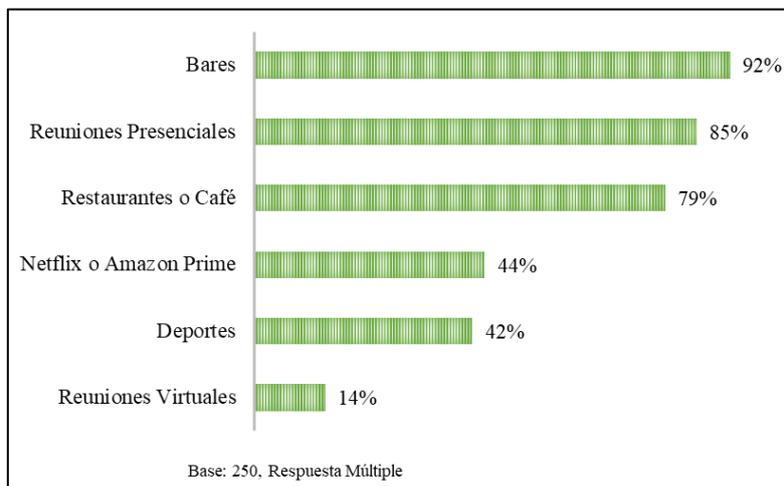
Sobre los distritos de residencia de público objetivo, el 20% pertenece a Miraflores, el 17% a Surco, 14% San Isidro, 13 Barranco, 11% Magdalena del Mar, 8% San Borja.

DISTRITO DE RESIDENCIA DEL PÚBLICO OBJETIVO



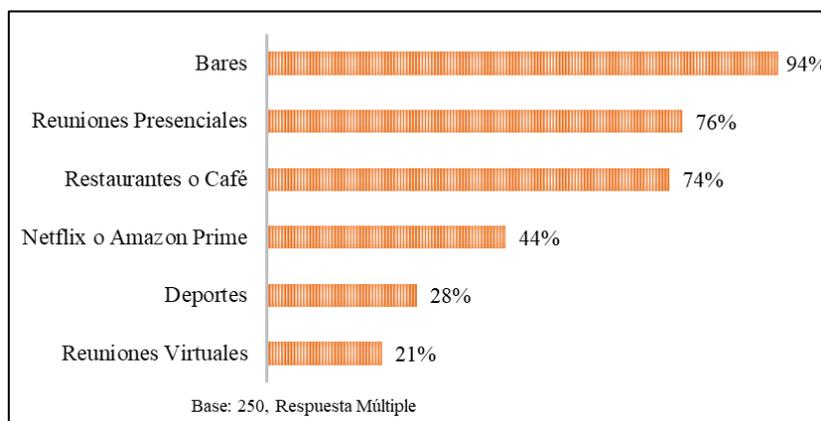
Antes de la pandemia, el 92% del público objetivo menciona que iba a bares para entretenerse, 85% tenía reuniones presenciales, 79% iba a restaurantes o café, 44% se entretenía mirando Netflix o Amazon Prime, 42% realizaba deportes y 14% tenían reuniones virtuales.

ENTRETENIMIENTO ANTES DE LA PANDEMIA DE COVID 19



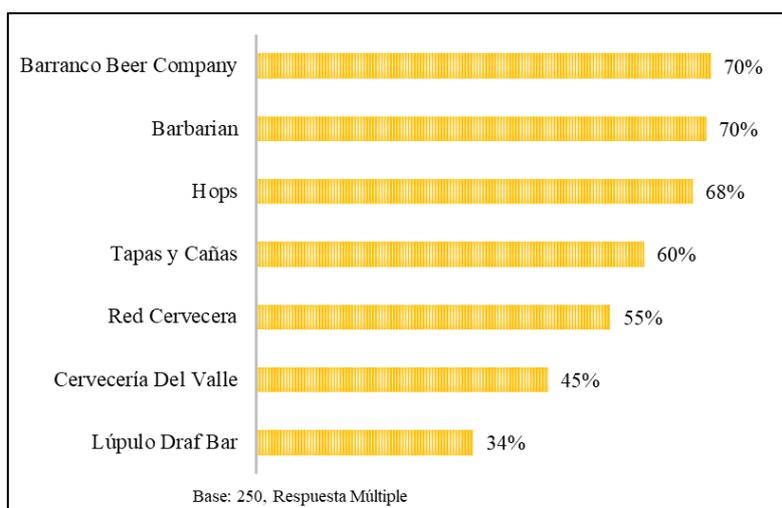
Cuando la pandemia esté controlada, el 94% del público objetivo ira a bares, 76% tendrá reuniones presenciales, 74% mirará Netflix o Amazon Prime, 28% hará deportes y 21% tendrán reuniones virtuales.

ENTRETENIMIENTO POST PANDEMIA COVID 19 (INTENCIÓN)



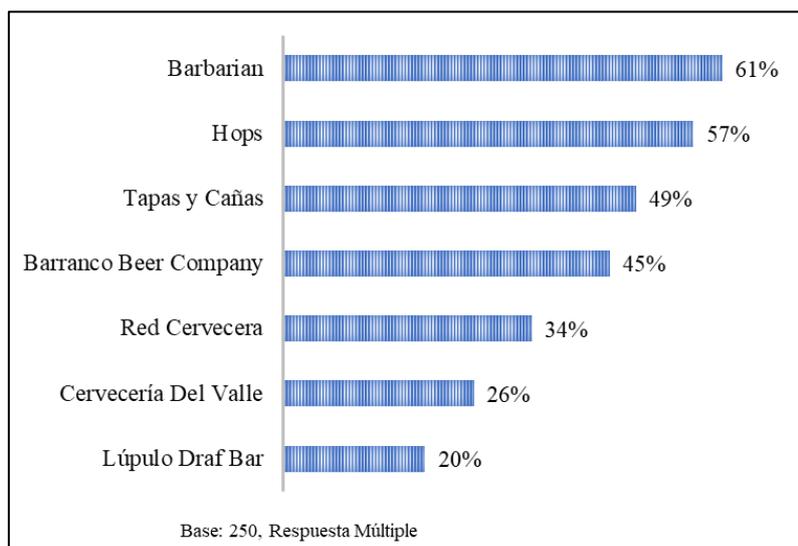
Los bares de cerveza artesanal más conocidos por el público objetivo son Barranco Beer Company (70%) y Barbarían (70%), seguido por Hops (68%), Tapas y Cañas (60%), Red Cervecera (55%), Cervecería del Valle (45%) y Lúpulo Draft Bar (34%).

CONOCIMIENTO DE BARES DE CERVEZA ARTESANAL



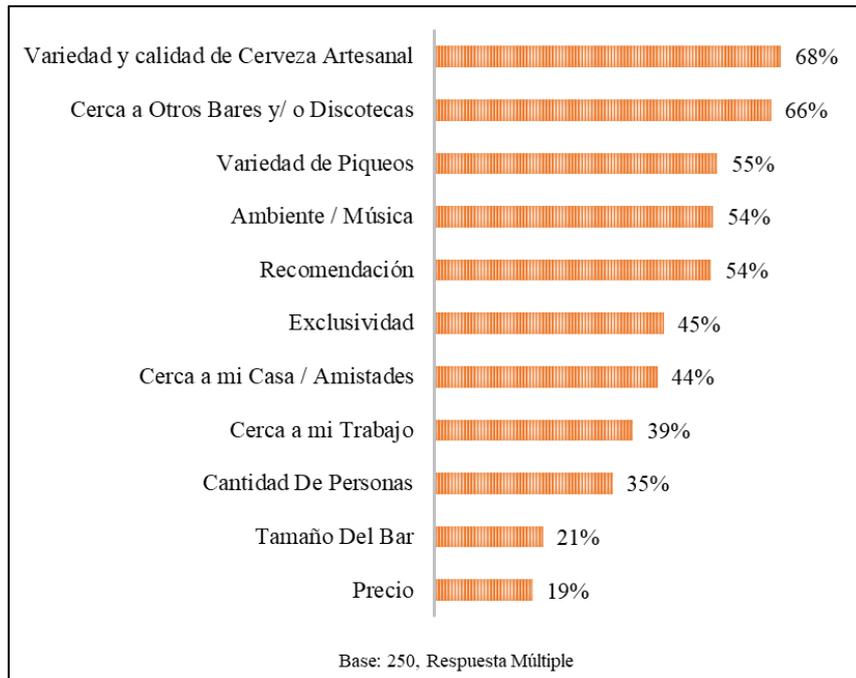
Los bares de cerveza artesanal donde más asiste el público objetivo son Barbarian (61%) y Hops (57%), le siguen Tapas y Cañas (49%), Barranco Beer Company (45%), Red Cervecera (34%), Cervecería del Valle (26%) y Lúpulo Draft Bar (20%).

BARES DE CERVEZA ARTESANAL QUE VISITAN



Las características que valora el público objetivo de los bares de cerveza artesanal son: (i) variedad y calidad de cerveza artesanal (68%); (ii) cerca a otros bares / discotecas (66%); (iii) variedad de piqueos (55%); (iv) ambiente y música (54%); (v) recomendación (54%); (vi) exclusividad (45%); (vii) cerca a mi casa / amistades (44%); (viii) cerca de mi trabajo (39%); (ix) tamaño del bar (21%) y (x) precio (19%).

ATRIBUTOS VALORADOS DE BARES DE CERVEZA ARTESANAL



Sobre la evaluación del concepto

Se presentó el concepto de negocio de Oasis con un video de apoyo incrustado en la encuesta digital (<https://youtu.be/C8W33Cg1BaA>).

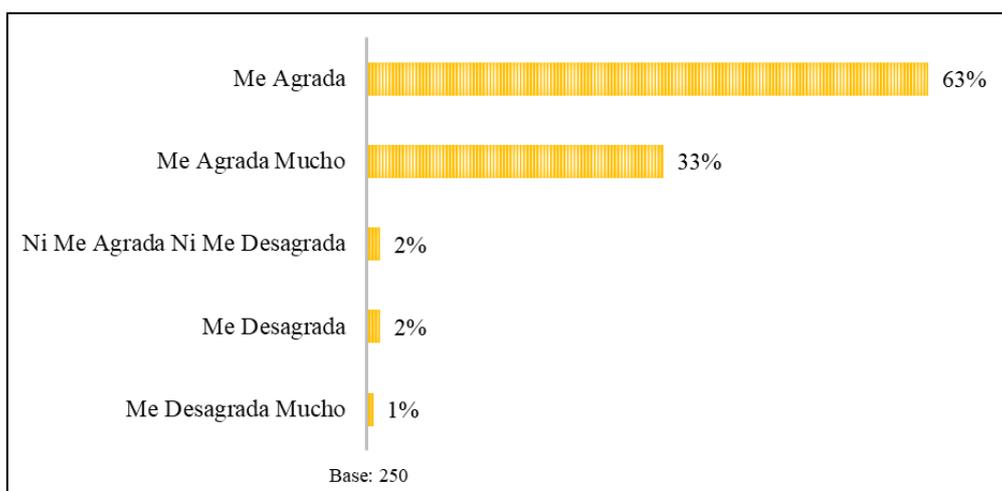
El concepto evaluado fue:

CONCEPTO DE NEGOCIO DE OASIS

CONCEPTO
<p>¿Te gustaría crear momentos inolvidables con tus patas? Te presento a Oasis, un nuevo bar mutitemático de cerveza artesanal donde tú escoges si quieres un lugar al aire libre, distendido y parrillero (Jardín Cervecero) o un lugar moderno decorado con luces de proyectores de alta definición para recrear diversos ambientes que recuerden lo mejor de décadas pasadas (Time Machine). Oasis tiene un App a través de la cual podrás acceder a muchos retos y juegos para ganar grandes descuentos. Además, podrás disfrutar de una gran variedad de cervezas artesanales de alta calidad y deliciosos piqueos. Puedes ver una descripción del concepto de negocio en el siguiente video: https://youtu.be/C8W33Cg1BaA</p>

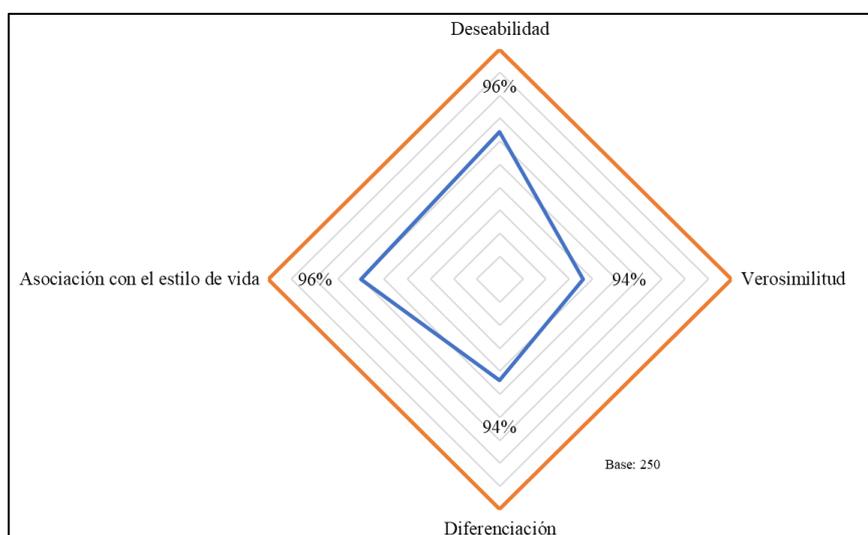
Al 63% les agradó el concepto de negocio y al 33% les agradó mucho, consiguiendo un 96% de aceptación.

NIVEL DE AGRADO DEL CONCEPTO DE NEGOCIO OASIS



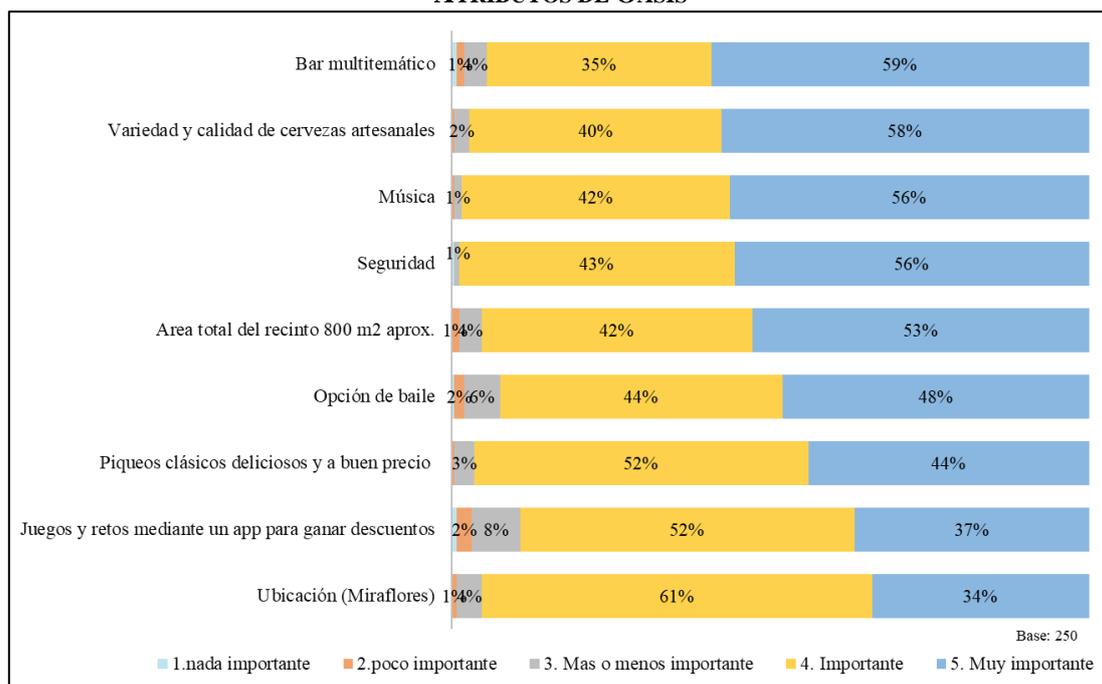
También se realizó una evaluación de deseabilidad, verosimilitud, diferenciación y asociación con el estilo de vida del concepto de Oasis. El 96% (Top Two Bottom- TTB Totalmente de acuerdo + De acuerdo) del público muestra deseabilidad por Oasis, 96% (TTB) lo asocia con su estilo de vida, el 94% (TTB) cree en el concepto (verosimilitud) y el 94% (TTB) considera a Oasis diferente a otros bares (diferenciación).

EVALUACIÓN DE CONCEPTO DE OASIS



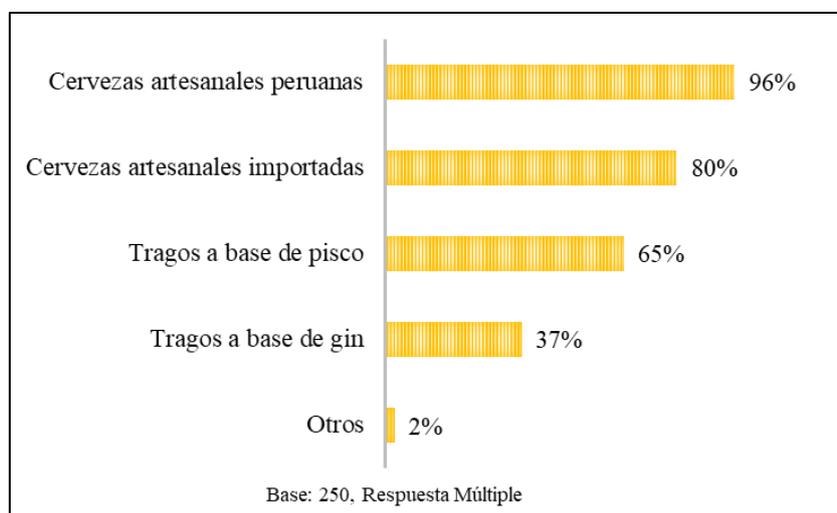
El público objetivo considera los siguientes atributos de Oasis como muy importante: (i) Bar multitemático, dos ambientes en un solo recinto, jardín cervecero y time machine (59%); (ii) variedad y calidad de cervezas artesanales (58%); (iii) música (56%); (iv) seguridad (56%); (v) área total del recinto 800m² (53%); (vi) opción de baile (48%); (vii) piqueos (44%); (viii) juegos y retos mediante un app para ganar descuentos (37%); (ix) ubicación en Miraflores (34%).

ATRIBUTOS DE OASIS



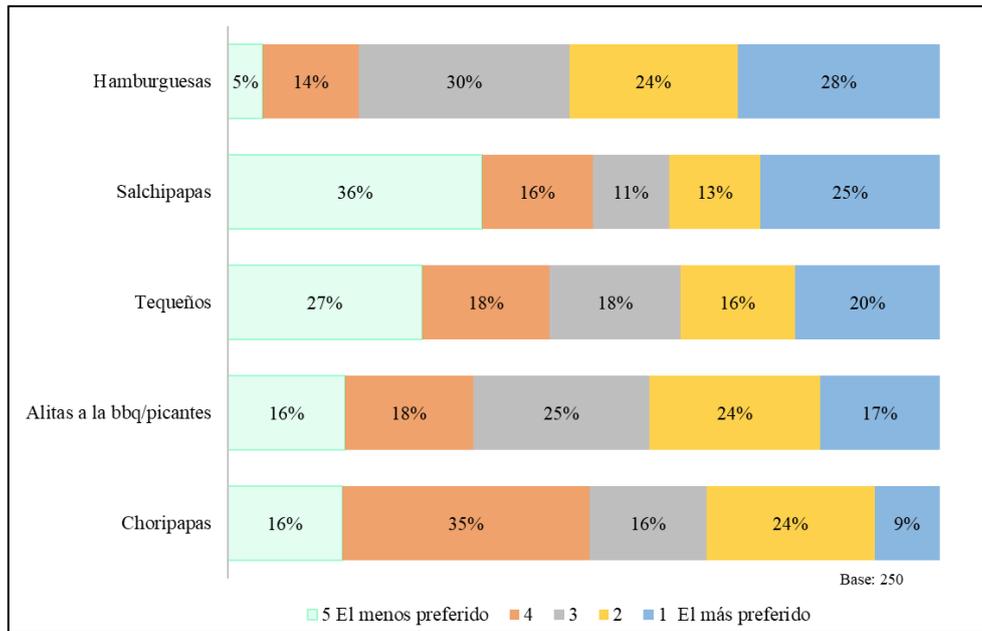
El público objetivo recomienda las siguientes bebidas que debería de vender Oasis; (i) Cervezas artesanales peruanas (96%); (ii) cervezas artesanales importadas (80%); (iii) tragos a base de pisco (65%) y (iv) tragos a base de gin (37%).

BEBIDAS QUE DEBERÍA VENDER OASIS



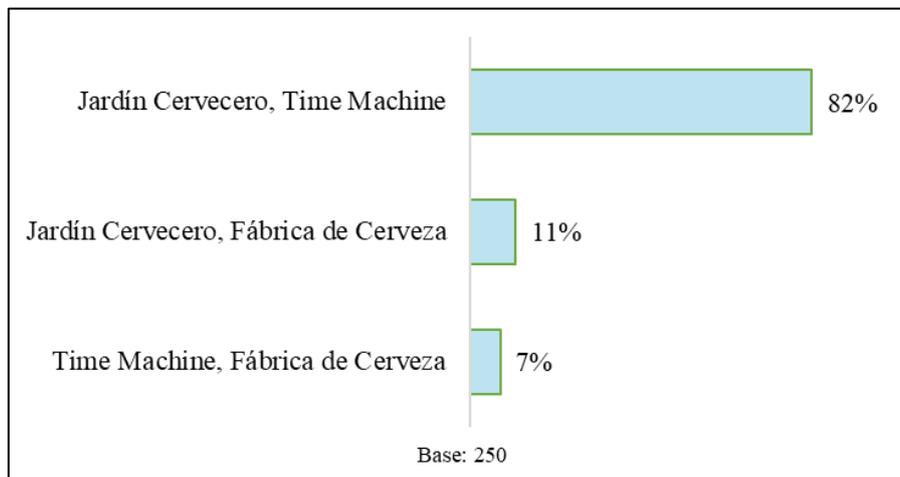
El público objetivo menciona las preferencias de piqueos. A continuación, se menciona según su nivel de preferencia; siendo la hamburguesa la más preferida (28%); seguido por salchipapas (25%), tequeños (20%), alitas a la BBQ / picantes (17%) y choripapas (9%).

NIVEL DE PREFERENCIA DE LOS COMPLEMENTOS (PIQUEOS) EN OASIS



El 82% del público objetivo elige el jardín cervecero y Time Machine como temáticas de Oasis; el 11% a jardín cervecero y fábrica de cerveza y el 7% a time machine y fábrica de cerveza.

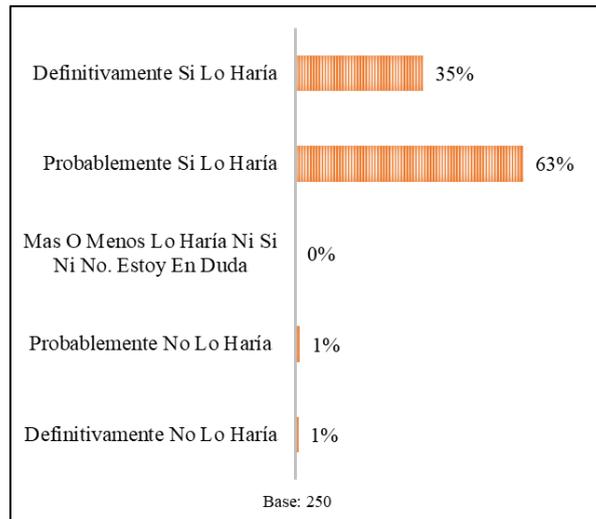
SELECCIÓN DE TEMÁTICAS PARA OASIS



Sobre la intención de compra, precio óptimo, frecuencia de visitas y ubicación

El 35% del público objetivo menciona que definitivamente asistiría a Oasis; el 63% probablemente sí. En su sumatoria, se cuenta con 98% de probabilidad de asistencia a Oasis en un escenario optimista.

INTENCIÓN DE VISITA A OASIS



Se evaluó el límite inferior y superior del precio justo por una pinta de cerveza artesanal (473 ml) y este se ubica entre S/21.44 y S/22.66.

LÍMITE INFERIOR Y SUPERIOR DEL PRECIO JUSTO POR UNA PINTA DE CERVEZA ARTESANAL

Tamaño de Muestra	245
Promedio muestral	22.05
Desv.Estánd.Muestral	4.86
Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (alpha)	5.00%
Grados de Libertad	244.00
Valor <i>t</i>	1.96973
Error Estándar	0.31
Margen de Error	0.61
Estimado Puntual	22.05
Límite Inferior	21.44
Límite Superior	22.66

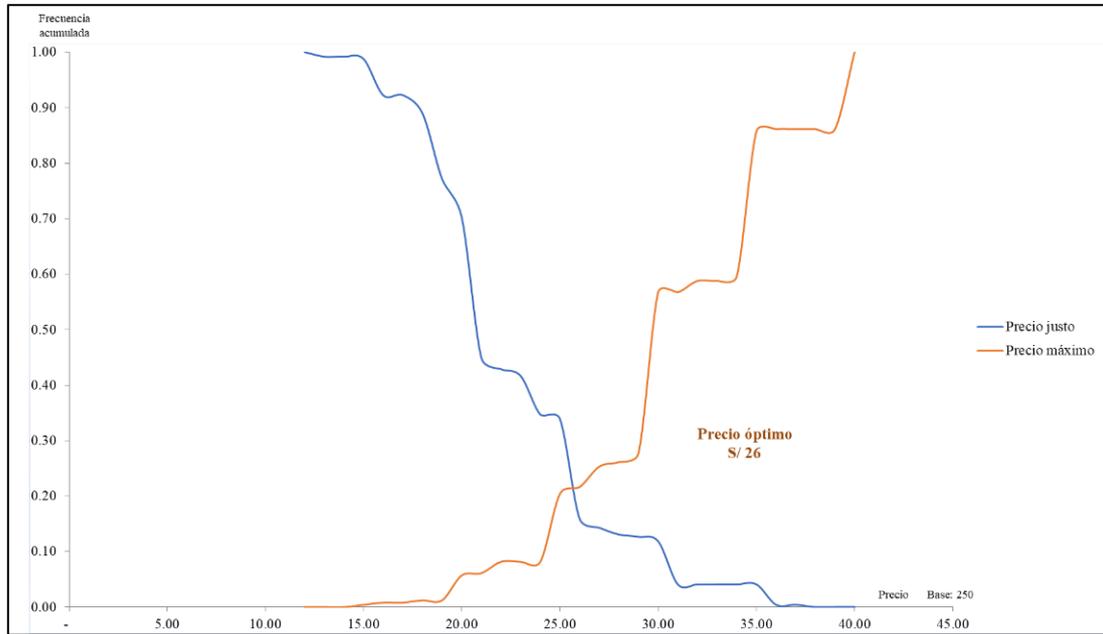
Se evaluó el límite inferior y superior del precio máximo por una pinta de cerveza artesanal y este se ubica entre S/30.46 y S/31.88.

LÍMITE INFERIOR Y SUPERIOR DEL PRECIO MÁXIMO POR UNA PINTA DE CERVEZA ARTESANAL

Tamaño de Muestra	245
Promedio muestral	31.17
Desv.Estánd.Muestral	5.62
Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (alpha)	5.00%
Grados de Libertad	244.00
Valor <i>t</i>	1.96973
Error Estándar	0.36
Margen de Error	0.71
Estimado Puntual	31.17
Límite Inferior	30.46
Límite Superior	31.88

Se realizó una dispersión del precio justo y máximo por una pinta de cerveza artesanal, y el cruce de ambas curvas, obteniendo un precio óptimo de S/26 por una pinta de cerveza artesanal.

DISPERSIÓN DEL PRECIO JUSTO Y MÁXIMO POR UNA PINTA DE CERVEZA ARTESANAL



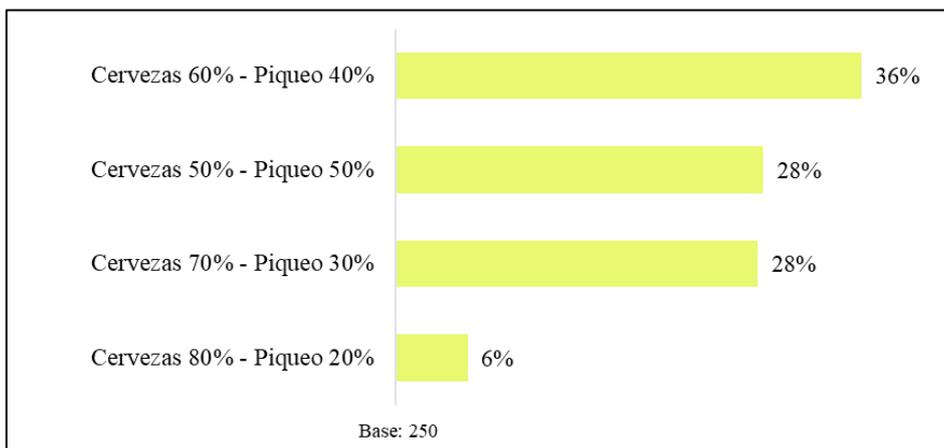
El público objetivo menciona que en promedio consumiría en Oasis cuatro pintas de cerveza artesanal, con una desviación estándar de una pinta; siendo el máximo doce pintas y el mínimo una pinta.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LA CANTIDAD DE PINTAS DE CERVEZA ARTESANAL CONSUMIDOS EN OASIS

<i>Estadística descriptiva cantidad de pintas de cerveza artesanal (473ml)</i>	
Media	4
Error típico	0.09218587
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	1
Varianza de la muestra	2.08206758
Curtosis	5.04320592
Coficiente de asimetría	1.40148316
Rango	10
Mínimo	2
Máximo	12
Suma	1002
Cuenta	245

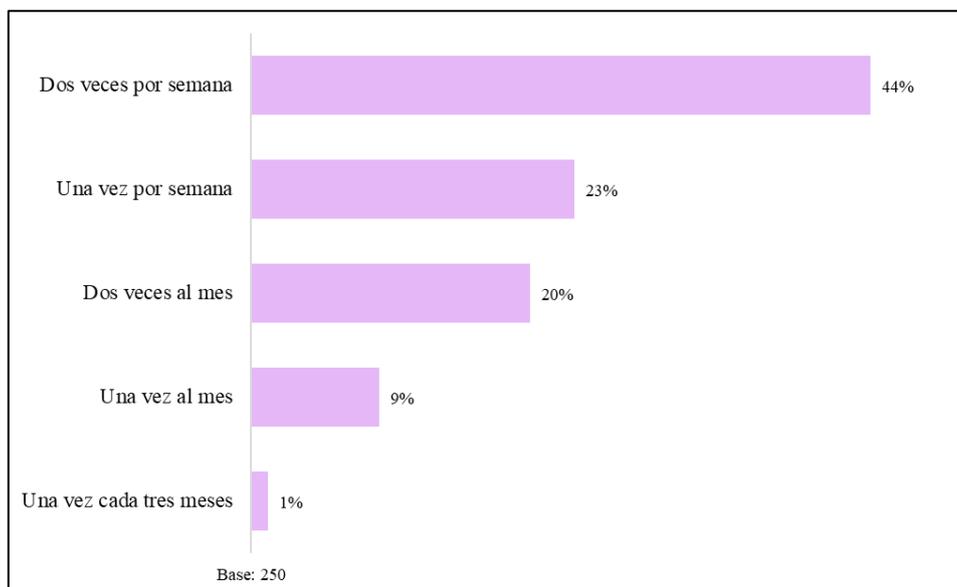
El 36% público objetivo menciona que la proporción de su consumo entre cervezas y piqueos sería: 60% cervezas y piqueo 40%; 28% consumiría cervezas 50% y piqueos 50%; 28% consumiría cervezas 70% y piqueos 30%; y 6% consumiría cervezas 80% - piqueo 20%.

FORMA DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL



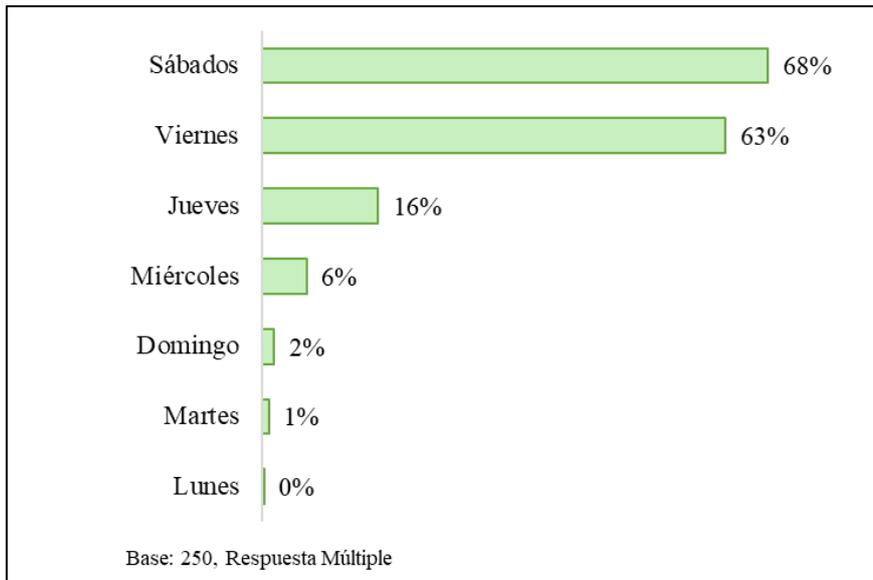
El 44% del público objetivo iría a Oasis dos veces por semana; 23% una vez por semana y 20% dos veces al mes.

FRECUENCIA DE VISITA A OASIS



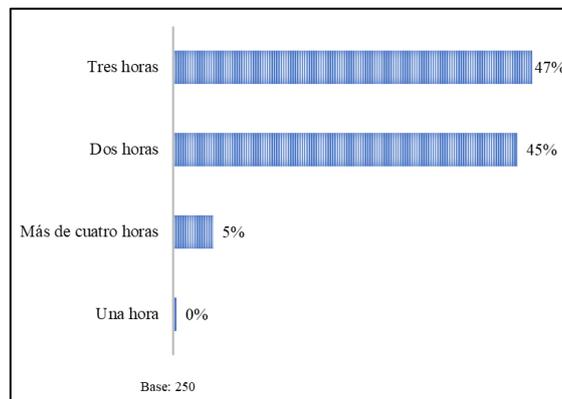
Los días de mayor frecuencia en Oasis serían los sábados (68%) y viernes (63%); seguidos por los jueves (16%) y miércoles (6%).

DÍAS DE SEMANA DE VISITA A OASIS



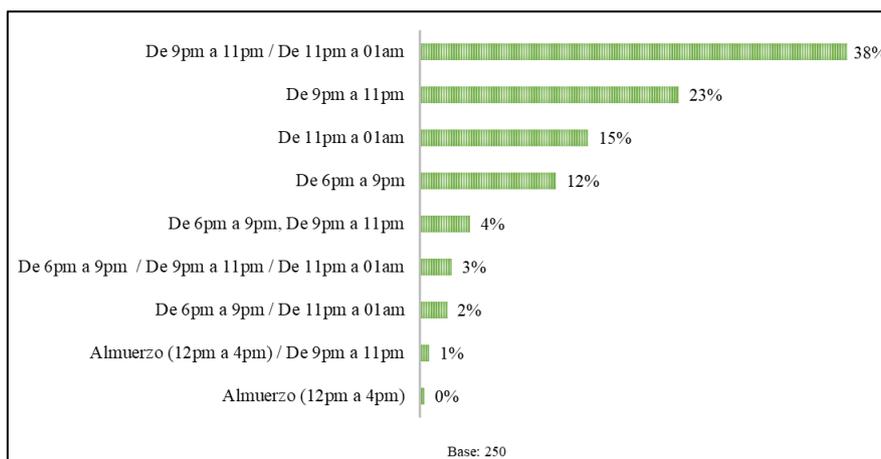
El 47% del público objetivo permanecería en Oasis tres horas; 45% dos horas y 5% más de cuatro horas.

CANTIDAD DE HORAS DE PERMANECÍA EN OASIS



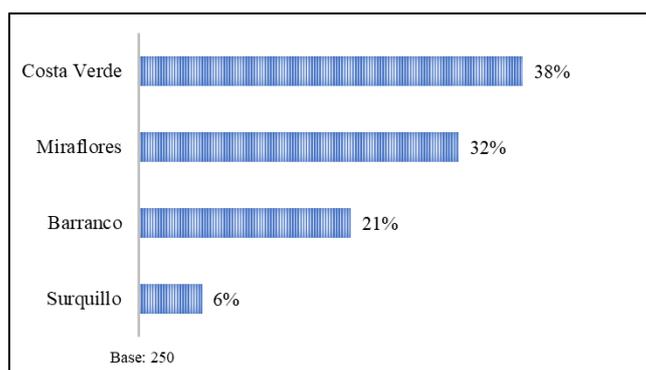
Los rangos de horarios más preferidos que iría el público objetivo son los siguientes: (i) De 9pm a 11am / De 11 pm a 01am (38%); (ii) De 9pm a 11pm (23%); (iii) De 11pm a 01am (15%) y (iv) De 6pm a 9pm (12%).

RANGOS DE HORARIOS DE PERMANENCIA EN OASIS



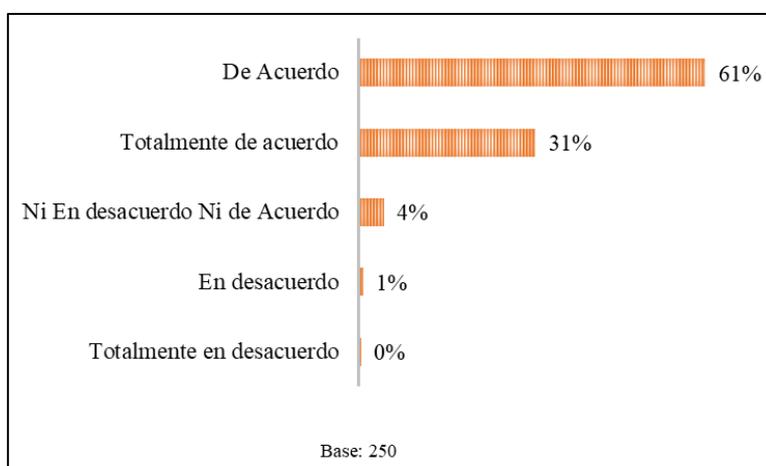
El 38% del público objetivo prefiere que Oasis este ubicado en la Costa Verde, 32% en Miraflores, 21% Barranco y 6% Surquillo.

UBICACIÓN DE OASIS



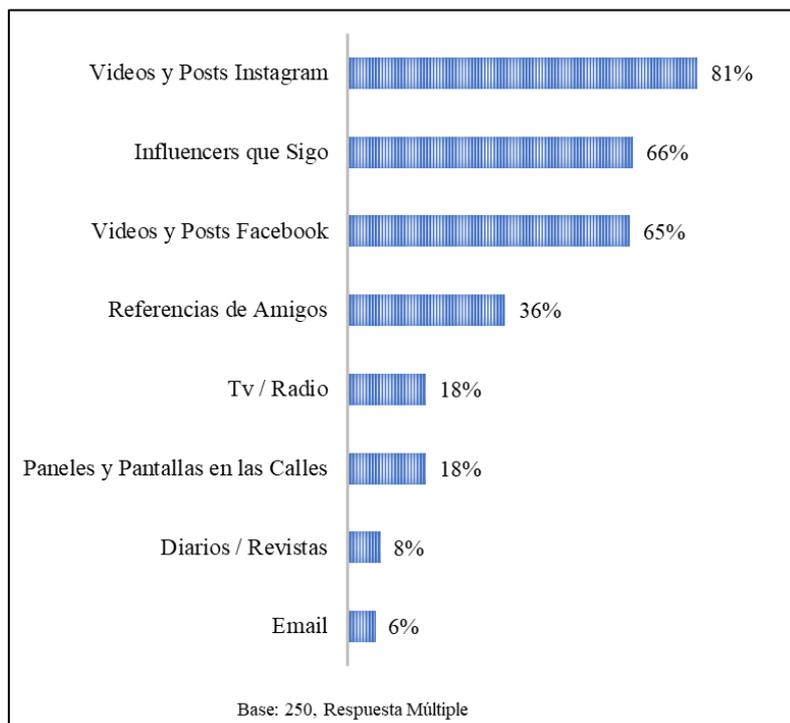
El 61% del público objetivo está de acuerdo que Oasis este ubicado en Miraflores; 31% está totalmente de acuerdo y 4% no está de acuerdo ni de desacuerdo.

NIVEL DE ACUERDO DE LA UBICACIÓN DE OASIS EN MIRAFLORES



Los medios de comunicación preferidos por el público objetivo son: (i) videos y post en Instagram (81%); (ii) influencers que siguen (66%); (iii) videos y post Facebook (65%); (iv) referencias de amigos (36%); (v) televisión y radio (18%); (vi) paneles y pantallas en las calles (18%).

MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE OASIS



ANEXO VIII. ANÁLISIS SEPTE

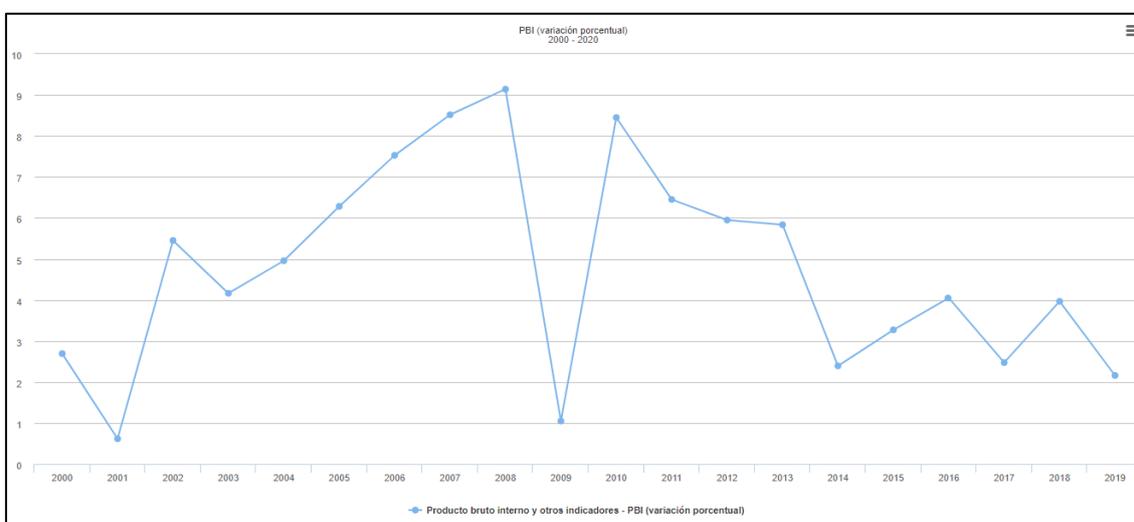
Las variables externas tienen origen en el entorno ajeno a la empresa. Al examinar el ambiente es posible conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. La empresa no está sola hay muchos agentes que participan en su desenvolvimiento¹⁰.

I. Fuerzas Económicas

a) Análisis económicos

Perú es un país que tiene un crecimiento económico constante que viene desde los últimos 20 años, hubo ciertos años que se desacelero, pero siempre se recupera gradualmente.

FIGURA. CRECIMIENTO ECONÓMICO. VAR% DEL PBI (2000-2019)



Durante el 2020 la economía peruana y del mundo recibió un golpe duro a causa de la crisis sanitaria mundial, se dice que el PBI caerá 5% y dependerá del ritmo con el cual se abra la economía peruana y en tanto se pueda controlar la pandemia, esto repercute en el desempleo y el hambre. Los indicadores de pobreza se calculan que aumentara en aproximadamente 5% a 10% según los expertos.

La economía se reactivará paulatinamente, empezando primero con un 44% de su capacidad, esto incrementaran las cifras en un 70 a 80%, de esta manera hasta llegar a 100% en las demás etapas. Se calcula que la economía volverá a buenos indicadores de PBI dentro de 2 años.

Los sectores más afectados son los de entretenimiento debido a que estos aglomeran un número considerable de personas.

¹⁰ Lydia Arbaiza Fermi. (2013). Administración y organización un enfoque contemporáneo. Lima, Perú: Cengage.

b) Competencia entre negocios de entretenimiento en Lima Moderna

La competencia entre locales de entretenimiento en Lima Moderna, como son los bares, discotecas y restaurantes, es exhaustiva. Se crean diariamente alrededor de 56 empresas de este tipo¹¹. Este tipo de negocios tienen mayor consumo los fines de semana, días festivos y durante eventos relacionados al fútbol. La mayoría de estos negocios tienen un tiempo de vida corto, solo como referencia, al año se cierran al menos 984 locales de este tipo. Las bebidas alcohólicas más frecuentes en estos comercios son cerveza, vino y pisco.

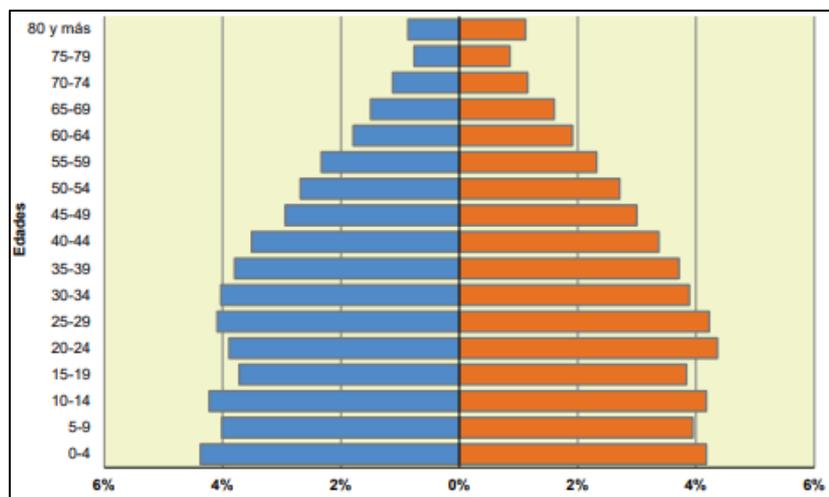
Hay variedad de bares para todos los niveles socio económicos. Dentro de los más exclusivos tenemos a “Barbarian”, “7 vidas”, “Coctelería Carnaval”, entre otros, donde asisten personas con nivel socio económico (A y B). En general, los bares en Lima Moderna son clásicos y no tienen el componente diferencial como es el Jardín Cerveceros y Time Machine.

II. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas.

a) Aspecto Social

La población de Perú sigue creciendo en los últimos años. Lima es el departamento que concentra mayor población, siendo esta del 28% que equivalen a 9 millones de habitantes. Si observamos la pirámide poblacional nos damos cuenta que cada año crece más la concentración de personas adultas del rango de 25 a 55 años de edad, con la cual también crece nuestro mercado

FIGURA. PIRÁMIDE POBLACIONAL 2020



Fuente: INEI

¹¹ INEI. (2014). Cada día se crean en promedio 56 empresas que ofrecen comidas y bebidas y 6 de hospedaje. 29-03-2020, de INEI Sitio web: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cada-dia-se-crean-en-promedio-56-empresas-que-ofrecen-comidas-y-bebidas-y-6-de-hospedaje-7446/>

Al crecimiento poblacional van ligados los cambios en el comportamiento de las personas, hoy las adultas prefieren los lugares más bohemios.

a) Crecimiento demográfico de los distritos de Lima Moderna

Lima Moderna tiene el 12.7% del total de habitantes de Lima Metropolitana¹², está compuesta por 12 distritos (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo), siendo la densidad poblacional de aproximadamente 2,806 habitantes/Km². Los sectores socio económicos predominantes son A y B con 33.1% y 52.4% respectivamente, con un ingreso promedio mensual de S/.4,133.

b) Preferencias en materia de entretenimiento nocturno de la población de Lima Moderna

Durante los últimos dos años el número de bares, cafeterías y discotecas no han parado de crecer a un ritmo aproximado del 2.3% mensual, según cifras del INEI¹³.

Se calcula que el 16% de los negocios en Lima son de tipo comida, bebidas y entretenimiento.

La apuesta por la calidad de los comercios de Lima recogió una importante recompensa en la ceremonia de The World's 50 Best Bars 2018 donde la Coctelería Carnaval, ubicada en el distrito de San Isidro, recibió el premio Campari One to Watch¹⁴. Anteriormente ya había sido catalogada como una de las mejores coctelerías de América.

Los turistas han gastado alrededor de 186 mil millones de dólares en comida y bebida durante el 2017, además del aumento de las rutas gastronómicas pasó del 5% al 8% del 2014 al 2017¹⁵.

Según el Dr. Pablo Díaz De Ostelea, todos los puntos nocturnos de Lima son apabullantes, pero resaltan dos distritos, uno de ellos es Miraflores, donde se concentran discotecas, bares y peñas alrededor de su gran parque. El otro distrito que resalta es Barranco, el cual es más competitivo en precios y tiene más acogida para los turistas.

¹² Redacción. (2018). 'Lima Moderna' vs. el resto de Lima: ¿comportamiento electoral diferente? 29/03/2020, de Perú 21 Sitio web: <https://peru21.pe/lima/lima-moderna-vs-resto-lima-comportamiento-electoral-diferente-analisis-432829-noticia/>

¹³ INEI. (2018). Actividad restaurantes aumentó 3,60% en diciembre de 2018 y acumuló 21 meses de crecimiento ininterrumpido. 29-03*2020, de INEI Sitio web: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-restaurantes-aumento-360-en-diciembre-de-2018-y-acumulo-21-meses-de-crecimiento-ininterrumpido-11400/>

¹⁴ Giulia Sgarbi. (2018). The bars shaking up the drinks scene in the 51-100 list of The World's 50 Best Bars 2018. 29-03-2020, de theworlds50best Sitio web: <https://www.theworlds50best.com/stories/News/worlds-50-best-bars-2018-51-100-list.html>

¹⁵ The Ostelea. (2017). Ocio nocturno a nivel global: un fenómeno de dinamización económica. 29-03-2020, de The Ostelea Sitio web: http://www.aept.org/archivos/documentos/informe_ostelea_turismo_y_ocio_nocturno.pdf

Se debe de considerar que el efecto pandemia disminuye el interés por asistir a lugares que concentren muchas personas y es en donde surge el interés de los clientes de buscar lugares amplios donde divertirse, este decremento ira desapareciendo según los expertos en aproximadamente 2 años.

III. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales.

Políticos

El presidente actual de Perú es el sr. Francisco Rafael Sagasti Hochhausler, Ingeniero Industrial con larga trayectoria Social y Política que inicio su mandato transitorio luego que el congreso de la republica vacara al presidente Martin Viscarra por incapacidad moral.

Las políticas económicas están alineadas con el modelo económico implementada en Perú hace algunos años. En su discurso hablo sobre que garantizara la estabilidad economía y equilibrio fiscal, esto permitirá la rápida reactivación económica del País, así mismo motivo a las empresas privadas a que se sumen a la reactivación económica.

Licencias municipales de funcionamiento para lugares de diversión

Los bares en los distritos de Miraflores y Barranco pueden funcionar de lunes a jueves hasta la 1 am y los fines de semana hasta las 3 am.

Para iniciar el trámite de licenciamiento primero se debe de constituir la empresa y elegir la zona y el lugar donde se ubicará el local. Luego se debe de revisar la zonificación en la Municipalidad y solicitar una licencia municipal de funcionamiento. A la par, se debe certificar el local en INDECI ya que es necesario que el local cumpla las normas de seguridad. Se necesita un local amplio y acondicionado para la prestación del servicio.

IV. Fuerzas Tecnológicas

a) Infraestructura y equipamiento de restaurantes y bares

Además de contar con espacio para atender a los clientes, el bar debe contar con un ambiente para la exhibición de cervezas, cocina industrial, frigoríficos, etc.

La barra contará con caños de cerveza con un diseño único, para ellos, existen diversos proveedores que brindan la instalación de este tipo de equipamiento, así como un servicio post venta. Entre los principales tenemos: Homebrewperu, Italpetsac, Brewmac, R y R cerveceros y RSL Insumos Equipos e Industrial M&G Sevillano SAC.

La temática “Time Machine” incluye la instalación de proyectores en diferentes partes del ambiente que serán controlados por software especializado en “projection mapping” para cambiar el

diseño de las paredes e inmobiliario de forma dinámica con la luz proyectada. Esto permitirá rediseñar el ambiente de acuerdo con el estilo predominante de la época seleccionada.

b) Infraestructura y desarrollo de la App

La aplicación de técnicas de gamification para mejorar la experiencia del cliente en el bar, conlleva el desarrollo de un App. Se cuentan en el mercado actual diversos proveedores de desarrollo de software, entre ellos CANVIA, Stefanini IT Solutions, Indra Perú, entre otros. Esta App incluye registro de cliente, reservas y pedidos, esquemas de fidelización, juegos interactivos, acumulación de puntaje para conseguir recompensas, retroalimentación de clientes sobre las cervezas para realizar analítica de datos, etc.

V. Fuerzas Ecológicas

a) Tratamiento del agua para purificación

La optimización de recursos hídricos usados en la cocina del bar, por lo tanto, se purificará el agua a través de un proceso de filtrado que constará de dos subprocesos: filtrado de micras para eliminar las partículas de polvo o tierra del agua y filtrado de carbón activo para la eliminación del cloro del agua. Para los procesos desinfección de equipos se usa el componente cloro, el cual deja aguas residuales que se aconseja hervir antes de desechar¹⁶.

b) Tratamiento de desechos

Los residuos orgánicos provenientes de la cocina se pueden desechar sin el temor de impactar al ecosistema, además se puede dar un segundo uso como, por ejemplo, compostar la tierra.

¹⁶ John J. Palmer. (2006). How to Brew: Everything You Need To Know To Brew Beer Right The First Time. Estados Unidos de América: Brewers Publications.

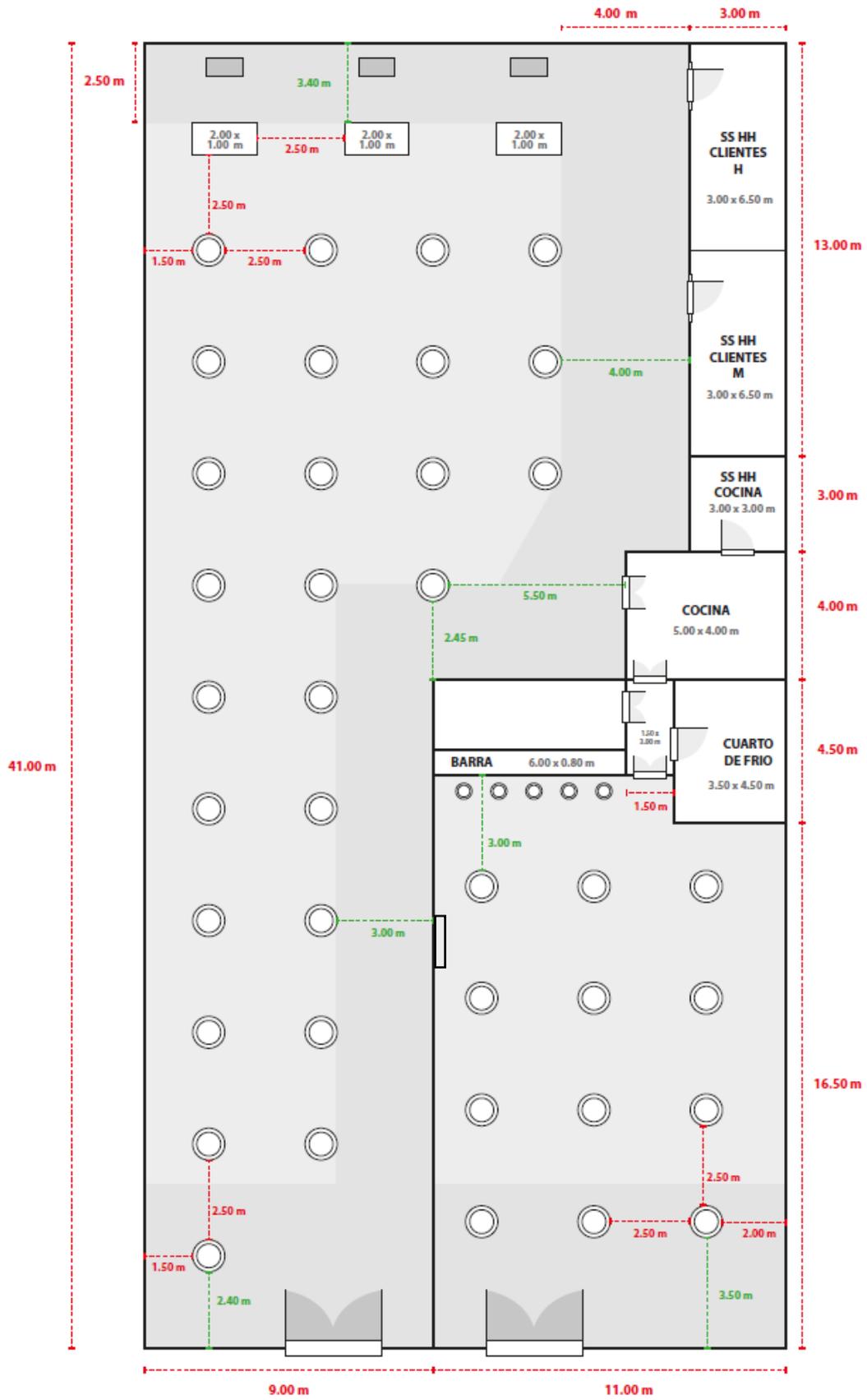
**ANEXO IX. COMPARACIÓN DE PRECIOS CON OTROS BARES DE CERVEZA
ARTESANAL**

Nro.	Cerveza / Piqueo	Barranco Beer Company	Lúpulo	Cervecería del Valle	Barbarian
1	Precio equivalente por pinta de 473 ml	14.58	18.13	15.25	14.58
2	Salchipapa tradicional	18.64	X	X	X
3	Choripapa	X	X	X	27.12
4	Hamburguesa tradicional	X	22.88	27.12	24.58
5	Alitas de pollo en salsa BBQ	20.34	25.42	X	27.97
6	Alitas de pollo picantes	20.34	25.42	X	27.97
7	Tequeños tradicionales	18.64	16.95	X	30.51

Elaboración: Autores de esta tesis.

Nota: Precios en soles sin IGV.

ANEXO X. PLANO DEL LOCAL



ANEXO XI. COSTOS DE INSUMOS PARA PIQUEOS

Insumo	Código	Precio inc. IGV (S/.)	Precio sin IGV (S/.)	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Unidad	Descripción
Aceite	I01	105.49	89.40	20	4.47	Li	Balde x 20 litros
Ají limo	I02	12.90	10.93	1	10.93	Kg	Mercado mayorista
Ajos	I03	11.00	9.32	1	9.32	Kg	Mercado mayorista
Azúcar	I04	13.99	11.86	5	2.37	Kg	Bolsa x 5 kg
Carne molida	I05	20.00	16.95	1	16.95	Kg	Mercado mayorista
Cebolla roja	I06	7.45	6.31	7.5	0.84	Kg	Malla x 7.5 kg
Chorizo	I07	22.99	19.48	1	19.48	Kg	Paquete x 1 kg
Hot dog	I08	13.99	11.86	1	11.86	Kg	Paquete x 1 kg
Huevo	I09	6.50	5.51	15	0.37	Un	Bandeja 15 unidades
Ketchup	I10	14.49	12.28	4	3.07	Kg	Balde x 4 kg
Lechuga	I11	5.00	4.24	1	4.24	Kg	Mercado mayorista
Mantequilla	I12	6.90	5.85	0.2	29.24	Kg	Unidad x 200 gr.
Masa de wantan	I13	2.99	2.53	0.5	5.07	Kg	Paquete x 500 gr.
Mayonesa	I14	29.69	25.16	4	6.29	Kg	Balde x 4 kg
Mostaza	I15	12.48	10.58	4	2.64	Kg	Balde x 4 kg
Pan de hamburguesa	I16	3.49	2.96	8	0.37	Un	Bolsa x 8 unidades
Papa	I17	4.96	4.20	5	0.84	Kg	Malla x 5 kg
Pimienta	I18	8.75	7.42	0.04	185.38	Kg	Frasco x 40 gr.
Pollo (alas)	I19	10.00	8.47	1	8.47	Kg	Mercado mayorista
Queso	I20	14.00	11.86	1	11.86	Kg	Mercado mayorista
Queso cheddar	I21	8.90	7.54	12	0.63	Un	Paquete x 227g (12 tajadas)
Sal	I22	1.80	1.53	1	1.53	Kg	Paquete x 1 kg
Salchicha blanca	I23	30.90	26.19	1	26.19	Kg	Paquete x 1 kg
Salsa BBQ	I24	10.20	8.64	1	8.64	Kg	Paquete x 1 kg
Salsa de tomate	I25	30.99	26.26	4.8	5.47	Kg	Caja de 12 x 400 gr.
Tomate	I26	2.40	2.03	1	2.03	Kg	Mercado mayorista

ANEXO XII. INSUMOS REQUERIDOS POR PIQUEO Y DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO

Código	Nombre	Código del Insumo	Insumos	Unidad	Cantidad del insumo	Costo de insumo	Costo unitario por piqueo (s/IGV)
P01	Salchipapa tradicional	I17	Papa	Kg	0.80	0.67	9.25
		I08	Hot dog	Kg	0.20	2.37	
		I23	Salchicha blanca	Kg	0.20	5.24	
		I01	Aceite	Lt	0.20	0.89	
		I22	Sal	Kg	0.05	0.08	
P02	Choripapa	I17	Papa	Kg	0.80	0.67	9.44
		I07	Chorizo	Kg	0.40	7.79	
		I01	Aceite	Lt	0.20	0.89	
		I22	Sal	Kg	0.05	0.08	
P03	Hamburguesa tradicional	I05	Carne molida	Kg	0.30	5.08	10.28
		I17	Papa	Kg	0.30	0.25	
		I06	Cebolla roja	Kg	0.15	0.13	
		I15	Mostaza	Kg	0.05	0.13	
		I10	Ketchup	Kg	0.05	0.15	
		I22	Sal	Kg	0.02	0.03	
		I18	Pimienta	Kg	0.01	1.85	
		I09	Huevo	Un	1.00	0.37	
		I16	Pan de hamburguesa	Un	1.00	0.37	
		I26	Tomate	Kg	0.15	0.31	
		I11	Lechuga	Kg	0.05	0.21	
		I21	Queso cheddar	Un	1.00	0.63	
		I01	Aceite	Kg	0.10	0.45	
I14	Mayonesa	Kg	0.05	0.31			
P04	Alitas de pollo en salsa BBQ	I19	Pollo (alas)	Kg	0.80	6.78	13.40
		I06	Cebolla roja	Kg	0.10	0.08	
		I03	Ajos	Kg	0.02	0.19	
		I12	Mantequilla	Kg	0.05	1.46	
		I25	Salsa de tomate	Kg	0.20	1.09	
		I24	Salsa BBQ	Kg	0.20	1.73	
		I04	Azúcar	Kg	0.02	0.05	
		I15	Mostaza	Kg	0.05	0.13	
		I22	Sal	Kg	0.02	0.03	
P05	Alitas de pollo picantes	I19	Pollo (alas)	Kg	0.80	6.78	10.56
		I06	Cebolla roja	Kg	0.10	0.08	
		I03	Ajos	Kg	0.02	0.19	
		I12	Mantequilla	Kg	0.05	1.46	
		I02	Ají limo	Kg	0.02	0.16	
		I22	Sal	Kg	0.02	0.03	
		I18	Pimienta	Kg	0.01	1.85	
P06	Tequeños tradicionales	I01	Aceite	Lt	0.20	0.89	4.90
		I13	Masa de wantan	Kg	0.25	1.27	
		I09	Huevo	Un	1.00	0.37	
		I20	Queso	Kg	0.20	2.37	

ANEXO XIII. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Datos del Evaluado

Apellidos y Nombres:

Cargo:

Periodo de Evaluación:

Datos del Evaluador

Apellidos y Nombre:

Cargo:

Instrucciones:

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. Los formatos deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

TRABAJO EN EQUIPO

- Muestra aptitud para integrarse al equipo

- Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo

ORGANIZACIÓN

- Planifica sus actividades

- Hace uso de indicadores

- Se preocupa por alcanzar las metas

PUNTAJE TOTAL:

Firma del evaluador	Comentarios
----------------------------	--------------------

**ANEXO XIV. GASTOS PREOPERATIVOS DE EQUIPAMIENTO DE LIMPIEZA Y
UTENSILIOS**

Utensilios Bar y Cocina	Cant.	Precio inc. IGV	Precio sin IGV	Total s/IGV
Abridor	3	7	6	18
Abridor de latas	2	30	25	51
Abridor sacacorchos	3	24	20	61
Afilador de cuchillos	1	40	34	34
Agitador de metal	3	10	8	25
Bandejas de Acero Inoxidable	6	25	21	127
Bowls	24	31	26	628
Cristalería Belga	214	30	25	5,441
Colador	4	20	17	68
Colador de metal	3	9	8	23
Cortador de papas fritas	2	85	72	144
Cubiertos	214	4	3	635
Cucharilla de mango largo	3	3	3	8
Cucharones	3	40	34	101
Cuchillo de Carnes	8	60	51	406
Cuchillo de Pan	4	10	8	34
Cuchillo Pelador	2	15	13	25
Dispensador de papel	2	59	50	99
Espátula de Metal	3	40	34	101
Exprimidor	2	25	21	42
Fuente loza redonda	100	20	17	1,669
Hielera	60	10	8	503
Jarra	50	10	8	419
Juego de cucharas Medidoras	2	30	25	51
Juego de medidores	2	150	127	254
Juego de Ollas	2	946	802	1,603
Juego de Pyrex	2	90	76	153
Juego de sartenes	2	190	161	322
Mezclador de doble vaso	3	59	50	150
Pimentero	3	8	7	20
Pinza para hielo	3	3	2	7
Pinzas de acero inoxidable	4	40	34	135
Platos	200	7	6	1,127
Rallador	2	15	13	25
Salero	3	8	7	20
Tabla de picar	5	17	14	72
Taza medidora	2	12	10	20
Trinche	3	40	34	101
TOTAL		2,218	1,880	14,723

Equipamiento de limpieza	Cant.	Precio inc. IGV	Precio sin IGV	Total sin IGV
Contenedor con tapa	4	1,510	1,280	5,119
Carro de limpieza	3	850	720	2,161
Dispensador de jabón	4	72	61	244
Dispensador papel higiénico	4	50	42	169
Escobilla	6	6	5	28
Escobillón	6	13	11	65
Espojas	4	10	8	33
Anaqueles	2	600	508	1,017
Recogedores	4	8	6	25
Tachos de basura	4	126	107	427
Alcohol Gel	5	12	10	51
Set de protocolo Covid (eyector de alcohol, termómetro)	2	410	347	695
TOTAL		3,666	3,106	10,034

ANEXO XV. MUEBLES Y EQUIPOS (ACTIVOS FIJOS)

Muebles	Cant.	Precio inc. IGV	Precio sin IGV	Total sin IGV
Mesa lounge	38	140	119	4,508
Puff lounge	190	700	593	112,712
Puff recepción	5	160	136	678
Mesas de parrilla	3	450	381	1,144
Sillas barra	6	350	297	1,780
Mesa comedor	14	650	551	7,712
Sofá oficina	3	1,300	1,102	3,305
Escritorio	4	4,200	3,559	14,237
TOTAL		7,950	6,737	146,076

Equipos de Bar y Cocina	Cant.	Precio inc. IGV	Precio sin IGV	Total
Balanza	1	270	229	229
Licuada industrial	3	780	661	1,983
Campana Extractora	1	4,900	4,153	4,153
Máquina de hielo	1	5,600	4,746	4,746
Cocina industrial + plancha de parrilla	2	2,800	2,373	4,746
Parrilla externa	3	1,500	1,271	3,814
Congeladora industrial	1	4,800	4,068	4,068
Freidora de 2 estaciones	1	1,400	1,186	1,186
Horno industrial	1	1,300	1,102	1,102
Horno Microondas	2	500	424	847
Impresora de tickets	1	950	805	805
Computadora pantalla táctil	2	4,500	3,814	7,627
Refrigerador industrial	1	4,100	3,475	3,475
Equipamiento de dispensación de cerveza	3	60,000	50,847	152,542
Aire acondicionado	2	3,200	2,712	5,424
TOTAL		96,600	81,864	196,746

Equipos Time Machine	Can t.	Precio inc. IGV	Precio sin IGV	Total sin IGV
Proyector Optoma ZU606TST-W	6	17,615	14,928	89,568
Tarjeta Gráfica Sapphire Radeon Pulse RX550 4G DDR5	3	490	415	1,246
PC CometWare I9 9900 16G 1 TB	1	7,820	6,627	6,627
Cables HDMI 20MTS	6	98	83	498
Teclado inalámbrico Logitech K400	1	123	105	105
Base proyector	6	98	83	498
TOTAL		26,245	22,241	98,542

ANEXO XVI. COTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES



RUC. 20600112393
 Dirección. Velarde 1022, Surquillo, Lima - Perú

COTIZACIÓN

N 000267

FECHA 07/10/2020

DATOS DE ENVIO	
NOMBRE	CASIS BAR
DIRECCIÓN	
CIUDAD	LIMA
PAIS	PERÚ

CONFIG. ENVIO	
PAQUETERIA	PRES
MODALIDAD	PRES
URGENTE	SI
OC	52664

FACTURA	SI
T. ENTREGA	2 meses

N	PRODUCTO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN	CANT	PU
1	DISEÑO DE APP	Diseño app Android y IOS	1	S/ 4,745.76
2	DESARROLLO APP	Desarrollo multi plataforma	1	S/ 37,016.95
3	INTERFAZ / INSTALACIÓN	Integración Cloud / Sistema Gestión	1	S/ 5,694.92
4	SIST. GESTIÓN BAR/REST	Sistema de Gestión	1	S/ 46,694.91
5	Configuración	Integración con app	1	S/ 2,457.63

SUB TOTAL: S/ 96,610.17
IMPUESTO: S/ 17,389.83
TOTAL: S/ 114,000.00

No inc.
 Costo de soporte adicional por vez que se requiera S/860.00

ANEXO XVII. COTIZACIÓN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN



Lima, Viernes 11 de setiembre, 2020

SEÑORES
ARQ VANESSA SAAVEDRA
Presente.-

Atención: CARLOS LUDEÑA/ ANDRÉ RÍOS
Obra: OASIS BAR

De nuestra consideración:

Por medio del presente deseamos saludarlo, así mismo según lo solicitado cotizarle lo siguiente:

Detalle de CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN

Inicio	S/10,133.32
Demolición	
Trazados y repanteo de terreno	
Implementación	S/199,236.35
Suministros de Enchapes	
Trabajos de pintura	
Recubrimiento de Drywall	
Estructuras metálicas	
Espejos en Baños	
Suministros de aparatos y accesorios sanitarios	
Suministros de techo y estructura	
muros de Drywall	
Suministros de Enchapes	
Puertas	
Estructuras de Vidrio	
Instalaciones	S/106,889.73
Eléctricas y suministro de Servicio	
Detección de Humo	
Instalación de comunicaciones	
Instalaciones Sanitarias y sistema de Agua contra incendio	
Instalaciones de Aire Acondicionado	
Otros	S/5,774.50
Desmonte y Acarreo	
Incl. costos de Seguridad y Salud, Supervisión	

Sub total Construcción Remodelación S/322,033.90

Acabados S/101,694.92

Ceramicas

Luces exteriores

Luces jardín

Inodoros

Griferia

Luminarias

Focos, lamparas

Mueble de menaje

Suministros de toma corriente

Bomba de agua

Aplicaciones de avadero

Frontis local

Letreros del Local

Eliminación de desmotes

Carpinteria

Spot empotrados en luz calida

Tramites varios (permisos municipales, otros)

Valor Venta S/.423,728.82

18% S/.76,271.19

Precio Total S/.500,000.01

TIEMPO DE ENTREGA

3 meses

DATOS BANCARIOS

Banco de Crédito del Peru

Corporación Narakati SAC

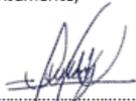
Cuenta Corriente Nro 191-2119579-0-87

Codigo Interbancario 002-191-002119579087-54

Ruc 20554295615

Sin otro particular esperando la cotización sea de su agrado.

Atentamente,



.....
KATIA BORDA PINEDO
Corporación Narakati SAC
Telefono 0511 337 0757
Celular Claro 987751390

ANEXO XVIII. DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Análisis del requerimiento de capital de trabajo al "empezar el mes"

Conceptos	Preoperativo	Año 1											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos	-	-	359,021	359,021	448,776	471,215	448,776	448,776	493,654	448,776	448,776	448,776	448,776
Venta de cerveza y piqueos	-	-	359,021	359,021	448,776	471,215	448,776	448,776	493,654	448,776	448,776	448,776	448,776
Egresos	87,559	157,545	144,656	184,085	192,373	184,085	184,085	199,949	184,085	184,085	184,085	184,085	200,648
Costo de cerveza y piqueos (primera quincena)		152,825	143,736	183,165	191,453	183,165	183,165	199,029	183,165	183,165	183,165	183,165	199,728
Seguro		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Artículos de limpieza		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Uniformes		3,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Garantía alquiler	87,559	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diferencia	- 87,559	- 157,545	214,365	174,936	256,403	287,131	264,692	248,828	309,569	264,692	264,692	264,692	248,129

Necesidad de Capital de Trabajo - 245,104

ANEXO XIX: ESTIMACIÓN DE VENTAS DEL PRIMER AÑO

Ingresos por venta de cerveza

Factor estacionalidad		80%	80%	100%	105%	100%	100%	110%	100%	100%	100%	100%	110%	
Código	Nombre	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
C01	ObsessIPA	956	956	1,195	1,255	1,195	1,195	1,315	1,195	1,195	1,195	1,195	1,315	14,166
C02	Diablipa	956	956	1,195	1,255	1,195	1,195	1,315	1,195	1,195	1,195	1,195	1,315	14,166
C03	Calibre 12	638	638	797	837	797	797	877	797	797	797	797	877	9,444
C04	Oye Chocolate	638	638	797	837	797	797	877	797	797	797	797	877	9,444
C05	Tripel	478	478	598	628	598	598	658	598	598	598	598	658	7,083
C06	Beso de Judas	478	478	598	628	598	598	658	598	598	598	598	658	7,083
C07	Blanche	478	478	598	628	598	598	658	598	598	598	598	658	7,083
C08	Qelles	638	638	797	837	797	797	877	797	797	797	797	877	9,444
C09	Pale Ale 7 Vidas	797	797	996	1,046	996	996	1,096	996	996	996	996	1,096	11,805
C10	Esquizsourfrenia	319	319	398	418	398	398	438	398	398	398	398	438	4,722
	Total (litros)	6,376	6,376	7,970	8,368	7,970	7,970	8,767	7,970	7,970	7,970	7,970	8,767	94,442.34
	Total ingresos (S/)	251,315	251,315	314,143	329,851	314,143	314,143	345,558	314,143	314,143	314,143	314,143	345,558	3,722,599

Ingresos por venta de piqueos

Factor estacionalidad		80%	80%	100%	105%	100%	100%	110%	100%	100%	100%	100%	110%	
Código	Nombre	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
P01	Salchipapa tradicional	1,497	1,497	1,871	1,965	1,871	1,871	2,058	1,871	1,871	1,871	1,871	2,058	22,172
P02	Choripapa	547	547	683	718	683	683	752	683	683	683	683	752	8,097
P03	Hamburguesa tradicional	1,687	1,687	2,109	2,214	2,109	2,109	2,320	2,109	2,109	2,109	2,109	2,320	24,991
P04	Alitas de pollo en salsa BBQ	499	499	624	655	624	624	686	624	624	624	624	686	7,393
P05	Alitas de pollo picantes	499	499	624	655	624	624	686	624	624	624	624	686	7,393
P06	Tequeños tradicionales	1,212	1,212	1,515	1,591	1,515	1,515	1,666	1,515	1,515	1,515	1,515	1,666	17,952
	Total	5,941	5,941	7,426	7,798	7,426	7,426	8,168	7,426	7,426	7,426	7,426	8,168	87,998
	Total ingresos (S/)	107,742	107,742	134,676	141,419	134,676	134,676	148,132	134,676	134,676	134,676	134,676	148,132	1,595,902

ANEXO XX: ESTIMACIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL PRIMER AÑO

Gastos administrativos	S/	Frecuencia
Arbitrios	320	(mensual)
Seguro	120	(mensual)
Artículos de limpieza	800	(mensual)
Uniformes	3,800	(sólo primer mes)
Trío (cable, telf, int)	400	(mensual)
Total	5,440	

Gastos administrativos	AÑO 1											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Arbitrios	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Seguro	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Artículos de limpieza	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Uniformes	3,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trío (cable, telf, int)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Total	5,440	1,640										

ANEXO XXI: ESTIMACIÓN DE GASTOS DE VENTA DEL PRIMER AÑO

Gastos por comisión de TC	AÑO 1												Total
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Comisión	16,156	16,156	20,195	21,205	20,195	20,195	22,214	20,195	20,195	20,195	20,195	22,214	239,310

Gastos de venta (S/. Sin IGV)	AÑO 1												Total
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Del Presupuesto Marketing	15,253	15,253	19,947	17,371	16,947	16,947	20,795	16,947	16,947	19,947	21,947	17,795	216,099
Comisión TC	16,156	16,156	20,195	21,205	20,195	20,195	22,214	20,195	20,195	20,195	20,195	22,214	239,310
Energía eléctrica	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Agua	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Alquiler de local	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	29,186	350,237
Gas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Totales	64,895	64,895	73,629	72,062	70,629	70,629	76,496	70,629	70,629	73,629	75,629	73,496	857,246

ANEXO XXII: ESTIMACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (1ER AÑO DE OPERACIÓN)

Estimación del Estado de Ganancias y Pérdidas (12 meses)

EGP (S/.)	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta de pintas cerveza	251,315	251,315	314,143	329,851	314,143	314,143	345,558	314,143	314,143	314,143	314,143	345,558
Venta de piqueos	107,706	107,706	134,633	141,365	134,633	134,633	148,096	134,633	134,633	134,633	134,633	148,096
Ingresos totales	359,021	359,021	448,776	471,215	448,776	448,776	493,654	448,776	448,776	448,776	448,776	493,654
Costo de cerveza	98,581	89,492	115,360	120,254	115,360	115,360	124,449	115,360	115,360	115,360	115,360	125,148
Costo de piqueos	54,244	54,244	67,804	71,199	67,804	67,804	74,579	67,804	67,804	67,804	67,804	74,579
Costos totales	152,825	143,736	183,165	191,453	183,165	183,165	199,029	183,165	183,165	183,165	183,165	199,728
Utilidad Bruta	206,196	215,285	265,612	279,762	265,612	265,612	294,625	265,612	265,612	265,612	265,612	293,926
Gastos administrativos	71,080	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280	67,280
Cargas laborales	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640	65,640
Servicios prestados por te	5,440	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640
Gastos de venta	64,895	64,895	73,629	72,062	70,629	70,629	76,496	70,629	70,629	73,629	75,629	73,496
Cargas laborales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios prestados por te	64,895	64,895	73,629	72,062	70,629	70,629	76,496	70,629	70,629	73,629	75,629	73,496
Depreciación	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959	22,959
Total gastos	158,934	155,134	163,868	162,301	160,868	160,868	166,735	160,868	160,868	163,868	165,868	163,735
Utilidad operativa	47,262	60,151	101,744	117,461	104,744	104,744	127,891	104,744	104,744	101,744	99,744	130,191
EBITDA	70,221	83,110	124,702	140,420	127,702	127,702	150,849	127,702	127,702	124,702	122,702	153,150
Margen EBITDA	20%	23%	28%	30%	28%	28%	31%	28%	28%	28%	27%	31%
UAIP	47,262	60,151	101,744	117,461	104,744	104,744	127,891	104,744	104,744	101,744	99,744	130,191
Impuestos	13,942	17,745	30,014	34,651	30,899	30,899	37,728	30,899	30,899	30,014	29,424	38,406
Utilidad neta	33,320	42,406	71,729	82,810	73,844	73,844	90,163	73,844	73,844	71,729	70,319	91,785

Punto de equilibrio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Q ticket promedio	4,545	4,545	5,681	5,965	5,681	5,681	6,249	5,681	5,681	5,681	5,681	6,249
Ingresos totales	359,021	359,021	448,776	471,215	448,776	448,776	493,654	448,776	448,776	448,776	448,776	493,654
Costos totales	288,800	275,911	324,074	330,795	321,074	321,074	342,805	321,074	321,074	324,074	326,074	340,504
Q punto equilibrio	3,656	3,493	4,102	4,187	4,064	4,064	4,339	4,064	4,064	4,102	4,128	4,310

ANEXO XXIII: REFERENCIAS

Referencias

- Andrade, S. (2012). *Sebastián Andrade*. Obtenido de Innovacion:
<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Arellano. (2017). *Resumen del Informe de Estilos de Vida*. Obtenido de arellano:
<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Boer, P. v. (Julio de 2014). *Introduction to Gamification*. Obtenido de Charles Darwin University:
<https://www.linkedin.com/in/pietvandenboer/>
- Boer, P. v. (19 de 07 de 2019). *Charles Darwin University*. Obtenido de Charles Darwin University - Introduction to Gamification: <https://cdu.edu.au/olt/ltresources/downloads/whitepaper-introductiontogamification-130726103056-phpapp02.pdf>
- CCL. (2019). *Ocio nocturno dinamiza turismo en Lima*.
- CPI. (2019). Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas. *Market Report*, 12.
- Deterding, S. D. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. En S. D. Deterding, *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification* (págs. 9-15). New York: ACM.
- Diario Gestión. (05 de Noviembre de 2019). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión:
<https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006-noticia/>
- Durán, M. P. (10 de 01 de 2018). *Tablas de Contingencia para la enseñanza del concepto de asociación entre variables aleatorias cualitativas, Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de bdigital: <http://bdigital.unal.edu.co/61338/>
- Elice, C. (05 de Noviembre de 2019). *Semana Económica*. Obtenido de Semana Económica:
<https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/329916-el-mercado-de-cerveza-artesanal-se-destapa/>
- Euromonitor. (Julio de 2019). *Beer in Peru*. Euromonitor. Obtenido de Euromonitor.
- Gary Armstrong, P. K. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Person.
- InboundCycle. (20 de 11 de 2019). *InboundCycle*. Obtenido de Las 4 "P" del marketing que debes conocer.: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Janaki, K. (19 de Julio de 2019). *Bartle's Player Types for Gamification*. Obtenido de interaction-design: <https://www.interaction-design.org/literature/article/bartle-s-player-types-for-gamification>

- Leiva, R. (06 de 2015). *5fuerzasdeporter*. Obtenido de 5fuerzasdeporter:
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios: personas, tecnología y estrategia*. Pearson.
- Martín, J. (15 de 05 de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de CEREM:
<https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F: Cengage Learning.
- Municipalidad de Miraflores. (2015). *Plan Urbano Distrital de Miraflores*. Lima: Municipalidad de Miraflores.
- Osorio A., B. E. (2016). Estructura referencial y prácticas de citación en tesis doctorales en educación. *Revista de Investigación Universidad Pedagógica Experimental*, 40-89.
- Palmer, J. (2017). *How to Brew*. Estados Unidos: Brewers Publications.
- RAE. (12 de abril de 2019). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=509Y6Lw|509uDjx>
- RPP. (04 de octubre de 2019). *RPP*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/cultura/mas-cultura/worlds-50-best-bars-carnaval-bar-peru-primera-vez-elegido-entre-los-mejores-mundo-hoy-cambiamos-la-historia-noticia-1222936>
- S.Pilla, G. (2012). *Cervezas de todo el mundo*. Barcelona: De Vecchi Ediciones S.A.
- Servicio de Rentas Internas de Ecuador. (2019). *Impuesto Selectivo al Consumo*. Obtenido de SRI:
<https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-consumos-especiales>
- Sevilla, A. (29 de marzo de 2020). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Shum, Y. M. (20 de 11 de 2019). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Obtenido de Yiminshum: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Varela Naranjo, D. (02 de 07 de 2019). *Cómo elaborar cerveza artesana*. Obtenido de installbeer:
<https://installbeer.com/blogs/diariocervecerero/como-elaborar-cerveza-artesana>
- Werbach, K. H. (2015). *The gamification toolkit: dynamics, mechanics, and components for the win*. Wharton Digital Press.