



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTO-
BAR EN LA CIUDAD DE TACNA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Administración**

por:

Pablo Joshué López Talavera

Mercy Gisella Paiva Huatuco

Julissa Paola Pezo Jiménez

Richar Amiel Torres Limachi

Programa Maestría en Administración a

Tiempo Completo MATC 55

Lima, 27 de agosto de 2019

Esta tesis

Plan de negocios para la instalación de un resto-bar en la ciudad de Tacna

ha sido aprobada.

.....
Luis Ángel Piazzon Gallo (Jurado)

.....
Rodolfo Alejandro Perea Málaga (Jurado)

.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad ESAN

2019

ii

A mi amada esposa, por su apoyo y por recorrer juntos este camino para alcanzar nuestras metas, tanto profesionales como personales. A mis padres y hermanos, en especial a mi mamá quien con su ejemplo siempre nos demostró que con determinación no existen imposibles.

Pablo Joshué López Talavera

A mi adorado esposo con amor, por su apoyo y empuje para compartir y alcanzar juntos esta meta. A mis padres, con infinito amor y gratitud, por su ejemplo de perseverancia y superación, y a mis hermanos, por su cariño y apoyo para ser mejor cada día. LYMPA.

Mercy Gisella Paiva Huatuco

A mi esposo Manuel y a mi hija Abigaíl, por apoyarme en este gran reto. A mis padres, porque desde siempre me inspiran a ser mejor. A mi tía María, por el tiempo brindado, cuando más lo necesitaba. A Dios, por las bendiciones y oportunidades del camino.

Julissa Paola Pezo Jiménez

A Dios por estar conmigo en cada momento de mi vida, a mis padres y hermanos por el amor incomparable que llenan de fortaleza e inspiración mi vida para lograr mis objetivos.

Richar Amiel Torres Limachi

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos del plan de negocios	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Concepto de la Idea de Negocio	3
1.4. Motivación	3
1.5. Justificación	4
1.6. Contribución	5
1.7. Delimitación.....	5
1.7.1 <i>Alcance</i>	5
1.7.2 <i>Limitaciones</i>	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL, CONTEXTUAL Y LEGAL	7
2.1. Marco Conceptual.....	7
2.1.1 <i>Definición de resto-bar</i>	7
2.1.2 <i>Tipos de resto-bar</i>	8
2.2. Marco Contextual.....	9
2.2.1 <i>Opciones de entretenimiento a nivel Perú - Urbano:</i>	9
2.2.2 <i>Contexto Situacional de Tacna</i>	11
2.2.3 <i>Percepción del turismo en el departamento de Tacna</i>	14
2.3. Marco Legal	16
2.3.1 <i>Respecto a seguridad funcional</i>	16
2.3.2 <i>Respecto a Seguridad Alimentaria</i>	16
2.3.3 <i>Respecto a Reglamentación para la apertura</i>	17
2.4. Conclusiones	17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	19
3.1. Fuentes secundarias	19
3.2. Fuentes primarias	19
3.3. Análisis cualitativo.....	19
3.3.1 <i>Observación</i>	19
3.3.2 <i>Entrevistas a profundidad</i>	20
3.4. Análisis Cuantitativo.....	21
3.4.1 <i>Objetivos del estudio de mercado</i>	21
3.4.2 <i>Target del estudio</i>	23
3.4.3 <i>Tamaño de la población</i>	23
3.4.4 <i>Cálculo de tamaño de muestra</i>	23
3.4.5 <i>Diseño de la encuesta</i>	24
3.4.6 <i>Propósito de la encuesta</i>	24
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA OFERTA	25
4.1. Análisis de los competidores	25
4.2. Descripción de los atributos.....	31
4.3. Conclusiones	35
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	36

5.1. Resultados de la observación	36
5.2. Resultados de las entrevistas.....	37
5.3. Resultados de la encuesta.....	39
5.4. Estimación de la demanda.....	51
5.4.1 <i>Proyección de la demanda</i>	51
5.4.2 <i>Mercado Meta</i>	54
5.5. Conclusiones	55
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	57
6.1. Análisis del sector externo (SEPTE).....	57
6.1.1 <i>Entorno social</i>	57
6.1.2 <i>Entorno económico - político</i>	59
6.1.3 <i>Entorno tecnológico</i>	60
6.1.4 <i>Entorno ecológico</i>	60
6.2. Evaluación de factores externos. Matriz EFE	61
6.2.1 <i>Oportunidades</i>	61
6.2.2 <i>Amenazas</i>	62
6.2.3 <i>Matriz EFE</i>	63
6.3. Análisis del sector interno (5 fuerzas de Porter)	63
6.3.1 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	63
6.3.2 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	64
6.3.3 <i>Amenaza de los nuevos competidores</i>	65
6.3.4 <i>Amenaza de los competidores sustitutos</i>	65
6.3.5 <i>Rivalidad de los competidores actuales</i>	66
6.4. Propuesta de modelo CANVAS.....	66
6.5. Conclusiones	68
CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	70
7.1. Análisis FODA.....	70
7.2. Visión 70	
7.3. Misión 70	
7.4. Valores corporativos: ROCK.....	72
7.5. Estrategia competitiva.....	72
7.6. Modelo VRIO	73
7.7. Balance Scorecard.....	74
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	75
8.1. Objetivos del plan de marketing	75
8.1.1 <i>Objetivos cualitativos</i>	75
8.1.2 <i>Objetivos cuantitativos</i>	75
8.2. Factores críticos del Plan de Marketing	75
8.3. Estrategia de Marketing orientada al cliente.....	76
8.3.1 <i>Segmentación</i>	76
8.3.2 <i>Diferenciación y posicionamiento</i>	76
8.4. Marketing Mix	77
8.4.1 <i>Producto</i>	77
8.4.2 <i>Precio</i>	80
8.4.3 <i>Plaza y Distribución</i>	81
8.4.4 <i>Promoción</i>	82

8.4.5 <i>Presentación</i>	83
8.4.6 <i>Personas</i>	87
8.4.7 <i>Procesos</i>	87
8.4.8 <i>Productividad</i>	88
8.5. Presupuesto de marketing	88
8.6. Indicadores de control	90
8.7. Conclusiones	91

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES 93

9.1. Objetivos y estrategia de operaciones	93
9.2. Funcionamiento del local	93
9.2.1 <i>Horario de Atención</i>	93
9.2.2 <i>Turnos del Personal</i>	93
9.2.3 <i>Política de mantenimiento</i>	94
9.3. Cálculo de la capacidad operativa.....	94
9.4. Diseño de los procesos	95
9.4.1 <i>Proceso de compras de insumos</i>	95
9.4.2 <i>Proceso de control de calidad y almacenamiento</i>	96
9.4.3 <i>Proceso de preparación de piqueos y bebidas</i>	96
9.4.4 <i>Proceso de servicio en la sala</i>	96
9.4.5 <i>Proceso de servicio post venta</i>	97
9.5. Diseño de las instalaciones	98
9.5.1 <i>Distribución de las áreas</i>	98
9.5.2 <i>Área de cocina</i>	98
9.5.3 <i>Área de bar</i>	98
9.5.4 <i>Área del salón</i>	98
9.5.5 <i>Área de pista de baile</i>	100
9.5.6 <i>Área de Dj y presentaciones musicales en vivo</i>	100
9.5.7 <i>Área de almacenamiento</i>	100
9.6. Lineamientos funcionales de implantación.....	100
9.6.1 <i>Diseño de resto-bar</i>	100
9.6.2 <i>Constitución de la empresa</i>	101
9.6.3 <i>Permisos y licencias</i>	101
9.6.4 <i>Cronograma de implementación</i>	102
9.7. Lineamientos de compliance.....	102
9.8. Indicadores de control	103
9.9. Conclusiones	103

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 104

10.1. Objetivos del plan de Recursos Humanos	104
10.2. Estructura organizacional.....	104
10.3. Estrategias de administración de Recursos Humanos	105
10.3.1 <i>Diseño de puestos</i>	105
10.3.2 <i>Reclutamiento</i>	105
10.3.3 <i>Selección y Contratación</i>	106
10.3.4 <i>Inducción e integración</i>	107
10.3.5 <i>Capacitación</i>	108
10.3.6 <i>Evaluación de desempeño</i>	109
10.3.7 <i>Motivación y plan de carrera</i>	110

10.3.8 <i>Compensación</i>	110
10.4. Indicadores de control.....	110
10.5. Conclusiones	111
CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS	112
11.1. Definición de riesgo	112
11.2. Definición de Probabilidad e Impacto	112
11.3. Estrategias para la respuesta ante los riesgos.....	113
11.4. Identificación de riesgos	114
11.4.1 <i>Categorías y registro de riesgos</i>	114
11.5. Análisis cualitativo de riesgos	116
11.5.1 <i>Registro de supuestos</i>	118
11.6. Plan de respuesta frente a riesgos	120
11.7. Reserva de Contingencia y de Gestión	121
11.7.1 <i>Reserva de Contingencia</i>	121
11.7.2 <i>Reserva de Gestión</i>	123
11.8. Conclusiones	124
CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO	125
12.1. Objetivos del plan financiero	125
12.2. Supuestos y consideraciones.....	125
12.3. Inversión inicial del proyecto.....	126
12.3.1 <i>Inversión en inmuebles</i>	126
12.3.2 <i>Inversión en equipos para la cocina y bar</i>	127
12.3.3 <i>Inversión en equipos y sistema de atención en sala</i>	128
12.3.4 <i>Inversión en mobiliario para la zona de sala</i>	129
12.3.5 <i>Inversión en artefactos sanitarios para baños</i>	129
12.3.6 <i>Inversión en utensilios y menaje para cocina y bar</i>	130
12.3.7 <i>Análisis de la depreciación</i>	131
12.4. Inversión en capital de trabajo	132
12.5. Flujo operativo: proyección de ventas, costos y gastos	133
12.5.1 <i>Proyección de ingresos</i>	133
12.5.2 <i>Proyección de costos y gastos</i>	135
12.6. Flujo de caja económico	138
12.6.1 <i>Flujo de caja económico</i>	138
12.6.2 <i>Forma de financiamiento</i>	138
12.6.3 <i>Costo de oportunidad de la empresa</i>	139
12.6.4 <i>Resultado del VAN y TIR</i>	139
12.7. Análisis de punto muerto	139
12.8. Análisis de sensibilidad.....	140
12.8.1 <i>Análisis unidimensional</i>	140
12.8.2 <i>Análisis bidimensional</i>	141
12.9. Análisis de escenarios.	143
12.10. Conclusiones	144
CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES	146
CAPÍTULO XIV. RECOMENDACIONES	150

ANEXO

¡Error!
Marcad
or no
definido

BIBLIOGRAFIA

151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Gastos promedio en diversión por salida	10
Tabla 2.2. Población del departamento de Tacna urbana y rural, según provincia.....	11
Tabla 2.3. Distribución poblacional según edades y sexo	11
Tabla 2.4. Gasto e ingreso promedio mensual, según NSE de los hogares de la zona urbana del departamento de Tacna	12
Tabla 3.1. Objetivos de la entrevista a profundidad.....	20
Tabla 3.2. Objetivos de la encuesta.....	21
Tabla 4.1. Valoración de los atributos de Bar Mr. Mojito	32
Tabla 4.2. Valoración de los atributos del Rock’N’Roll Café Pub.....	33
Tabla 4.3. Valoración de los atributos del resto-bar Mushna	34
Tabla 6.1. Perú. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad, 2017 (soles corrientes).....	58
Tabla 7.1 Matriz FODA	71
Tabla 7.2. Elementos de la misión	72
Tabla 7.3. Modelo VRIO	73
Tabla 8.1. Factores críticos del Plan de Marketing.....	76
Tabla 8.2 Lista de Piqueos	78
Tabla 8.3 Lista de Bebidas	78
Tabla 8.4. Precios de venta y costo de piqueos.....	80
Tabla 8.5. Precios de venta y costos de bebidas	81
Tabla 8.6. Presupuesto de los gastos de marketing.....	89
Tabla 8.7. Indicadores de control de marketing.....	90
Tabla 9.1. Distribución de tickets para la semana de mayor asistencia de “Arcadia Resto-bar”	94
Tabla 9.2. Capacidad instalada de “Arcadia Resto-bar”	95
Tabla 9.3. Indicadores de control de operaciones.....	103
Tabla 10.1. Cantidad de personal contratado por semestre en “Arcadia Resto-bar”	105
Tabla 10.2. Etapas del proceso de selección y contratación de “Arcadia Resto-bar”	107
Tabla 10.3. Fases para el desarrollo del Plan de Capacitación	108
Tabla 10.4. Métodos usados para la evaluación de desempeño.....	109
Tabla 10.5. Indicadores de control de recursos humanos	111
Tabla 11.1 Niveles de probabilidad de riesgos	112
Tabla 11.2 Descripción de los niveles de impactos negativos	113
Tabla 11.3. Estrategia de respuesta de riesgos cuyo impacto es negativo	114
Tabla 11.4 Matriz de probabilidad vs Impacto	114
Tabla 11.5 Lista de riesgos e impactos identificados.....	115
Tabla 11.6 Análisis cualitativo de riesgos	116
Tabla 11.7 Lista de riesgos priorizados	117
Tabla 11.8. Medidas preventivas para los riesgos priorizados	120
Tabla 11.9. Medidas correctivas para los riesgos priorizados	121
Tabla 11.10 Presupuesto de reserva de Contingencia.....	123
Tabla 12.1 Etapas del ciclo del proyecto.....	125
Tabla 12.2. Inversión en acondicionamiento de local.....	127

Tabla 12.3. Inversión en equipos para la cocina y bar	128
Tabla 12.4. Inversión en equipos y sistema de atención en sala	128
Tabla 12.5. Inversión en mobiliario para la zona de sala.....	129
Tabla 12.6. Inversión en artefactos sanitarios para baños.....	129
Tabla 12.7. Inversión en utensilios y menaje para cocina y bar	130
Tabla 12.8 Depreciación de los activos fijos	131
Tabla 12.9. Inversión proyectada anual en capital de trabajo.....	133
Tabla 12.10. Otras inversiones al inicio del proyecto	133
Tabla 12.11. Evolución anual de tickets, en cantidad y porcentaje	134
Tabla 12.12. Evolución anual de ingresos	135
Tabla 12.13. Proyección de gastos fijos de administración y ventas.....	135
Tabla 12.14. Proyección de gastos fijos de personal	136
Tabla 12.15. Proyección de gastos de Marketing	136
Tabla 12.16. Proyección de gastos de operaciones	137
Tabla 12.18. Proyección de otros gastos variables	137
Tabla 12.18. Proyección de costos discriminados por piqueos y bebidas	138
Tabla 12.19. Flujo de caja económico	138
Tabla 12.20. Resultados económicos.....	139
Tabla 12.21. Análisis del Punto Muerto	139
Tabla 12.22. Análisis unidimensional de variables.....	140
Tabla 12.23. Análisis Bidimensional entre el Ticket Promedio vs Inversión estimada.....	142
Tabla 12.24. Análisis Bidimensional entre el Ticket Promedio vs Costo de Insumos	142
Tabla 12.25. Resumen de escenarios pesimista, esperado y optimista	143
Tabla 12.26. Resumen de escenarios alternativos.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Actividades de diversión fuera de casa del “Adulto Joven” peruano.....	9
Figura 2.2. Actividades de diversión fuera de casa del “Adulto” peruano	10
Figura 2.3. Proveniencia de los turistas extranjeros de Tacna.....	15
Figura 2.4. Origen de los turistas nacionales de Tacna.....	15
Figura 4.1. Publicidad principal de bar Mr. Mojito en Facebook.....	26
Figura 4.2. Mushna restobar	28
Figura 4.3. Publicidad Rock’N’Roll Café Pub	29
Figura 4.4. Publicidad de Eurobar en Facebook.....	30
Figura 4.5. Formulario de los atributos de los competidores.....	31
Figura 4.6. Gráfico de preferencia de atributos en Bar Mr. Mojito.....	32
Figura 4.7. Gráfico de preferencia de atributos en Rock’N’Roll Café Pub.....	33
Figura 4.8. Gráfico de preferencia de atributos en resto-bar Mushna	34
Figura 5.1. Procedencia y género de las personas encuestadas	39
Figura 5.2. Rango de edades y género de las personas encuestadas.....	39
Figura 5.3. Estado civil y género de las personas encuestadas.....	40
Figura 5.4. Frecuencia de salir a divertirse en horario nocturno	40
Figura 5.5. Frecuencia de salir diferenciada por rango de edades.....	41
Figura 5.6. Preferencia de entretenimiento	42
Figura 5.7. Preferencia de días para salir a entretenerse.....	43
Figura 5.8. Predisposición a probar nuevos lugares	43
Figura 5.9. Porcentaje de personas que tienen un bar o resto-bar favorito.....	44
Figura 5.10. Preferencia de compañía para asistir a un resto-bar	44
Figura 5.11. Preferencias de música en un resto-bar	45
Figura 5.12. Gasto promedio de las personas encuestadas	46
Figura 5.13. Gasto promedio en piqueos	46
Figura 5.14. Tránsito de personas de acuerdo con los horarios	47
Figura 5.15. Atributo más valorado en un resto-bar	47
Figura 5.16. Aceptación sobre el resto-bar temático	48
Figura 5.17. Preferencia de temática.....	48
Figura 5.18. Frecuencia de posible asistencia a un resto-bar temático de los 80's	49
Figura 5.19. Preferencia de una pista de baile en resto-bar temático de los 80's	49
Figura 5.20. Preferencia de presentaciones musicales en vivo	50
Figura 5.21. Preferencia de publicidad	50
Figura 5.22. Preferencia del uso de redes sociales.....	51
Figura 6.1. Distribución de Personas según NSE 2018 – Tacna.	57
Figura 6.2. Uso del dinero de los peruanos después de cubrir los gastos esenciales en Latinoamérica.....	59
Figura 6.3. Las cinco fuerzas de Porter del resto-bar a implementar	64
Figura 8.1. Localización del Resto-bar	82
Figura 8.2. Logo de Miami Vice.....	84
Figura 8.3. Logo de “Arcadia Resto-bar”	84
Figura 8.4. Diseño preliminar – Vista frontal.....	85
Figura 8.5. Diseño preliminar – Vista interior hacia la puerta de entrada	86
Figura 8.6. Diseño preliminar – Vista interior hacia la barra	86

Figura 8.7. Propuesta de uniforme para “Arcadia Resto-bar”	87
Figura 9.1. Procesos Primarios de “Arcadia Resto-bar”	95
Figura 9.2. Layout preliminar de “Arcadia Resto-bar”	99
Figura 9.3. Cronograma de implementación de “Arcadia Resto-bar”	102
Figura 10.1. Organigrama de “Arcadia Resto-bar”	104
Figura 10.2. Flujograma del proceso de reclutamiento.....	106
Figura 10.3. Plan de compensaciones de “Arcadia Resto-bar”	110
Figura 12.1 Curva de crecimiento.....	134

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1.** Guía de la observación; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 2.** Formato encuesta resto-bar Tacna; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 3.** Entrevistas a dueños y/o administradores de bares y resto-bares; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 4.** Entrevistas a proveedores de licores; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 5.** Estadística descriptiva de las horas de permanencia en un resto-bar; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 6.** Evolución del número de personas mayores de edad hasta el año 2024; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 7.** Estadística descriptiva del valor del ticket promedio; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 8.** Matriz EFE; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 9.** Lista de proveedores de bebidas, piqueos y música en la ciudad de Tacna; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 10.** Modelo CANVAS; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 11.** Recetas y costeo de piqueos y bebidas; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 12.** Carta de bebidas y piqueos; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 13.** Check list de conformidad de ingreso de insumos y bebidas; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 14.** Flujo grama de atención en sala; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 15.** Requerimientos mínimos para la apertura del resto-bar en Tacna; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 16.** Principales requerimientos en materia de sanidad; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 17.** Flujo grama de planes de contingencia de accidentes y/o incidentes; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 18.** Descripción y especificación del puesto; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 19.** Régimen laboral de pequeña empresa; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 20.** Programa anual de capacitación e inducción; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 21.** Matriz de riesgos; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 22.** Proyección de inflación 2019 – 2020; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 23.** Promedio costos de oportunidad de inversionistas en proyectos similares; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 24.** Calculo mensual de capital de trabajo para la compra de insumos y gastos de gestión; **Error! Marcador no definido.**
- Anexo 25.** Estadística descriptiva de porcentaje de consum_o en piqueos; **Error! Marcador no definido.**

PABLO LOPEZ TALAVERA

Ingeniero Civil titulado y colegiado, candidato a MBA, PMP®, PMI-RMP® certificado por el PMI®, con más de 7 años de experiencia profesional en el rubro de construcción, en las áreas de: ejecución y gerencia de proyectos de construcción, administración contractual, supervisión de obras públicas; estudios de posgrado en Gestión de Proyectos, Gerencia de la Construcción y Administración de empresas.

Ávido buscador de desafíos, comprometido con el trabajo, con competencias estratégicas de negociación, evaluación, juicio y toma de decisiones oportunas, capacidad de análisis y resolución de conflictos, con buen relacionamiento a todo nivel, orientado al cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente.

EXPERIENCIA LABORAL

APM TERMINALS CALLAO

09/2019 – Actualidad

Coordinador PMO

Gestión de la implementación de los proyectos, cumpliendo los objetivos de calidad, tiempo, costo y alcance; desarrollando funciones alineadas a la estrategia organizacional y cumplimiento de políticas de APMTC.

FONDO GENERAL DE CONTRAVALOR PERÚ – JAPÓN 06/2013 – 04/2018

Especialista de Seguimiento y Control de proyectos

Desempeñé un rol principal como gestor de un portafolio de proyectos públicos dentro de una PMO, para la gerencia de proyectos de construcción a través de terceros; realizando la coordinación de obras, administración contractual, supervisión de obras, control de costos y cronograma, en proyectos de infraestructura de salud, educación, redes eléctricas, energías renovables, redes de agua y saneamiento.

- Gestionar el portafolio de proyectos de construcción encargados.
- Realizar la coordinación de las obras civiles y la administración contractual de los proyectos.
- Realizar la gestión de riesgos de obras de construcción.
- Supervisar el avance físico de las obras.
- Brindar respuesta a las consultas técnicas.
- Revisión y aprobación de las valorizaciones y documentación requerida de los avances de obra.
- Gestión de stakeholders y solución de conflictos.
- Elaborar fichas técnicas, informes e indicadores de desempeño de los proyectos.

TECNOCOM PERÚ

02/2011 - 05/2013

Ingeniero de presupuestos y liquidaciones

05/2012 - 03/2013

Encargado de la elaboración de los presupuestos de obras de telecomunicaciones y su gestión de aprobación con el cliente y proveedores internos.

- Realizar el seguimiento y control de los costos de las obras.
- Elaborar mensualmente el informe de costos del proyecto.
- Realizar las valorizaciones contractuales y de adicionales de acuerdo al avance de la obra.
- Realizar la liquidación de obras de telecomunicaciones tanto con subcontratistas y con el cliente.

- Ingeniero junior de presupuestos y liquidaciones** 02/2011 - 10/2011
- Encargado de la preparación de los presupuestos de obras de telecomunicaciones.
 - Realizar el seguimiento y análisis de los costos realizados.
 - Realizar las valorizaciones y liquidaciones de obra.

FORMACION PROFESIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN 2006 - 2010
Ingeniería Civil (Grado Bachiller - 2012 / Título profesional 2012)

ESADE BUSINESS SCHOOL (Barcelona)
Innovación empresarial y corporativa 2019 - 2019

UNIVERSIDAD ESAN
MBA – Maestría en Administración 2018 - 2019
Programa de Alta Especialización en Gerencia de Proyectos de Construcción 2017 - 2018
Programa de Alta Especialización en Construction Management 2016 - 2017

JAPANESE INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY – JICA (Japón)
Strengthening Capacity of Management and Marketing 2016 - 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos 2012 - 2013

MERCY GISELLA PAIVA HUATUCO

Ingeniero Civil, certificado en Gestión de Proyectos de Construcción bajo el enfoque del PMI® y MBA© por la Universidad ESAN, con más de 8 años de experiencia profesional en el sector construcción en Gestión de Costos, Presupuestos y Gestión Comercial de subcontratos de grandes proyectos de obras civiles y electromecánicas (puertos, carreteras, viaductos elevados). Comprometida con el trabajo, capaz de aportar sus capacidades y habilidades de organización, adaptabilidad, análisis, evaluación, juicio y toma de decisiones al buen desarrollo de los proyectos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C

Subsidiaria del grupo brasilero, con presencia multinacional, que actúa en el sector Ingeniería y Construcción.

❖ Proyecto “Vías Nuevas de Lima”

Responsable del área de Subcontratos

09/2017 – 04/2018

- Liderar la Gestión de los subcontratos del proyecto, durante la fase de liquidación.
- Comunicación y coordinación a todo nivel, emisión de reportes mensuales a la matriz.

❖ Proyecto “Sistema de recepción, almacenamiento y embarque de concentrado de minerales y amarradero F”

Responsable de área de Costos, Subcontratos y Valorizaciones

06/2015 - 04/2018

- Liderar la Gestión de Costos y Presupuestos del proyecto, a través del control, análisis e identificación de desvíos respecto del forecast mensual y presupuesto anual.
- Asegurar el calce del costo técnico con el cierre contable mensual.
- Gestión de Indicadores y Costos presentados a la Dirección del proyecto.
- Evaluar optimizaciones en la tendencia del costo para actualizar presupuesto anual.
- Elaborar presupuestos nuevos de órdenes de servicio y de adicionales del proyecto.
- Liderar la Gestión integral de los subcontratos del proyecto, nacionales e internacionales.
- Realizar las valorizaciones e informe mensual al cliente, y su gestión de aprobación.
- Comunicación y coordinación y presentación de reportes a nivel de gerencia y matriz.

Ingeniero de Costos y Presupuestos

11/2013 – 05/2015

- Realizar el control y gestión de costos ejecutados a nivel de composiciones unitarias.
- Elaborar y presentar reportes mensuales a nivel de gerencia y personal estratégico.
- Implementar el programa de Productividad en principales actividades del proyecto para identificar y corregir improductividades que afectan el costo.

❖ Proyecto “Construcción y rehabilitación de la carretera Matarani - Punta de Bombón”

- Responsable del Área de Costos y Subcontratos** 06/2016 – 06/2017
- Liderar la Gestión de Costos, analizando costo ejecutado y su adhesión al presupuesto.
 - Liderar la Gestión de los subcontratos del proyecto; alquiler de equipos y encofrados, suministros de concreto, fabricaciones metalmecánicas y servicios generales.
- ❖ **Proyecto “Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Línea 1 – Tramo 2: Tramo Avenida Grau – San Juan de Lurigancho”**
- Ingeniero de Costos y Presupuestos** 08/2012 - 11/2013
- Analizar costos realizados e identificar desvíos respecto del forecast mensual y anual.
 - Liderar el área de Control de Equipos (alquilados y propios) y sus valorizaciones.
- ❖ **Proyecto “Construcción y rehabilitación de Carretera Carhuaz - San Luis”**
- Ingeniero de Costos y Presupuestos** 02/2012 – 08/2012
- Realizar el control de costos de obra a través del análisis de composiciones unitarias.
- Ingeniero Junior de Planeamiento** 07/2011 – 08/2012
- Controlar el avance físico de las obras en contraste con lo programado, y alertar desviaciones e interferencias.
 - Realizar actualizaciones al cronograma de obra.
- ❖ **Proyecto “Ejecución de obras civiles y electromecánicas del sistema eléctrico de transporte masivo de Lima y Callao Línea1-Tramo1: Villa El Salvador-Av. Grau”**
- Ingeniero Junior de Planeamiento y Mediciones** 05/2010 – 06/2011
- Realizar metrados, mediciones de avance y valorizaciones de los Subcontratistas.
 - Elaborar la documentación requerida para la valorización contractual (cliente).
 - Participar en la elaboración de la propuesta técnico – económica del proyecto Tren Eléctrico L1 - T2

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESADE BUSINESS SCHOOL 05/2019 – 05/2019
Curso Internacional - Innovación Empresarial y Corporativa (Barcelona)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración de Negocios (MBA) 04/2018 – 05/2019
Diploma - Programa de Alta Especialización (PAE) en Gerencia de Proyectos de Construcción 07/2017 - 02/2018

CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL
Curso Especialización en Costos y Presupuestos 02/2017 - 04/2017

Curso Especialización en Contabilidad Financiera para No especialistas 02/2017 - 04/2017

UNIVERSIDAD DE PIURA

03/2004 - 06/2009

Bachiller en Ingeniería Civil (Quinto Superior, Titulado en 07/2012 – Colegiado en 10/2012)

JULISSA PAOLA PEZO JIMÉNEZ

Profesional de la gestión de contratos, compras y adquisiciones en proyectos de gran envergadura del sector energía y construcción. Orientada a la atención efectiva de los requerimientos de servicios y productos de diferentes áreas. Enfoque en gestión de tiempo, optimización de los recursos y capacidad de negociación. Proactiva, con alta capacidad de trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Gasoducto Sur Peruano S.A.

Proyecto de un sistema de ductos para el transporte de hidrocarburos, gas natural y líquidos. Concesión privada de 34 años. Inversión de US\$7,328 millones.

Supervisor de Administración Contractual Agosto 2016 – Noviembre 2017

Encargada de la gestión contractual de los subcontratos de Gasoducto Sur Peruano. Supervisión de contratistas en campo, así como control y seguimiento de las obligaciones establecidas.

- Soporte a las diferentes áreas en la gestión contractual y comercial de proveedores de servicios nacionales o internacionales. Reporte a la Gerencia de Administración Contractual y Proyectos.
- Identificación y elaboración del correcto documento contractual, de acuerdo al servicio requerido. 100% de los servicios fueron contratados, priorizando la seguridad empresarial.
- Control y seguimiento de las obligaciones establecidas en los documentos de contratación para garantizar el correcto cumplimiento de los mismos. Comunicación con los usuarios de los servicios.
- Gestión de los Contratos en Oracle, gestión de programación financiera según contrato y provisiones de los subcontratos. Supervisión de Contratistas.

Empresa de Generación Huallaga S.A.

Concesión de Generación para la Central Hidroeléctrica Chaglla, tiene una potencia instalada de 456 MW y es la tercera más grande del Perú. Inversión de US\$1,240 millones.

Joven Profesional del Área Comercial Setiembre 2014 - Agosto 2016

Encargada de la gestión de subcontratos de la empresa, así como la logística de los campamentos en obra.

- Cotización, contratación, valorización y seguimiento de las diversas subcontratistas que prestaron servicios para la Concesión de la Central Hidroeléctrica de Chaglla, con lo cual se atendió al 100% de los usuarios de las diferentes áreas. Gestión de contratos de hasta US\$ 1.6 millones.
- Gestión de la logística de los diferentes campamentos de la concesión y proyectos.
- Acompañamiento comercial de los Estudios de Impacto Ambiental, Programas Sociales, entre otros, para la introducción de nuevos proyectos en el sector energía.

Consortio Tren Eléctrico

Construcción del Tramo 2 de la Línea 1 del Metro de Lima, que se extiende a lo largo de 12.5 km y transporta diariamente a 330 mil personas aproximadamente. Inversión de US\$900 millones.

Joven Profesional del Área Comercial

Marzo 2013 – Agosto 2014

Formé parte del equipo comercial, encargada de la gestión contractual de los subcontratos las áreas de Transporte, Producción, Ingeniería, Administración, Electromecánica, Seguridad y Salud Ocupacional.

- Cotización, contratación, valorización y seguimiento de las diversas subcontratistas que prestaron servicios para las áreas de Transporte, Producción, Ingeniería, Administración, Electromecánica, Seguridad y Salud Ocupacional.
- Realización de Contratos y Órdenes de Servicios de acuerdo al presupuesto de la Obra. Gestión de contratos de hasta US\$ 1.2 millones.

Joven Profesional del Área de Administración

Abril 2012 – Febrero 2013

Formé parte del equipo administrativo para el correcto funcionamiento del campamento principal de obra y los tramos de construcción.

- Planeamiento y verificación de la logística de los frentes de obra, así como el campamento. Contacto con proveedores de bienes y servicios requeridos por administración.
- Apoyo en la organización de los diferentes eventos públicos de la organización, así como los eventos internos.
- Coordinación para el adecuado mantenimiento del campamento, entre otros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2018 – actualidad
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) Programa de Certificación Profesional en Gestión Pública	2016 – 2017
INSTITUTO PERUANO DE ESTUDIOS GUBERNAMENTALES Diplomado Especializado en Contrataciones del Estado	2017
FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) Programación y Políticas Financieras	2017
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Curso de Gestión de Proyectos	2015
INSTITUTO DE DESARROLLO Y COMERCIO EXTERIOR Diplomado de Especialista en Logística Internacional	2010

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2005 - 2010
Ingeniera en Gestión Empresarial (primer puesto)

OTROS ESTUDIOS

INGLÉS INTERMEDIO 2008 – 2010

ALEMÁN INTERMEDIO 2015 – 2016

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

Universidad Nacional Agraria La Molina – Mentoring 2018 – Actualidad

RICHAR AMIEL TORRES LIMACHI

Ingeniero Mecánico Electricista con especialidad en instrumentación & control industrial, MBA© con mención en finanzas corporativas, cuento con 5 años de experiencia, en minería e hidrocarburos, en las áreas de mantenimiento y proyectos. Gestión de mantenimiento y operaciones de sistemas de transporte por pique en minas subterráneas y plataformas de petróleo en mar abierto, a la vez implementando proyectos en operaciones mineras, plantas concentradoras y plantas de procesamiento de LNG, desde la fase de ingeniería, construcción, comisionamiento y la puesta en marcha. Capacidad de gestión con visión estratégica, orientado a resultados, trabajo en equipo, comunicación, organización, compromiso y adaptación a los cambios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Minera Aurífera Retamas S.A.

Empresa minera dedicada a la extracción y comercialización de oro, es una de las principales empresas de extracción de oro en el Perú.

Supervisor de Mantenimiento y Operaciones Pique **Sept. 2016 – Abril 2018**

Responsable de asegurar la disponibilidad del sistema de transporte por pique para la extracción de mineral y transporte de personas de operaciones en mina a través del pique; encargándome del mantenimiento y operaciones del sistema con un equipo de 21 personas, entre operadores y técnicos de mantenimiento.

- Planificación del mantenimiento del preventivo, predictivo y correctivo de la disciplina eléctrica, instrumentación y mecánico.
- Formular y controlar el presupuesto anual de mantenimiento y operaciones (OPEX) y presupuesto de nuevos proyectos del área (CAPEX).
- Supervisar en campo las actividades de mantenimiento y operación en el sistema del pique.
- Generar indicadores mensuales de disponibilidad, costos, seguridad y medio ambiente.
- Realizar el diagnóstico y análisis de las fallas en el sistema del pique.
- Realizar los requerimientos y seguimiento de materiales, insumos y repuestos críticos de mantenimiento.
- Controlar y supervisar los servicios ejecutados por contratistas y empresas especializadas.
- Implementar procedimientos y estándares de mantenimiento, IPERC Base, etc.
- Se logró implementar el plan general de mantenimiento y procedimientos de operación del nuevo pique de la mina.
- Se logró incrementar la disponibilidad del pique en más de 10%.

Ingeniero Asistente de Proyectos **Agosto 2014 – Agosto 2016**

Responsable y asistir al ingeniero de proyectos de la disciplina eléctrica y automatización en la ingeniería, construcción, comisionamiento y puesta en marcha, además de la gestión de los proyectos en la planificación, adquisiciones, control de proyecto y supervisión de los trabajos de las contratistas en campo. Los proyectos ejecutados alcanzaron presupuestos de USD 39 Millones, Algunos proyectos

ejecutados: pique principal de mina, sistemas de bombeo, comedor principal y proyectos en planta concentradora.

- Realizar la ingeniería básica y detalle de la disciplina eléctrica; Subestaciones, líneas de MT y BT, MCC, distribución en MT y BT, sistemas de puesta a tierra, iluminación y tomas industriales.
- Realizar la ingeniería básica y detalle de la disciplina de automatización & control; filosofía de control, lazos y diagramas de control, redes industriales, sistema de comunicación y CCTV.
- Generar, monitorear y controlar el presupuesto, cronograma y alcance de los proyectos.
- Revisar la ingeniería de detalle de la disciplina eléctrica y automatización de los proyectos desarrollada por consultoras.
- Gestionar la adquisición de equipos eléctricos y electrónicos: transformadores, celdas, cables de MT, BT y control, fibra óptica, variadores, motores eléctricos, tableros eléctricos y control, PLC, sensores, etc.
- Supervisar a contratistas en la construcción y comisionamiento de los proyectos.
- Realizar la puesta en marcha y entrega de los proyectos a los usuarios finales.

Saipem Petrex S.A.

Empresa petrolera internacional de servicios de perforación, ingeniería, procura, construcción e instalación de proyectos complejos en tierra y mar abierto.

Electrónico Junior (proyecto Off-Shore)

Julio. 2014 – Agosto 2014

Asegurar la disponibilidad de los equipos del sistema eléctrico y automatización para la perforación de pozos, como: grupos electrógenos, variadores de velocidad ABB/Siemens, motores eléctricos, bombas, etc.

- Planificación del mantenimiento preventivo y correctivo del sistema eléctrico y electrónico.
- Realizar la gestión de mantenimiento de los equipos eléctricos y electrónicos para la perforación.
- Ejecutar las actividades de mantenimiento eléctrico y automatización de los equipos.

Compañía Minera Antamina S.A.

Empresa que realiza explotación y comercialización de concentrados de Zinc, Cobre plata y molibdeno. Una de las principales minas de cobre a nivel Mundial.

Practicante profesional de comisionamiento

Enero 2014 – Junio 2014

Responsable de asistir al jefe de comisionamiento en las actividades de; precomisionamiento, comisionamiento y puesta en marcha de los proyectos, seguimiento de avances, desarrollo de protocolos de pruebas para garantizar la puesta en servicio en; planta concentradora, tajo de la mina y servicios auxiliares. Algunos proyectos ejecutados son:

- Nuevo Blower para las celdas de flotación.

- Sistema de bombeo de agua fresca a mina
- Sistema de bombeo de filtraciones de la presa de relaves.
- Sistema de muestro de cabeza - planta concentradora
- Nuevo sistema rompedor de rocas - chancadora primaria.
- Ampliación de tanque NaSH Moly – Planta concentradora, entre otras.
- Se logró estandarizar en 50% los protocolos de precomisionamiento de las disciplinas de electricidad e instrumentación & control.

Hunt Oil Operating Company Perú (Antes Colp S.A.C.)

Planta de procesamiento de gas natural licuado, es parte del consorcio Camisea, cuenta con operaciones en la planta de pampa Melchorita.

Practicante de Ingeniería Eléctrica

Mayo 2012 – Agosto 2013

Apoyar al departamento de servicios técnicos en el desarrollo de ingeniería de proyectos de instalaciones eléctricas industriales en Áreas Clasificadas, y esporádicamente al área de mantenimiento de planta.

- Gestionar MOC (Managment of Change) en la planta de LNG para que los cambios en los sistemas eléctricos y electrónicos sean registrado, actualizados y comunicados a los interesados.
- Realizar la ingeniería básica y detalle de la disciplina eléctrica y automatización de proyectos de mejora en áreas clasificadas, instalaciones industriales y sistemas de puesta a tierra.
- Generar requerimiento de los equipos para los proyectos.
- Realizar, actualizar y consolidar diagramas eléctricos y automatización.
- Participar en el mantenimiento general de planta por 28 días e inspección anual de los generadores de turbinas a gas.
- Se logró implementar el sistema de puesta tierra aislada para la protección de los generadores eléctricos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración de Empresas (Mención en finanzas corporativas)	2018 - 2019
UNIVERSIDAD EAFIT – MEDELLÍN Y BOGOTÁ Innovación e Emprendimiento	2019 - 2019
BSG INSTITUTE Diplomado en Gerencia de Mantenimiento	2017 - 2018
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Diplomado en Dirección de Proyectos	2016 - 2017
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO Ingeniero Mecánico Electricista (5to Superior)	2007 - 2012

OTROS ESTUDIOS

TECSUP LIMA

Especialización en Instrumentación y control industrial

Sistemas eléctricos industriales

2013 - 2014

2012 - 2013

IDIOMAS

INGLES

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración
Título de la tesis: “Plan De Negocios Para La Instalación De Un Resto-Bar En La Ciudad De Tacna”
Autor(es): Pablo Joshué López Talavera
Mercy Gisella Paiva Huatuco
Julissa Paola Pezo Jiménez
Richar Amiel Torres Limachi

Resumen:

A lo largo de los años, los autores de la tesis han viajado a diferentes locaciones del país, trabajando en varios proyectos, además de tener como lugar de nacimiento diferentes departamentos. En ese tiempo se ha visto, de primera mano, el desarrollo económico y social de diferentes lugares, como son Lima, Ica, Piura, Moquegua, Tumbes, Huánuco, entre otros lugares, donde se avizoran oportunidades de negocio particulares, pero la localidad que llama más la atención para los autores de la tesis es la ciudad de Tacna, lugar que a través de los años ha tenido un sólido desempeño económico, teniendo indicadores como; pleno empleo, plan de inversiones de más de 10 mil millones de soles, tercer mayor concentración de los NSE A,B y C, segundo PBI per cápita más alto de Perú, entre otros.

A nivel nacional, el adulto joven y adulto tiene, como mayor preferencia de entretenimiento fuera de casa, salir a comer. En Tacna, el mercado de entretenimiento nocturno, tiene como primera opción, el bar y/o resto-bar. Adicionalmente, en Tacna el gasto en diversión es un monto mayor al promedio de provincias a nivel nacional. Sin embargo, la oferta en Tacna no cuenta con buenos estándares de calidad, ya que pocos restaurantes son calificados como “saludables”, lo que lleva a pensar que si bien Tacna representa un lugar con muchas oportunidades y creciente desarrollo económico, aún las empresas no trabajan con estándares de calidad adecuados.

Como se ve Tacna tiene potencial de inversión y turismo, lo que configura la principal motivación para los autores de la tesis, que a través de la implementación de un restobar temático, singular y novedoso, contribuyendo a diversificar el actual sector de entretenimiento, atendiendo a una demanda insatisfecha.

Al decidir hacer el Plan de Negocios para implementar un resto-bar, los autores de la tesis se plantean como objetivo general; determinar la viabilidad de la puesta en marcha de este tipo de establecimientos y como objetivos específicos; analizar el marco contextual, identificar el público objetivo y los atributos que más valoran, realizar el planeamiento estratégico, establecer el marketing mix, definir las mejores prácticas de recursos humanos y operaciones para un restobar y finalmente, estimar las variables financieras VAN y TIR que permitan determinar la viabilidad del modelo propuesto.

Al respecto con la metodología empleada, por un lado, se utilizó la investigación de escritorio o "desk research" para la obtención de las fuentes secundarias, a través de la búsqueda en material bibliográfico, páginas web, plataformas de reseñas de contenido, periódicos y revistas de tiraje nacional, otras tesis de postgrado e información de la Municipalidad Provincial y Gobierno Regional de Tacna; y, para la obtención de las fuentes primarias, se empleó una metodología exploratoria, dividida en cualitativa, con observación en campo y entrevistas a profundidad, y cuantitativa con encuestas no probabilísticas por conveniencia.

De acuerdo al planeamiento estratégico planteado para el modelo de negocios, el resto-bar temático será la primera opción de entretenimiento nocturno para las personas entre 30 a 44 años, el cual se diferencia por la temática de los años 80's y el excelente servicio, el cual está dirigido a residentes y visitantes de la ciudad de Tacna, ofreciendo una inmersión en la cultura de los 80's.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se considera un costo de oportunidad de 20%, un financiamiento de 100% por parte de los accionistas, una cuota de mercado del 2%, un horizonte y un ciclo del negocio de 5 años y un ticket promedio de S/ 69. La inversión inicial necesaria es de S/ 126,500, constituida en casi un 40% del acondicionamiento del local, un 38% en activos fijos y otros, un 14% en capital de

trabajo y un 10% para contingencias. Para evaluar la viabilidad, en un escenario esperado, se proyectan flujos de caja, descontados a la tasa propuesta, los ingresos se dan por la venta de piqueos y bebidas, los egresos por planillas, pago de proveedores, tasas, arbitrios y el impuesto a la renta y el capital de trabajo, con lo que se obtiene un VAN proyectado de S/ 283,781 y una TIRE de 66% y un payback de 26 meses, con lo que se podría decir que el proyecto es económicamente viable. Al realizar un análisis de puntos críticos se encuentra que la variable más crítica es el ticket promedio.

Además, se analizan el escenario pesimista y optimista, considerando la variación de tres variables; el ticket promedio, la inversión estimada y costo de los insumos. Así, para el escenario pesimista, que considera un incremento del 10% de la inversión, un incremento del 15% del costo de los insumos y una disminución del 25% del ticket promedio, el VAN resultantes es de 17,698 y una TIRE de 23% con un payback de 42 meses. En el escenario optimista, que considera un incremento del 25% del ticket promedio, una disminución del 5% de la inversión y un 10% de ahorro en los insumos, se obtiene un VAN de 546,915 y una TIRE de 106% y un payback de 20 meses. Adicionalmente, se planteó un escenario de reinversión en el año 2 y un escenario con un ciclo corto del proyecto.

Se concluye que, en los cinco escenarios analizados, el proyecto es económicamente viable y rentable, teniendo en cuenta que la variable más crítica es el ticket promedio, la cual también es la más grande oportunidad de incrementar la rentabilidad, compitiendo con diferenciación y un enfoque de mas por lo mismo, basándonos en procedimientos definidos y estructurados con buenos planes de capacitación para brindar una gran experiencia y una excelente servicio; para ser la opción de entretenimiento nocturno de 12,126 personas al año.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

A lo largo de los años, los autores de la tesis han viajado a diferentes locaciones del país, trabajando en varios proyectos, además de tener como lugar de nacimiento diferentes departamentos. En todo ese tiempo se ha visto de primera mano el desarrollo económico y social de diferentes lugares, como son Lima, Ica, Piura, Moquegua, Tumbes, Huánuco, entre otros lugares, donde se avizoran oportunidades de negocio particulares. Pero la localidad que llama más la atención para los autores de la tesis es la ciudad de Tacna, lugar que a través de los años ha tenido un sólido desempeño, donde se percibe potencial de inversión y turismo, y que se muestra como un lugar con calidez humana, bajo costo de vida, seguro y con necesidades de clientes con capacidad de pago, aún no cubiertas por el empresariado actual.

De acuerdo al Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la región Tacna (Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL], 2014), ésta presenta un gran potencial de desarrollo, al ser uno de los departamentos con mayor índice de competitividad, ubicándose en la cuarta posición detrás de Lima, Moquegua y Arequipa; según el Índice de Competitividad Regional (INCORE). Además, su Producto Bruto Interno (PBI) per Cápita es el segundo mayor del país alcanzando el monto de S/ 20,924, a precios constantes del 2007 (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017).

Además, el plan estratégico de Tacna, detallado dentro de su Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA 2013-2023, contempla 26 grandes inversiones prioritarias para la región que asciende a un monto total de 10.32 mil millones de soles. Estas inversiones planificadas serán motivo de un crecimiento en los niveles de empleo y PBI, las cuales justificarán el desarrollo potencial de la región (Gobierno Regional de Tacna, 2014).

Por otra parte, cabe recalcar que el complejo fronterizo Santa Rosa de Tacna es el segundo punto más importante de ingreso de extranjeros al país, ya que a través de éste ingresa el 40% de visitantes al Perú. Así, en los últimos diez años, la presencia de turistas chilenos se ha duplicado, ello debido a los servicios médicos, las compras y la gastronomía que ofrece la región. Ante este hecho la oferta de servicios turísticos es cada vez más especializados, pero aún hay ciertas falencias (El Comercio, 2018).

Al respecto de la oferta de restaurantes, para el año 2015, el informe del Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Tacna tiene registrado un total de 765 establecimientos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016) y en el informe del año 2016, este número se incrementó hasta 1240 (INEI, 2017). En efecto, a nivel del país, esta misma situación se ha venido experimentando en diversas ciudades durante los últimos años donde se ha verificado un incremento de las actividades de restaurantes. Tal es así que, en noviembre del año 2018, se registró un incremento de 5.33%, lo cual suma 19 meses consecutivos con tendencia positiva sostenida (INEI, 2018).

No obstante, la oferta de este tipo de servicios exhibe bajos estándares de calidad, dado que, de una evaluación realizada a los restaurantes del cercado de Tacna, sólo 8 de 215 restaurantes muestreados calificaron como “saludables” de acuerdo con la certificación “Restaurante Saludable” otorgada por la Municipalidad Provincial de Tacna (MPT) (La República, 2017).

Al mismo tiempo, pocos establecimientos de servicios están publicados y logran reconocimiento en las plataformas de reseñas de contenido como TripAdvisor, que en el caso específico de la ciudad de Tacna tiene los siguientes registros en las distintas categorías de establecimientos de comida: café (8), pizzería (10), comida marina (13), comida rápida (10), comida italiana (11), parrillas (6), comida peruana (66) y comida sudamericana (61); y, en cuanto a bares y pubs, sólo se registran tres establecimientos (Tripadvisor, s.f.).

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) (2018) reconoce que Tacna, a nivel de personas del sector urbano, con 55.7%, es el tercer departamento que concentra en mayor porcentaje a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C. Dichos NSE han visto un incremento de 4.5 puntos porcentuales con respecto al 2017 (51.2%) (Niveles Socioeconómicos 2017, 2017).

En relación con los estilos de vida de los tacneños, según Arellano (2009), el 24% de ellos son clasificados como “Modernas”, mujeres que se caracterizan por ser exigentes en las marcas y buscan altos estándares de los servicios; el 25% son “Progresistas”, hombres que se caracterizan por ser compradores modernos pero racionales, que analizan el costo y beneficio de los servicios que reciben; y, en una proporción más pequeña, los “Afortunados” con un 5%, que son hombres y mujeres que valoran la calidad y la marca como un símbolo de diferenciación.

En resumen, considerando los factores de competitividad y crecimiento económico de la región, la alta concentración de personas con NSE A, B y C y los estilos de vida en los tacneños que demandan servicios de alta calidad, resulta atractivo realizar inversiones en esta región, como es el caso de la implementación de un resto-bar.

1.2. Objetivos del plan de negocios

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de la puesta en marcha de un resto-bar ubicado en la ciudad de Tacna, departamento de Tacna, Perú.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el marco contextual para la implementación de un resto-bar en la ciudad de Tacna.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar el público objetivo y los atributos más valorados del modelo de negocio que se busca implementar.
- Realizar el planeamiento estratégico para el negocio propuesto.
- Elaborar el plan de marketing para establecer el marketing mix.
- Elaborar el plan de operaciones y de recursos humanos, para definir las mejores prácticas a aplicar en el modelo de negocio propuesto.
- Evaluar la viabilidad económico-financiera del plan de negocios.

1.3. Concepto de la Idea de Negocio

Ofrecer un servicio de resto-bar temático con servicios de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

1.4. Motivación

El creciente desarrollo económico del país, así como el visible crecimiento descentralizado, ha motivado a identificar opciones de inversión fuera de la ciudad de Lima, dentro de las cuales se identifica la ciudad de Tacna.

En el año 2018, el departamento de Tacna se perfila como uno de los departamentos que tendrá mayor crecimiento económico en el país, superior a 4.5%, impulsado por el sector turismo, desarrollo de servicios y las agro-exportaciones. Los servicios que lideran son restaurantes, servicios de diversión y servicios de salud (Portal PQS, 2018). Este crecimiento dinamiza la economía local de la ciudad de Tacna, que incentiva realizar inversiones en servicios, como un resto-bar.

Además, Tacna se presenta como un destino atractivo para turistas nacionales y extranjeros, tanto por sus atractivos turísticos como por su atributo de ser zona franca¹. El flujo promedio de personas que transita por la frontera de Perú-Chile es aproximadamente de 5,000 a 8,000 personas por día durante la semana, llegando hasta las 25,000 personas los fines de semana; las que realizan un gasto promedio mensual de 20 millones de dólares americanos (El Comercio, 2018).

Considerando el potencial de inversión y turismo de Tacna, se identifica entonces una oportunidad de negocio en el sector de entretenimiento, que se diferencie de la oferta actual. Es bajo ese escenario que, este trabajo desarrolla una propuesta de entretenimiento diferente a lo que existe, buscando ofrecer una experiencia nueva a los clientes.

1.5. Justificación

Como se ha expuesto, Tacna, se erige como una ciudad con buen pronóstico de crecimiento, lo que resulta positivo para las nuevas inversiones como el caso particular de la implementación de un resto-bar.

Los altos porcentajes de personas de NSE A, B y C y la concentración de estilos de vida denominados “Modernas”, “Progresistas” y “Afortunados”, a su vez, resultan una importante fuente de potenciales clientes para esta propuesta de negocio.

Además, como se ha expuesto también, hay evidencia de una falta de oferta con estándares de higiene y salud, en cuanto a los servicios de restaurantes y resto-bares, por lo que esta propuesta tomará en cuenta este criterio, a fin de cubrir las expectativas de los clientes y diferenciarse de la oferta actual, con la propuesta de un resto-bar

¹ Zona Franca: Territorio que goza de ciertos beneficios tributarios, de acuerdo a Ley N° 27688 (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, 2008)

temático con servicios de alta calidad en la atención y productos, además de altos estándares de higiene y salud.

1.6. Contribución

El desarrollo del presente trabajo se enfoca en la recolección de información de fuentes secundarias, para determinar la oferta inicial de servicios de entretenimiento. Luego, como desarrollo del análisis de los datos, se identifica el sector o demanda potencial desatendida por las ofertas actuales, lo cual consistirá en la contribución de este trabajo: generar una idea de negocio singular a través de la implementación de un resto-bar temático, que permita diversificar las opciones de entretenimiento, así como brindar una experiencia novedosa al público objetivo.

1.7. Delimitación

1.7.1 Alcance

El alcance que se desarrolla en este plan de negocios es de tipo descriptivo.

La investigación de mercado es enfocada en hombres y mujeres con mayoría de edad de los NSE A, B y C de la ciudad de Tacna, a fin de identificar sus preferencias de consumo. Así mismo, se analiza las características del turista nacional y extranjero dentro de esta investigación.

El análisis de mercado realizado en relación a la oferta y demanda de servicios de resto-bares en la ciudad de Tacna, se hace con el fin de determinar la viabilidad del negocio a través de; la proyección de la demanda, la definición del segmento de mercado, la definición del monto de la inversión, fuentes de financiamiento y la estrategia a emplear.

El periodo de evaluación económico es de 5 años, luego de los cuales se asume la liquidación del negocio.

1.7.2 Limitaciones

Se considera limitación de este trabajo, la falta de estudios previos en la ciudad de Tacna, que desarrollen propuestas de entretenimiento como resto-bares.

En relación a la segmentación, ésta se realiza en función a NSE y estilos de vida, en lugar de realizarla bajo los conceptos de sectores económicos, demográficos o generacionales, debido a que los primeros, destacan el consumo de las personas por

categorías y estándares. Cabe resaltar que no se cuenta con fuentes secundarias actualizadas sobre los estilos de vida de la población tacneña.

Otra limitación es el gasto en este tipo de establecimientos para la ciudad de Tacna, ya que sólo se tiene el gasto por NSE a nivel Perú Urbano.

Finalmente, al no contar con fuentes primarias de información para la ciudad de Tacna, es necesario la realización de un estudio de mercado.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL, CONTEXTUAL Y LEGAL

2.1. Marco Conceptual

2.1.1 Definición de resto-bar

Para la definición de resto-bar, al ser una fusión de las palabras restaurante y bar, se definen cada uno de estos dos términos a fin de converger en la definición final de resto-bar que se usa en adelante.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2019), las definiciones de restaurante y bar son:

- Restaurante: Establecimiento público donde se sirven comidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.
- Bar: Local en que se despachan bebidas que suelen tomarse de pie, ante el mostrador.

Estas definiciones no son suficientes dado que no reflejan la realidad que se experimenta, por lo que se amplía a continuación:

Se define como bar al establecimiento comercial que brinda los servicios de consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, acompañadas con diversos aperitivos como bocadillos, pequeños sándwiches, entre otros. Se caracteriza por tener una barra o mostrador que se asemeja a una mesa alta y angosta sobre la que se sirven los pedidos del cliente (bebidas y aperitivos), en plena vista (Erices, 2017).

Mientras que, el término restaurante derivado del término francés “restaurant”, refiere al establecimiento comercial que ofrece el servicio de comidas y bebidas al cliente, para su consumo en un ambiente más tranquilo y ordenado en comparación con un bar y cuya preparación (de comidas y bebidas) se realiza en una cocina que no está expuesta al público (Erices, 2017).

En consecuencia, la definición de resto-bar que se usa en adelante corresponde a la fusión de estos dos conceptos, concluyendo en ser un establecimiento comercial que brinda el servicio de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y una selección de comidas más amplia que un bar, pero menos diversa que un restaurante, generalmente caracterizada por tener una barra de atención y complementado con música de fondo o presentaciones en vivo, y sólo unos pocos con pistas de baile.

2.1.2 Tipos de resto-bar

Los resto-bares actualmente han desarrollado distintas alternativas para brindar a sus clientes una experiencia más personalizada, en cuanto a sus preferencias y gustos, que determinan los distintos tipos:

- Resto-bar con temáticas recreacionales, que vienen a ser los resto-bares con temáticas de distinta índole, buscando brindar una experiencia diferenciada a distintos públicos objetivos. Por ejemplo:
 - Resto-bares con temática de años pasados, como resto-bar Arnold's que tiene música y artículos de los años 50's, como Rocola, televisores de gran volumen y auto-cinema exterior (Perú 21, 2018).
 - Resto-bares con temática de películas taquilleras, como el resto-bar Comicx que está ambientado con personajes de Marvel (El Comercio, 2018).
 - Resto-bares con temática cultural, como el resto-bar Ayahuasca que presenta distintos espacios decorados con la diversidad cultural, chamanismo y cosmovisión andina (El Comercio, 2018).
 - Resto-bares, con temática religiosa, como el resto-bar La Basílica 640 que está inspirado en los conceptos del cielo y el infierno (El Comercio, 2018).
- Resto-bar deportivo, que está dirigido a personas que gustan ver los deportes en vivo acompañados de amigos en un ambiente entretenido y con atención complementaria de bebidas y piqueos. Este formato se ve en el establecimiento The Corner Sports Bar & Grill (Perú 21, 2018).
- Resto-bar gaming, dirigido al público fanático de los e-sports. En este formato tenemos el ejemplo de Pixel Bar, que brinda los servicios de bebida y comida, a la vez que brinda el equipamiento y consolas para jugar videojuegos (Eldiario.es, 2017).
- Resto-bar bailable, que suma el complemento de baile a la experiencia de comida y bebida.

2.2. Marco Contextual

2.2.1 Opciones de entretenimiento a nivel Perú - Urbano:

En principio, Ipsos Perú presenta la siguiente clasificación para referirse y caracterizar al conjunto de personas adultas, diferenciándolas por grupos de edades:

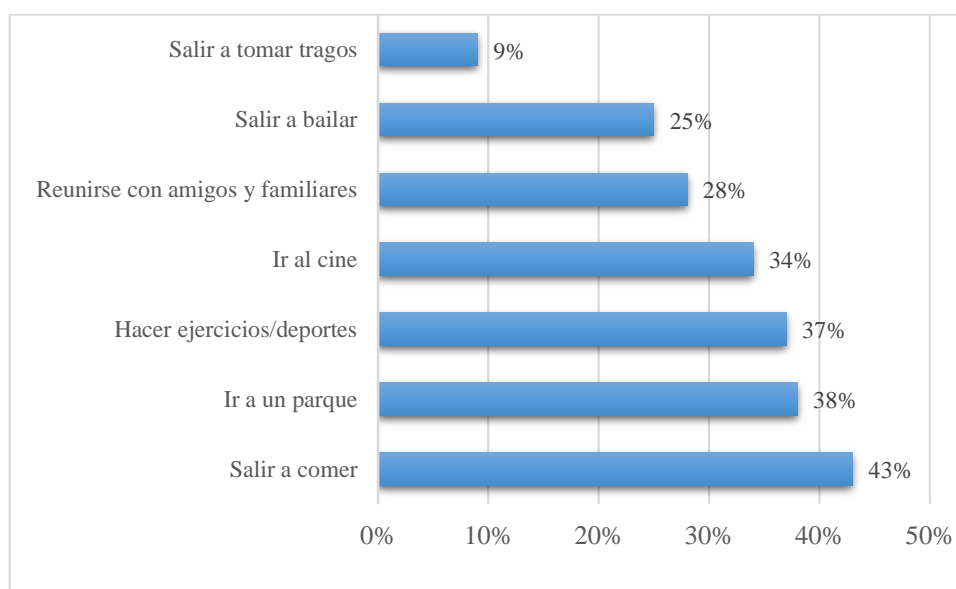
- “Adulto Joven”, de 21 a 35 años de edad
- “Adulto”, de 36 a 59 años de edad
- “Adulto mayor”, más de 60 años de edad

Siendo entonces que, dependiendo del rango de edad, las opciones de entretenimiento preferidas por cada grupo varían.

(1) Actividades de diversión que realiza el “Adulto Joven”

Las actividades de diversión que más se realizan fuera de casa son: salir a comer (43%), ir a un parque (38%), hacer ejercicios/deportes (37%), ir al cine (34%), reunirse con amigos y familiares (28%), salir a bailar (25%) y salir a tomar tragos (9%) (Ipsos Perú, 2018) (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. Actividades de diversión fuera de casa del “Adulto Joven” peruano

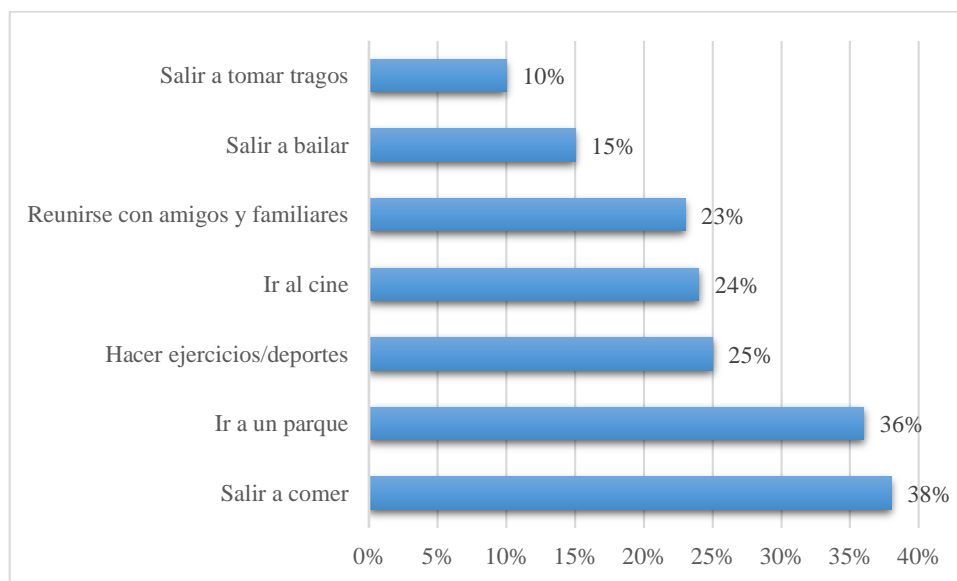


Fuente: Ipsos Perú (2018). Nota: Adaptación propia.
Elaboración: Autores de la tesis.

(2) Actividades de diversión que realiza el “Adulto”

Las actividades preferidas para divertirse, por este grupo de personas son: salir a comer (38%), ir a un parque (36%), hacer ejercicios/deportes (25%), ir al cine (24%), reunirse con amigos y familiares (23%), salir a bailar (15%) y salir a tomar tragos (10%) (Ipsos Perú, 2018) (ver Figura 2.2).

Figura 2.2. Actividades de diversión fuera de casa del “Adulto” peruano



Fuente: Ipsos Perú (2018). Nota: Adaptación propia.
Elaboración: Autores de la tesis.

En cuanto al gasto promedio, Ipsos Perú (2018) señala que el gasto aproximado del “Adulto” peruano cuando sale a divertirse es de S/ 50 y, específicamente en Lima, el gasto es mayor en los NSE A, B y C (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Gastos promedio en diversión por salida

NSE	Gasto promedio por salida Soles (S/.)
NSE A	150
NSE B	100
NSE C	60
NSE D	50
NSE E	50
Lima	80
Interior	50
Trabajador dependiente	100
Trabajador independiente	50
Ama de casa	30

Fuente: Ipsos Perú (2018).
Elaboración: Autores de la tesis.

2.2.2 Contexto Situacional de Tacna

El departamento de Tacna se sitúa en la región sur y occidental del territorio peruano. Está conformado por 4 provincias y 28 distritos, donde la población urbana es la de mayor porcentaje ya que representa el 90% de la población total del departamento (INEI, 2018).

De acuerdo al Censo 2017, 288,875 personas viven en la zona urbana de la provincia de Tacna, la que se denomina en adelante como ciudad de Tacna, la que concentra el 88% de habitantes del departamento, como se muestra en la Tabla 2.2 (INEI, 2018).

Tabla 2.2. Población del departamento de Tacna urbana y rural, según provincia

	Urbano	%	Rural	%	Total	%
Tacna	288,875	88%	17,488	5%	306,363	93%
Candarave	-	0.0%	6,102	2%	6,102	2%
Jorge Basadre	5,111	2%	5,662	2%	10,773	3%
Tarata	2,802	1%	3,292	1%	6,094	2%
Total	296,788	90%	32,544	10%	329,332	100%

Fuente: INEI (2018).

Elaboración: Autores de la tesis.

(1) Distribución Poblacional según edad y sexo

La población de rango de edades de 15 a 29 años y de 30 a 44 años representan los mayores porcentajes de la ciudad de Tacna, con 26% y 24% respectivamente, como se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Distribución poblacional según edades y sexo

	Hombres	Mujeres	Total	%
Hasta 14 años	34,113	33,561	67,674	23%
De 15 a 29 años	37,466	38,360	75,826	26%
De 30 a 44 años	32,771	36,836	69,607	24%
De 45 a 59 años	22,360	24,304	46,664	16%
De 60 a más	14,391	14,713	29,104	10%
Total	141,101	147,774	288,875	100%

Fuente: INEI, 2018.

Elaboración: Autores de la tesis.

(2) Nivel socioeconómico, ingresos y gasto

En el año 2018, el 11.1% de la población urbana de Tacna corresponde al NSE A y B mientras que el 44.6% al NSE C, sumando en su conjunto el 55.7% de la población

indicada. Mientras que, en lo que corresponde a los hogares de la zona urbana de Tacna, el 10.1% pertenecieron a los NSE A y B, y el 35.3% al NSE C, sumando en su conjunto el 45.4% del total de los hogares referidos (APEIM, 2018).

Considerando los hogares de la zona urbana del departamento de Tacna, la Tabla 2.4 muestra los ingresos y gastos en relación a los distintos NSE, en donde es importante recalcar que el gasto en esparcimiento, diversión y otros, oscila entre 10.2% a 14.1% del gasto familiar mensual en los hogares de los NSE A, B y C.

Tabla 2.4. Gasto e ingreso promedio mensual, según NSE de los hogares de la zona urbana del departamento de Tacna

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Promedio
Alimentos	1,621	1,270	1,082	846	480	975
Vestido y Calzado	443	263	149	93	72	137
Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la Vivienda	634	508	273	188	92	256
Muebles y enseres, mantenimiento de la vivienda	1,111	278	124	80	49	132
Cuidado, salud, servicios médicos	676	262	188	96	72	158
Transporte y Comunicaciones	1,344	805	340	143	136	308
Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	722	610	359	151	46	284
Otros bienes y servicios	535	313	189	104	74	167
Promedio general de gasto familiar mensual	7,085	4,340	2,704	1,702	1,019	2,419
Promedio general de ingreso familiar mensual	13,164	6,710	3,387	2,103	1,244	3,213

Fuente: APEIM (2018).

Elaboración: Autores de la tesis.

Es necesario resaltar que, la Población Económicamente Activa (PEA) de la región Tacna en el año 2017 es de 76.9%, que es mayor al nivel promedio peruano, situado en 74.7%. De la población total tacneña que conforma la PEA en dicho año, el 62.6% se encuentra en el rango de edad de 25 a 59 años. Adicionalmente, su tasa de desempleo es de 4.2%, es por ello que se determina que la población de Tacna se encuentra en pleno empleo en dicho año (INEI, 2018).

(3) *Estilos de vida*

Los estilos de vida son una forma de analizar a las personas y refieren a la semejanza con otros individuos, de querer actuar de una manera determinada pero que, a diferencia de los niveles socioeconómicos se aplican de forma individual y no a familias en conjunto. Por ello, se pueden encontrar miembros de una misma familia con diferentes estilos de vida (Arellano, 2010).

Según Arellano, la clasificación de estos estilos de vida es la siguiente:

- “Sofisticados” o “Afortunados”

Segmento de género mixto, con un ingreso mayor que el promedio. Las características que los identifican son: modernos, liberales, cosmopolitas y que valoran la imagen personal. Las personas que conforman este estilo siguen las tendencias de la moda y les importa mucho el estatus social. En cuanto al consumo, valoran la calidad y el servicio.

En esta categoría se pueden encontrar personas más jóvenes que el promedio de la población, es decir que para el caso de la ciudad de Tacna serían las personas menores a 33 años, que es la edad promedio de la población (INEI, 2018).

- Los “Progresistas”

Son personas del género masculino que buscan permanentemente el progreso personal y familiar. En esta clasificación se pueden encontrar personas de todos los niveles socioeconómicos, en su mayoría trabajadores y empresarios independientes quienes pueden ser formales e informales. Su motivación intrínseca de avanzar y aprovechar las oportunidades, los hace excesivamente prácticos, lo cual los lleva a estudiar carreras cortas para así ser lo más productivo posibles en el corto tiempo. En su tiempo libre, se divierten en casa con amigos o en discotecas y bares.

- Las “Modernas”

Son personas del género femenino que trabajan y/o estudian, cuyo principal centro de atención es el hogar. Se encuentran en todos los estratos sociales. Ellas buscan realizarse en el aspecto personal y como madres, buscan productos que les faciliten las tareas del hogar además de productos de marcas dirigidas para ellas. En su tiempo libre, salen a pasear por la ciudad, a casa de familiares, parques, cines y centros comerciales.

Las “Modernas” pudientes tienen una mayor tendencia de conocer y reunirse con personas diferentes, a comparación de las “Modernas” con menos recursos económicos.

- Los “Formalistas”

Son personas del género masculino, preocupados por su familia, que además valoran mucho el estatus social. Son tradicionales, reacios al cambio. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados medios, profesores, obreros o en actividades independientes de mediano nivel.

- Las “Conservadoras”

Son mujeres de todos los estratos económicos que valoran mucho la religión y tradición y persiguen el bienestar de la familia, especialmente de los hijos. Su pasatiempo favorito es jugar con ellos.

- Los “Austeros” o “Modestos”

Son personas con bajos recursos económicos, generalmente de mayor edad, que buscan vivir sin complicaciones ni cambios ni riesgos.

Para el departamento de Tacna, la población está conformada en un 5% por “Afortunados”, 25% de “Progresistas”, 24% de “Modernas”, 14% de “Formalistas”, 20% de “Conservadoras” y 12% de “Modestos” (Arellano Investigación de Mercado, 2009).

2.2.3 Percepción del turismo en el departamento de Tacna

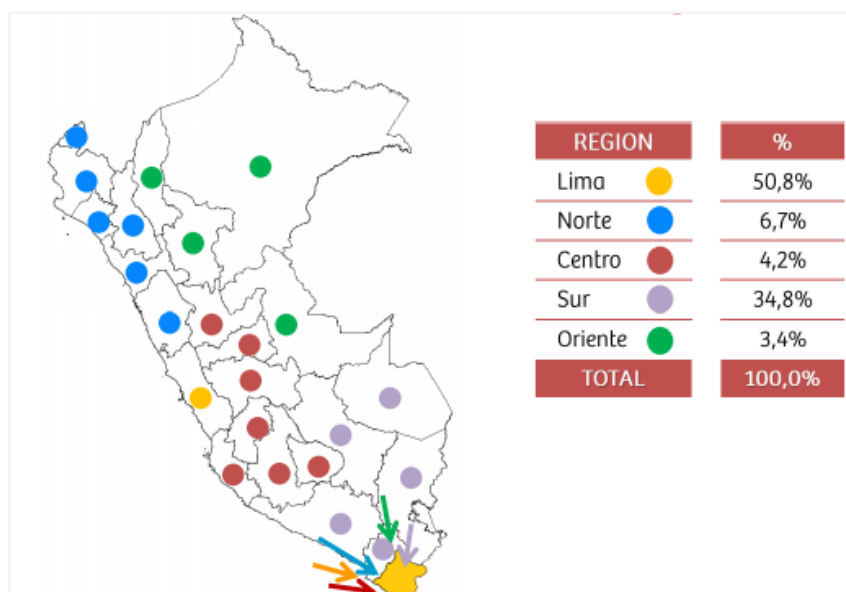
De acuerdo al Informe Económico del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Peñaranda, 2018), del total de turistas que recibe la ciudad de Tacna, el 26.8% son visitantes nacionales y el 73.2% son extranjeros, siendo estos últimos mayoritariamente del país fronterizo Chile (93.6%) en tanto que, de los nacionales, el mayor porcentaje proviene de Lima (50,8%) y ciudades del sur (34,8%): Arequipa, Moquegua, Cusco, Madre de Dios y Puno, como se observa en las Figura 2.3 y 2.4.

Figura 2.3. Proveniencia de los turistas extranjeros de Tacna.



Fuente y elaboración: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016)

Figura 2.4. Origen de los turistas nacionales de Tacna.



Fuente y elaboración: MINCETUR (2016).

De acuerdo al MINCETUR (2016), el principal motivo de viaje para ambos, turista nacional y extranjero, es el de vacacionar (41.4% y 68.1% respectivamente), después de ello, están otros motivos como; por negocios y visita a familia y amigos, para los nacionales, así como; por compras y salud, para los extranjeros.

Por otro lado, el Informe de Nivel de Satisfacción del turista que visita Tacna revela que ésta presenta un 85% de satisfacción general de los turistas nacionales y extranjeros,

lo cual corresponde a una calificación alta dentro de la escala de tres niveles considerada (nivel bajo al rango menor de 70%, nivel medio entre 70% y 80% y alto, mayor a 80%). Más aún, la percepción de los servicios turísticos, refiriéndose en estricto a lugares de diversión nocturna, es a su vez alta con un grado de 82% de satisfacción en promedio (81% y 83% para turistas nacionales y extranjeros, respectivamente). La principal razón de la percepción positiva del turista está sustentada por la hospitalidad y el buen trato (MINCETUR, 2016).

2.3. Marco Legal

La apertura de un resto-bar está sujeto al cumplimiento de ciertas normas legales de ámbito nacional y local que se deben conocer, así como ciertos trámites que se necesitan realizar para obtener la autorización municipal.

2.3.1 Respecto a seguridad funcional

De acuerdo al Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) (2018), existen condiciones no estructurales sobre seguridad y protección frente a incendios que se deben implementar de carácter obligatorio en los proyectos en general, y sobre todo en un local de uso comercial, para poder contar con la conformidad de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil, necesaria para que el local sea considerado apto para el público. Estos son:

- Equipos de luces de emergencia
- Señalización de seguridad, en vías de evacuación y/o escape por ser un área de alta concurrencia, y que debe cuidarse de no estar obstruido.
- Protección contra incendio (agente extintor)

2.3.2 Respecto a Seguridad Alimentaria

Es importante y obligatorio cumplir con las normas relacionadas a sanidad tanto en los aspectos de sanidad en estricto, como calidad e higiene, definidas en las respectivas normas y reglamentos:

- Nueva Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, que en general establece disponer de contenedores adecuados para la gestión de residuos y que deben ubicarse en una zona alejada del lugar donde se almacenan los residuos (El Peruano, 2016).

- Norma Sanitaria para restaurantes y afines, reglamentada por Resolución Ministerial N°822-2018/MINSA, que además de establecer los requisitos sanitarios operativos y buenas prácticas de manipulación de alimentos en los restaurantes y servicios afines, a fin de asegurar su calidad sanitaria e inocuidad, también establecen las condiciones de infraestructura mínima que deben tener los locales empleados para dicho fin (El Peruano, 2018).

2.3.3 *Respecto a Reglamentación para la apertura*

En conformidad con la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada D.S. N° 046-2017-PCM (El Peruano, 2017), la apertura del resto-bar deberá contar con una Licencia de Funcionamiento a ser otorgada por la MPT. De acuerdo al Texto Único de Procedimiento Administrativo (TUPA) (MPT, 2016), el trámite de la licencia puede ser atendido en un plazo de quince (15) días por parte del Equipo Funcional de Licencias y Autorizaciones de la MPT. Además, se debe tener en cuenta que, para el caso de locales situados en zonas rígidas se debe contar con un informe de la Gerencia de Desarrollo Urbano.

Por otro lado, los procedimientos de la MPT indican que los locales de uso comercial necesitan tener un permiso de uso de suelo, el cual se tramita en la municipalidad local como Certificado de Compatibilidad de Uso, en este caso particular como local comercial, que tiene un plazo de atención de hasta tres (03) días hábiles para ser emitido por la Subgerencia de Acondicionamiento territorial y licencias de la MPT (2016).

2.4. Conclusiones

- El “Adulto Joven” y el “Adulto” tienen como actividad de entretenimiento fuera de casa de mayor preferencia “salir a comer” y entre otras actividades, disfrutan de “salir a bailar” y “salir a tomar tragos”.
- En el 2018, Tacna es el tercer departamento que concentra en mayor porcentaje a los NSE A, B y C, que conforman más del 50% de la población tacneña.
- En el 2017, la PEA en Tacna es mayor al promedio peruano, que resulta favorable al modelo de negocio propuesto.

- Dado que los estilos de vida más concentrados, son los identificados como “Modernas” y “Progresistas”, estos son los estilos de vida a los que se inclina la propuesta de negocio, dado que estas personas tienen preferencia por actividades fuera de casa, como salir a comer y asistir a bares o discotecas.
- La motivación principal del turista nacional y extranjero que visita Tacna es la de vacacionar, por lo cual la asistencia a un resto-bar se configura como una opción latente de entretenimiento nocturno.
- La hospitalidad y el buen trato a la gente es la principal razón de la buena percepción y satisfacción del turista nacional y extranjero, cuando visita Tacna.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe la metodología aplicada para la obtención de los datos e información de la ciudad de Tacna, referidos al perfil de los clientes y del mercado de resto-bares en la ciudad. Para esto, se ha empleado dos tipos de fuentes; las primarias y las secundarias.

3.1. Fuentes secundarias

Como paso inicial se procede a la búsqueda de información de fuentes secundarias, a través de la metodología *Desk Research*, consultando material bibliográfico como Ipsos Perú, Kotler y Rolando Arellano, páginas web de APEIM, INEI, IPE, MINCETUR, MPT, Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), plataformas de reseñas de contenido, periódicos y revistas de tiraje nacional, Gobierno Regional de Tacna, así como también tesis de postgrado.

La información recopilada permite recolectar datos de las características de la ciudad de Tacna, tales como; perfiles demográficos, características socio culturales, niveles socioeconómicos, estilos de vida, planes de desarrollo y el turismo en la ciudad de Tacna.

3.2. Fuentes primarias

Luego de la investigación inicial se procede a la consulta de fuentes primarias, siendo éstas; observación en campo, entrevistas a profundidad y estudio de mercado.

Las visitas de campo fueron realizadas en los meses de setiembre y diciembre del año 2018 y, enero y febrero del 2019.

Se realizaron dos investigaciones exploratorias, una cualitativa y otra cuantitativa.

3.3. Análisis cualitativo

3.3.1 Observación

Con el propósito de poder recoger información de los principales resto-bares distinguidos como competencia directa, se realizaron visitas de campo en el mes de setiembre del año 2018, donde se pudo conocer y analizar variables como; número, ocupabilidad y rotación de las mesas, horas punta de concurrencia, precios de referencia, variedad de piqueos y bebidas, percepción respecto a la infraestructura,

ubicación de los resto-bares, cantidad de personal de servicio, hora de apertura y término de atención, que se encuentran detallados en el Anexo 01 - Guía de la observación.

3.3.2 Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo en los meses de diciembre del año 2018 y, enero y febrero del año 2019, a los dueños y/o administradores de los bares más populares, identificados durante las visitas de campo, además de la percepción de los proveedores de insumos.

En la Tabla 3.1 se muestran los objetivos de las entrevistas a profundidad.

Tabla 3.1. Objetivos de la entrevista a profundidad

Clasificación	Objetivo
Dueño/Administrador de resto-bar	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los factores claves para la puesta en marcha y operación de un resto-bar en la ciudad de Tacna. - Identificar las preferencias de los clientes, atributos más valorados, consumo promedio y el ingreso mensual.
Proveedor de insumos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el costo, tiempo de entrega y modalidad de pago de los insumos para las bebidas y la comida.

Elaboración: Autores de la tesis

A fin de poder cumplir con los objetivos de las entrevistas a profundidad, se procede a desarrollar la guía de las entrevistas para cada grupo de entrevistados, la que se detalla a continuación:

- **Guía de entrevistas a profundidad para dueños y/o administradores de bares y resto-bares:**
 - ¿En qué fecha empezó a operar el resto-bar?
 - ¿Cuál fue el punto crítico al inicio de la operación?
 - ¿Cuál es el ingreso promedio mensual que genera el resto-bar?
 - Aproximadamente, ¿cuánto fue la inversión inicial?
 - ¿En cuánto tiempo recupero la inversión realizada?
 - ¿A quiénes considera como su competencia directa?
 - ¿Cuál es el perfil de sus clientes?

- ¿Qué estrategia aplica para captar y retener a sus clientes?
 - ¿A través de qué medios de comunicación ha tenido mayor éxito?
 - ¿Cómo maneja las promociones y descuentos?
 - ¿Cuáles son los atributos que usted señalaría como los más valorados e importantes para sus clientes?
 - ¿Cuál es su ventaja frente a la competencia?
 - ¿Cuál es la bebida y el piqueo más solicitado por sus clientes?
 - ¿Cuál es la ocupabilidad del resto-bar durante toda la semana?
 - ¿Cuánto puede ser el gasto aproximado por persona en su local?
 - ¿Qué capacidad tiene el resto-bar? y ¿cómo lo administra?
 - ¿Cuáles son los riesgos del negocio?
 - ¿Cuál es el horizonte que espera mantener su negocio?
- **Guía de entrevistas a profundidad para los proveedores de Licores:**
- ¿Cuál es precio de venta de los licores? (Listar)
 - ¿Cuál es la forma de pago?
 - ¿Cuánto tiempo demora la entrega, luego de solicitado el pedido?

3.4. Análisis Cuantitativo

3.4.1 Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del estudio de mercado, para analizar la demanda, se muestran en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Objetivos de la encuesta

Preguntas de la encuesta	Objetivo
1. Género	Identificar el perfil general de los encuestados.
2. ¿Dónde vives?	
3. ¿Cuál es tu Estado Civil?	
4. Edad	
Pregunta filtro 5. ¿Con cuánta frecuencia sales a divertirte en las noches?	Identificar a las personas que salen a divertirse en las noches, una o más veces al mes, y que conformarían el público en estudio para la aplicación de las siguientes preguntas de la presente encuesta.
6. ¿Qué lugares prefieres ir para divertirte? (<i>Valido más de uno</i>)	Identificar las opciones de diversión de mayor preferencia.
7. ¿Qué días vas?	Identificar la preferencia para asistir a opciones de entretenimiento nocturno.

Preguntas de la encuesta	Objetivo
8. ¿Te gusta probar nuevos lugares?	Identificar la predisposición por asistir a nuevos lugares.
9. ¿Tienes un bar o resto-bar favorito en Tacna?	Identificar la preferencia de algún resto-bar en particular.
10. Cuando asistes a un bar o resto-bar en Tacna, ¿Vas solo, en pareja, amigos/ colegas o con familiares? (<i>Vale más de uno</i>)	Identificar el tipo de grupos de personas de mayor afluencia a resto-bares.
11. En un resto-bar, ¿qué música te gusta más? (<i>Marcar solo una</i>)	Identificar el tipo de música de mayor preferencia en resto-bares.
12. En un resto-bar por persona aproximadamente ¿cuánto gastan?	Identificar el ticket promedio del gasto por persona, y el porcentaje de gasto en tragos y piqueos en resto-bares.
13. ¿En un resto-bar qué % gastan en piqueos?	
14. ¿A qué hora sueles llegar a un resto-bar?	Identificar las horas de mayor concurrencia y el tiempo promedio de permanencia en un resto-bar.
15. ¿Cuántas horas te quedas en promedio?	
16. ¿Qué es más importante cuando eliges un resto-bar? <i>Escoja solo 3</i>	Identificar los atributos que son más valorados en un resto-bar.
17. Si se presentara la propuesta de un resto-bar temático. ¿Asistirías?	Identificar si estarían dispuestos a asistir a un resto-bar temático como el planteado en el modelo de negocio que se propone. (Se realizó la presentación de una imagen referencial, como prueba de concepto para el modelo de negocios propuesto. ²)
18. <i>Si respuesta es No</i> ¿Qué debería ofrecerse para que cambie de opinión y te interese asistir?	Para la persona que no asistiría, identificar algún atributo adicional que le interese para asistir a un resto-bar temático.
19. <i>Si respuesta es Sí</i> ¿Qué temática te gustaría más?	Identificar la preferencia de la temática propuesta u otra en particular.
20. ¿Cuántas veces asistirías al mes?	Identificar la frecuencia de asistencia al modelo de negocio que se propone.
21. ¿Prefiere que el resto-bar tenga espacio para baile?	Identificar la necesidad de incluir en la propuesta de negocio, espacio para baile y presentaciones musicales en vivo.
22. Preferiría que haya presentaciones musicales en vivo.	
23. ¿Cómo te enteras de eventos?	Identificar los canales de comunicación y la red social de mayor uso del público en estudio.
24. ¿Cuál es la red social que más utilizas? (Solo 1)	
25. ¿Has asistido a los siguientes bares? ¿Qué es lo que más valoras de ellos? (<i>Puedes marcar más de 1</i>)	Identificar los atributos que son más valorados de la competencia directa.

Elaboración: Autores de la tesis.

² La prueba de concepto es: “1. Evalúan el atractivo relativo o absoluto de una idea, configuración o posición alternativas de un producto. 2. Indican cuáles son los segmentos concretos de la población a los que les atrae el producto” (Ipsos Perú, 2016). Tomando esta definición se planteó incluir en la encuesta las preguntas 17 y 19 sobre la aceptación de la propuesta de un resto-bar temático, con temática de los 80's, para conocer la percepción y los segmentos de edades a los que les atrae la idea.

3.4.2 Target del estudio

La encuesta está enfocada a las personas entre las edades de 18 a 60 años, que viven y llegan a la ciudad de Tacna, quienes realizan actividades de diversión y entretenimiento fuera de casa.

3.4.3 Tamaño de la población

Considerando que la ciudad de Tacna tiene un número de habitantes de 288,875 personas, los cuales está distribuidos en 5 grupos de edad (ver Capítulo II. Marco conceptual, contextual y legal, Tabla 2.3), el público objetivo para este modelo de negocio se encuentra dentro de 3 de los 5 grupos de edad: rango de 15 a 29 años (75,826 habitantes, de los cuales 61,660 son mayores de edad), rango de 30 a 44 años (69,607 habitantes) y rango de 45 a 59 años (46,664 habitantes); conformando un total de 116,271 habitantes (INEI, 2018).

3.4.4 Cálculo de tamaño de muestra

Para encontrar información que sea representativa, se ha determinado trabajar con un nivel de confianza de 95%, donde el error máximo admisible es el 5% de los resultados.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se usa la siguiente fórmula estadística obteniéndose el resultado de 384.

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * p * (1 - p)}{E^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2} \approx 384$$

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito, o proporción esperada

(1 - p): probabilidad de fracaso

E: precisión (error máximo admisible de proporción)

Sin embargo, el tamaño de la muestra considerado es de 500, buscando minimizar margen de error y tener encuestas de respaldo ante posibles encuestas inválidas.

3.4.5 Diseño de la encuesta

La encuesta diseñada consta de 25 preguntas, que incluye una pregunta de filtro que tiene como objetivo identificar a las personas que salen a divertirse en las noches, y que forman parte del público objetivo (Ver Anexo 02 - Formato encuesta – resto-bar Tacna).

La encuesta permite obtener datos para tener información relevante para el modelo de negocio, porque considera preguntas sobre; las preferencias en el consumo, los días y frecuencia que asisten a este tipo de establecimientos, las horas aproximadas que permanecen los clientes, los atributos que valoran, el gasto promedio por persona y los medios de comunicación que más usan. A la vez, incluye preguntas para descubrir si el público en estudio está dispuesto a asistir a la nueva propuesta de valor del modelo de negocio propuesto, o qué más se puede ofrecer. Finalmente, considera una pregunta para conocer los atributos que son más valorados en la competencia directa del modelo de negocio.

3.4.6 Propósito de la encuesta

El propósito de la encuesta es encontrar las preferencias de consumo del público en estudio, conocer los atributos que más valoran en un resto-bar, así como variables que influyen en la demanda, establecer la política de precios en función de los atributos que son más valorados de la competencia y la probabilidad de éxito del modelo de negocio propuesto. A su vez, los datos permiten obtener información, para determinar el planeamiento estratégico.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En el presente capítulo se realiza la descripción de los principales resto-bares que conforman la competencia directa al modelo de negocio propuesto; así como otras opciones de entretenimiento que se pueden configurar como potenciales competidores, considerados así desde la perspectiva de los autores de esta tesis, después de haber realizado visitas a los establecimientos de entretenimiento similares en la ciudad de Tacna y además, tomando en cuenta lo comentarios que deja el público en las páginas de contenido, como Tripadvisor, que son un referente en temas de turismo, diversión y gastronomía.

4.1. Análisis de los competidores

A continuación, se describen los negocios que se consideran competencia directa: bar Mr. Mojito, resto-bar Canalla, resto-bar Mushna y Rock’N’Roll café pub. Asimismo, se describe el establecimiento Euro bar, que tiene un concepto de servicios múltiples, como discoteca, resto-bar y una zona diferenciada al estilo retro.

- **Bar Mr. Mojito**

Este bar es uno de los más concurrido de la ciudad, en los días de fin de semana. Caracterizado por los exquisitos mojitos en diferentes sabores que ofrece como bebida principal, y que se presenta bajo el eslogan de ser los “mejores mojitos de la región”, como se observa en la Figura 4.1.

Está ubicado en el Jirón Arias y Aragüez, en pleno centro histórico de la ciudad de Tacna. Este jirón es una de las principales calles que conglera turistas locales y extranjeros por su amplia variedad de oferta de diversión, entre restaurantes, bares, resto-bares, y otros negocios pequeños como cafeterías.

Horario de atención es de lunes a jueves de 16:00 a 22:00 horas, viernes y sábados de 18:00 a 03:00 horas y domingos de 18:00 a 22:00 horas, sin embargo, el servicio de comida puede no estar disponible en ciertos días de la semana, como es de lunes a miércoles.

Figura 4.1. Publicidad principal de bar Mr. Mojito en Facebook.



Fuente: Página de Facebook Mr. Mojito (Facebook, 2019).

Se destaca su activa presencia en redes sociales, en particular, su página de Facebook que es el medio por donde da a conocer sus promociones y ofertas, así como presentaciones musicales en fechas específicas. Cuenta con un total de 7,129 seguidores desde su creación en el año 2014, con una calificación de 4.6 de 5 basada en la opinión de 134 personas y recomendado por 399 personas, que lo describen como “Excelentes mojitos, super buen ambiente, buena música, excelente atención, rica cerveza, lo mejor en Tacna!!!” (Facebook, 2019).

Sin embargo, así como aspectos positivos, también se mencionan aspectos que no han sido agradables para algunas personas que lo han visitado, como se muestra en las páginas de contenido Tripadvisor y Placesmap, en donde se resaltan características negativas respecto a la ambientación y los servicios prestados:

Muy buenos mojitos, en la travesía a Machu Picchu han sido los mejores mojitos, salvo un detalle muy importante, los baños son lo peor de este local, es una lástima, ya que pienso en la higiene en general y es algo **IMPORTANTE** en un local que atiende al público (Placesmap, 2018).

Es un buen ambiente para hacer previos. Mojitos de diversos sabores y a un precio razonable pero muy azucarados. La ambientación va perdiendo gusto conforme entras al local, con lo que el espacio del fondo resulta bastante rústico. Lo bueno de este local es que no lo encuentras vacío y es un punto fijo de jóvenes, lo que te motiva a quedarte. Baños en mal estado y sillas no muy cómodas (Tripadvisor, 2017).

Aun así, de acuerdo a las calificaciones realizadas en Tripadvisor, Mr. Mojito es el N°1 en lo que se refiere a establecimientos favoritos de vida nocturna en la ciudad de Tacna, con una calificación de 4.5 de 5, basada en la opinión de 11 personas, que a pesar de ser un número pequeño de personas en las cuales basar una calificación, guarda relación con lo descrito anteriormente, donde la calificación en Facebook, de más de 100 personas, es de 4.6 de 5 (Facebook, 2019).

- **Resto-bar Canalla**

Este establecimiento se apertura en junio del 2018, con la oferta de servicio de bar y comidas rápidas como hamburguesas y bocadillos, que busca brindar la mejor experiencia a sus clientes.

Está ubicado a dos cuadras del Paseo cívico de la ciudad, en el jirón Arias y Aragüez. El horario de atención es de lunes a jueves: 16:00 a 22:00 horas, viernes y sábado: 18:00 a 03:00 horas. No requiere reserva, pero sí acepta reservas en caso de asistencia de grupos.

Respecto a su presencia en redes sociales, en particular en Facebook, se verifica que su página fue creada en mayo del año 2018 y a la fecha del día de hoy cuenta con un total de 1,170 seguidores, con escasa o nula actividad, a pesar de ser un bar relativamente nuevo que debería incrementar su actividad en redes sociales para lograr atraer al cliente. Cuenta con apenas 25 recomendaciones, pero sí una calificación de 5 de 5 basada en la opinión de 6 personas, las cuales hacen fuerte alusión a su rica comida y buena atención: “tuve la oportunidad de probar uno de sus menús de pasta estilo criollo excelente, toda su carta es fuera de serie y ni que decir de sus tragos vayan muy recomendable” (Facebook, 2019).

Cabe resaltar que no se encontró comentarios de este resto-bar en las páginas de reseñas de contenido de Placesmap y Tripadvisor.

- **Resto-bar Mushna**

De acuerdo a la reseña en su página de Facebook, este es un bar que ofrece principalmente cerveza artesanal de diversos sabores, además de una variedad de cócteles de la zona (Facebook, 2019), por lo que atrae principalmente a gente joven amante de la cerveza artesanal que se distribuye en este local, que además gusta de

escuchar música electrónica y reggaetón. Su servicio de cocina sólo se limita a algunos snacks y bocadillos (LonelyPlanet, 2017).

Está ubicado en el jirón Arias y Aragüez, a dos cuadras del Paseo cívico de Tacna. El horario de atención es de lunes a jueves de 16:00 a 22:00 horas, viernes y sábados de 18:00 a 03:00 horas y domingos de 18:00 a 22:00 horas. No requiere reserva, pero sí acepta reservas en caso de asistencia de grupos.

Respecto a su presencia en redes sociales, cuenta con un total de 7,513 seguidores desde setiembre del año 2010, fecha en la que es creado su perfil en Facebook. Tiene una calificación de 4.6 de 5 basado en la opinión de 177 personas y 286 recomendaciones en esta red social, que resaltan su buena atención y buen ambiente para conversar (Facebook, 2019), como se ve en la Figura 4.2.

Figura 4.2. Mushna restobar



Fuente: Página de Facebook Mushna restobar (Facebook, 2019).

En la página de reseñas de contenido Tripadvisor, Mushna resto-bar aparece en el N°36 de 159 restaurantes en Tacna, con una calificación de 4.5 de 5, basada en la opinión de 10 personas, que lo destacan por su buen ambiente, música y atención (Tripadvisor, 2019). Sin embargo, los precios se consideran un poco sobrevalorados, en particular para la cerveza artesanal, como se lee en los siguientes comentarios:

Muy buen ambiente y buena música ... muy recomendado ... buena música, buena atención y el anfitrión un 7, volveremos pronto ... saludos desde Calama, Chile (Tripadvisor, 2018).

Visito siempre este bar, tiene buena acústica, me gustaba más la música que ponían antes, el precio de la cerveza está sobrevalorado, deberían contratar nuevos bartender (Carta.menu, s.f.).

Excelente ambiente para bar de noche. No muy grande. Lo justo para pasarla bien, variedad de cervezas, tienen una (cerveza) artesanal propia (la cual es) buena. La

atención de los chicos es muy buena. Buena música y excelente anfitrión Antonio, recomendado (Placesmap, 2018).

- **Rock’N’Roll Café Pub**

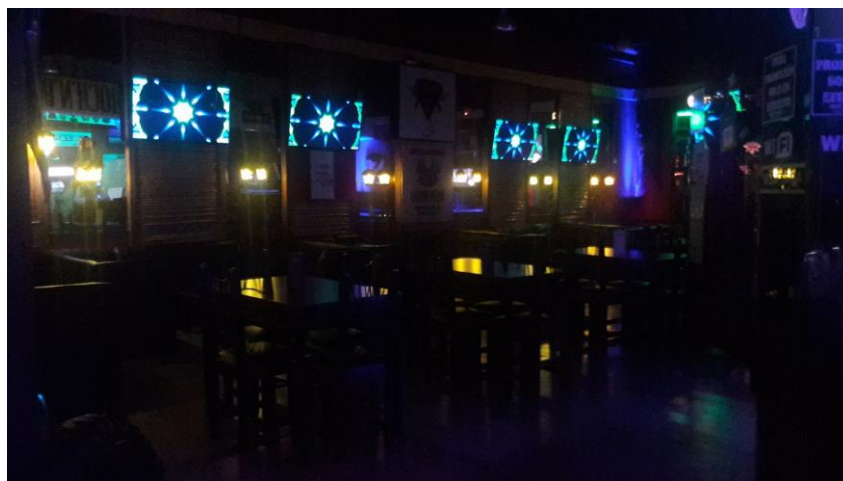
Este establecimiento, aunque fue creado como un café pub, está más relacionado a un bar-karaoke, con oferta de servicio de bebidas y piqueos, bajo un ambiente de música rock de los años 70’s, 80’s, 90’s y música actual (Yellow.place, 2019) (ver Figura 4.3).

El horario de atención es de lunes a jueves de 10:00 a 22:00 horas, viernes y sábados de 10:00 a 03:00 horas y los domingos no abre.

Su actividad en redes sociales comienza en junio del año 2014 y cuenta con sólo 1,804 seguidores, con una calificación de 4.4 de 5 basada en la opinión de 65 personas y 118 recomendaciones, por lo que, se visualiza que no tienen suficiente actividad en redes sociales, dado que el último comentario de uno de los asistentes se realiza en enero del año 2017, con una no muy buena crítica:

Anoche fuimos ya que nos habían dado muy buenas referencias sobre que era un bar rockero, de partida lo de rockero es la pura fachada, ambiente aburrido, música nada que ver (salsa, reggaeton, etc). La cerveza la sirven en jarros que hacen poco menos de 1 litro y se les va el gas de una, si bien dejan pedir temas para colocar y te pasan un papel para que los anotes, no los ponen (de 6 temas que pedíamos ponían solo 2), lo otro es que el bar decía claramente KARAOKE y a la hora de preguntar al garzon, él nos dice que no se podía, debido a esto fuimos a hablar con encargada de la música y nos dio autorización de sólo 3 temas. En fin, la atención del garzon fue buena pero el bar en sí es malo, no iremos más y tampoco lo recomiendo. Mala experiencia para todo el consumo que hicimos en el local (Facebook, 2017).

Figura 4.3. Publicidad Rock’N’Roll Café Pub



Fuente: Página de Facebook Rock’N’Roll Café Pub (Facebook, 2017)

- **Euro bar**

Este bar, es fundado en diciembre del 2008. Ubicado anteriormente en el jirón Arias y Aragüez, que como se ha mencionado, es una de las calles con mayor oferta de opciones de diversión y a la que llegan un gran número de asistentes locales y turistas. Actualmente, se encuentra en la avenida Leguía, en un amplio local con una oferta de diversión más amplia, como se muestra en la Figura 4.4; zona bar con música en vivo y karaoke, zona retro con terraza y música variada de los 80's y 90's y, una zona de disco con una pista amplia con boxes *Very Important People* (VIP). Sin embargo, está más asociado con el concepto de discoteca exclusiva: "Muy buena discoteca" (Placesmap, 2017).

Figura 4.4. Publicidad de Eurobar en Facebook



Fuente: Página de Facebook de Eurobar (Facebook, 2019).

Su página de perfil en Facebook se crea en julio de 2009. Tiene un total de 33,040 seguidores. Muy activo en redes sociales, con publicidad asidua de eventos y promociones, así como fotos que exhiben el ambiente y diversión.

Cuenta con una calificación de 4.3 de 5, basada en la opinión de 314 personas y recomendado por 967 personas al cierre del mes de marzo del presente año.

Tripadvisor, por su lado, tiene a Euro bar como el N°4 de 4, en lo que refiere a establecimientos favoritos de vida nocturna en la ciudad de Tacna, con una calificación de 3 de 5. Esta calificación no es considerada representativa por los autores de la tesis, dado que está basada en la opinión de sólo 2 personas con comentarios muy distantes uno del otro:

Si quieren salir de fiesta, es el mejor lugar de Tacna, fui con uno de mis mejores amigos y para los chilenos es muy barato y muy buena música (Tripadvisor, Eurobar, 2018).

No lo recomiendo tiene mala atención al cliente, personal prepotente sin un mínimo de sentido común ni educación, la zona peligrosa (Tripadvisor, Eurobar, 2018).

4.2. Descripción de los atributos

Para describir los atributos de los competidores, se realiza una investigación concluyente, la cual consiste en el llenado del siguiente formulario, que forma parte de la encuesta realizada y que se muestra en la Figura 4.5

Figura 4.5. Formulario de los atributos de los competidores

¿Haz asistido a los siguientes Bares? ¿Qué es lo que más valoras de ellos? (Puedes marcar más de 1)

	Mr. Mojito	Rock'N'Roll	Mushna	Canalla	Otro:
Música					
Ambiente					
Atención					
Variedad de Comida					
Variedad de Bebidas					

Fuente: Elaboración propia

El presente formulario fue aplicado a 500 personas, de las cuales 425 emitieron alguna opinión sobre los bares indicados en la Figura 4.5 u algún otro en particular. Los cuatro resto-bares iniciales fueron seleccionados como posibles competidores, de acuerdo a la perspectiva de los autores de esta tesis e investigación de fuentes secundarias.

Los objetivos de esta investigación y valoración cualitativa son:

- Determinar los establecimientos más concurridos por parte del público en estudio y que pueden ser considerados como competencia directa para el modelo de negocio.
- Determinar los atributos más valorados de los competidores definidos.

El análisis de estos datos contribuye a la elaboración de la propuesta de valor, que, en conjunto con la interpretación de resultados de las encuestas realizadas, permite plantear la ventaja competitiva para el modelo de negocio propuesto.

Con respecto a los atributos calificados para la presente investigación, estos fueron seleccionados en base a dos criterios en específico; primero, en base a las entrevistas a profundidad, en donde los entrevistados mencionan aquellos que son más valorados por

la demanda, y segundo, el alcance que debe tener el servicio a ofrecer, que es desarrollado en el marketing mix.

De los encuestados se obtuvo la valorización de 18 bares y resto-bares, de los que se analizan sólo 3, ya que son los más valorados. Los otros 15 bares no se analizan, ya que recibieron menos de 3 valoraciones por parte del público encuestado.

A continuación, se describen la valoración de los 3 bares con mayor valoración:

Bar Mr. Mojito: de las 500 personas encuestadas, 177 indican que visitaron el establecimiento. En base a la valoración de estos visitantes, el atributo más valorado, es el ambiente (76.3%) y los atributos menos valorados son la variedad de comida (13.6%) y la atención (28.2%), como se visualiza en la Tabla 4.1 y Figura 4.6.

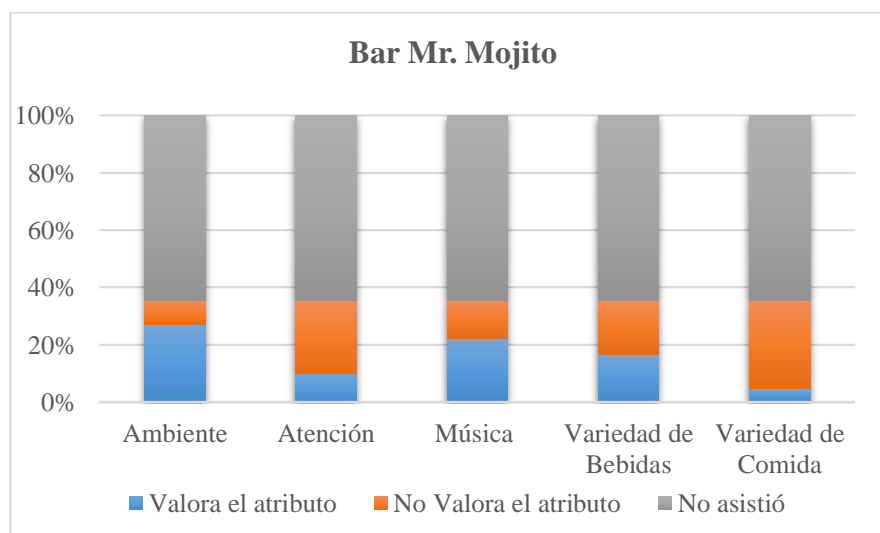
Tabla 4.1. Valoración de los atributos de Bar Mr. Mojito

Bar Mr. Mojito (valoración de 177 personas)		
Atributo	Valora el atributo	
Ambiente	135	76.3%
Atención	50	28.2%
Música	110	62.1%
Variedad de Bebidas	83	46.9%
Variedad de Comida	24	13.6%

Fuente: Encuesta de análisis de la oferta.

Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 4.6. Gráfico de preferencia de atributos en Bar Mr. Mojito



Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

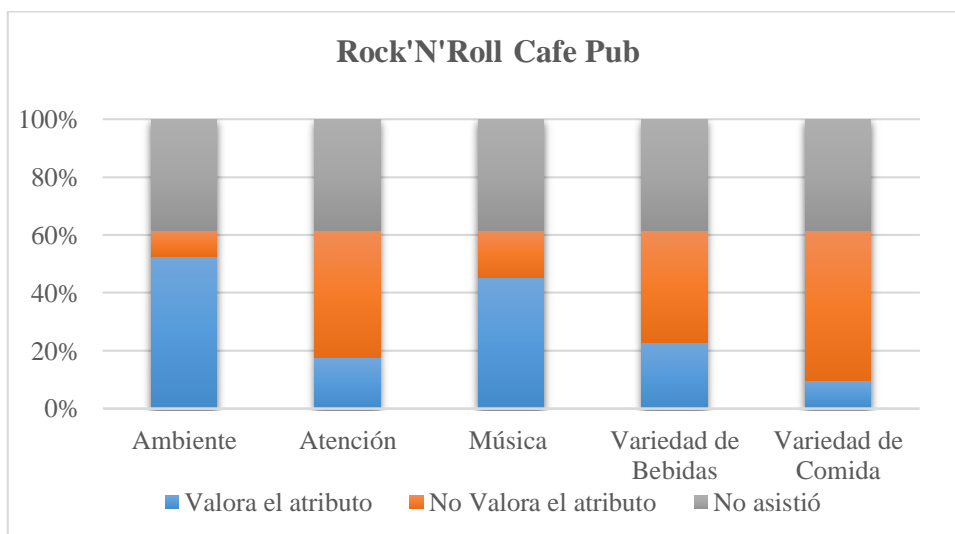
Rock’N’Roll Café Pub: de las 500 personas encuestadas, 308 indican que visitaron el establecimiento. En base a la valoración de estos visitantes, el atributo más valorado es el ambiente (85.4%) y los atributos menos valorados son la variedad de comida (15.9%) y la atención (28.6%), como se visualiza en Tabla 4.2 y Figura 4.7.

Tabla 4.2. Valoración de los atributos del Rock’N’Roll Café Pub

Rock’N’Roll Café Pub (valoración de 308 personas)		
Atributo	Valora el atributo	
Ambiente	263	85.4%
Atención	88	28.6%
Música	227	73.7%
Variedad de Bebidas	115	37.3%
Variedad de Comida	49	15.9%

Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 4.7. Gráfico de preferencia de atributos en Rock’N’Roll Café Pub



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Resto-bar Mushna: de las 500 personas encuestadas, 122 indican que visitaron el establecimiento. En base a la valoración de estos visitantes, el atributo más valorado es el ambiente (78.7%) y los atributos menos valorados son la variedad de comida (9.0%) y la atención (32.8%), como se muestra en la Tabla 4.3 y Figura 4.8.

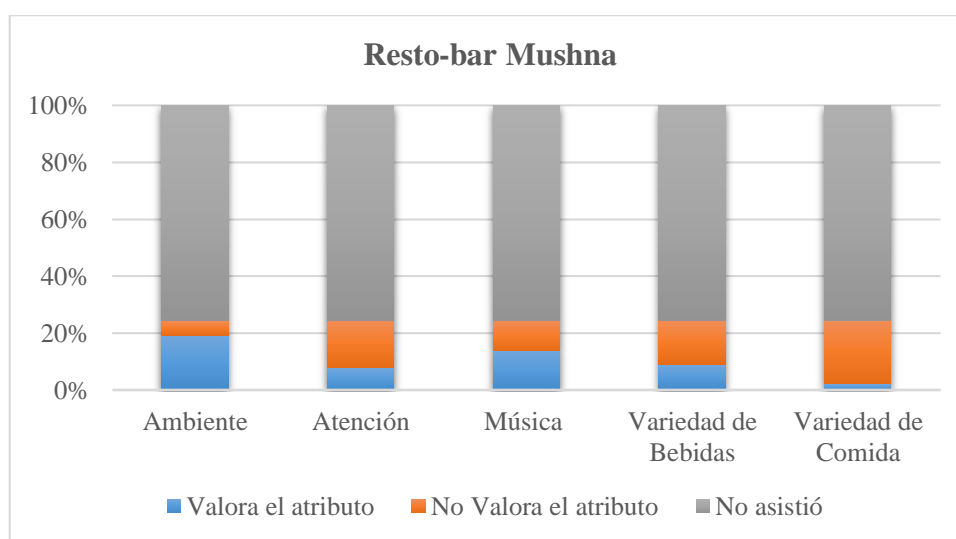
Tabla 4.3. Valoración de los atributos del resto-bar Mushna

Resto-bar Mushna (valoración de 122 personas)		
Atributo	Valora el atributo	
Ambiente	96	78.7%
Atención	40	32.8%
Música	69	56.6%
Variedad de Bebidas	45	36.9%
Variedad de Comida	11	9.0%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 4.8. Gráfico de preferencia de atributos en resto-bar Mushna



Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

Los otros establecimientos mencionados son: Umata resto-bar (1 visita), Bar El alquimista (1 visita), Bar Summer (3 visitas), Bar Jordanos (1 visita), Euro Bar (3 visitas), Hard Rock Café (1 visita), Bar Latinos (4 visitas), Bar Barlovento (1 visita), Berlín Cerveza artesanal (2 visitas), Resto-bar Canalla (3 visitas), Bar Rústico (1 visita), Resto-bar Bocatto (1 visita), Resto-bar Dharma Plaza (1 visita), Discoteca Karú (1 visita) y Café-restaurant Rochetti (1 visita). En estos locales los atributos más valorados son la música y el ambiente, mientras que los atributos menos valorados son: la atención, la variedad de comidas y bebidas.

4.3. Conclusiones

- Del análisis de la competencia, se puede inferir que el Rock’N’Roll Café Pub es el establecimiento que tiene una mayor afluencia y que forma parte de la competencia directa del modelo de negocio, seguido por el bar Mr. Mojito y resto-bar Mushna.
- Los principales atributos que son más valorados en la competencia directa son la música y el ambiente, seguidos por la variedad de bebidas, los cuales se deben considerar en la propuesta de valor del modelo de negocio.
- Los atributos menos valorados son la atención y la variedad de comidas, los que se consideran como potenciales atributos de diferenciación, que se pueden incluir en la propuesta de valor del modelo de negocios.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las fuentes primarias; encuestas, observación y entrevistas a profundidad, que, contrastadas con los datos de fuentes secundarias, permiten determinar la demanda estimada de la propuesta de negocio.

5.1. Resultados de la observación

A continuación, en la Tabla 5.1, se muestran las diferentes variables más relevantes observadas en los locales de la zona que son considerados como competencia directa, desde la perspectiva de los autores de la tesis.

Tabla 5.1. Resultados de la observación de las visitas a los establecimientos de la competencia directa

Variable	Descripción
Ubicación	La mayoría de los locales se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, a pocos metros del Paseo cívico de la ciudad de Tacna, a excepción del Rock’N’Roll Café Pub.
Promedio de personas por mesa. Número de mozos por mesa.	El promedio es de 04 personas, donde la mayoría de las mesas tienen forma cuadrada o rectangular, lo que permite juntarlas, ante un mayor número de personas. Para el caso específico del Rock’N’Roll Café Pub se tiene mesas en formato de estaciones (sillones alrededor de una mesa fija) y mesas en forma de barril con sillas altas. En promedio la atención de 8 mesas por mozo.
Tiempo de permanencia en la mesa	En promedio de 2 a 3 horas.
Horas punta de concurrencia	A partir de las 22:00 hasta las 00:00 horas.
Precios de bebidas y piqueos	Los precios de las bebidas oscilan en un rango de 10 a 25 soles. Los piqueos oscilan, de 10 a 30 soles, siendo estos personales y combos para compartir entre varias personas.
Promociones	Sí se dan promociones; 2x1 (after office), pack de cervezas. En la mayoría de establecimientos, sólo se permite pagar las promociones en efectivo y se ofrecen entre los días lunes a jueves.
Forma de pago	La mayoría usa una máquina POS o Máquina de Punto de Venta (Point of Sale). Se paga después del consumo, a excepción del Rock’N’Roll Café Pub, que considera un pago anticipado.
Número de baños	La mayoría tiene dos, uno para varones y otro para mujeres, a excepción del resto-bar Canalla.
Cocina	Todos cuentan con espacio para cocina, a excepción del Bar Mr. Mojito.
Espacio para baile	Sólo el Rock’N’Roll Café Pub
Presentaciones musicales	Rock’N’Roll Café Pub y bar Mr. Mojito
Decoración interna	Tienen decoración en paredes, con posters o pizarras con sugerencias de la carta, acabado en madera. La iluminación es con luz amarilla no especializada para este tipo de establecimiento, y en algunos casos la luz es muy tenue.

Variable	Descripción
Decoración externa	Pobre decoración, sin diseño específico para este tipo de establecimiento, a excepción del resto-bar Mushna.
Seguridad externa	Ningún establecimiento tiene personal de seguridad propio.
Limpieza del local	Regular en promedio. Pero los baños se encuentran sucios en su mayoría.
Tiempo de espera para la toma de la orden recibirla en mesa	En promedio son 10 minutos de espera para la toma de la orden y el tiempo en tener el pedido en mesa es de 20 minutos.
Calidad de atención	El estándar de atención del personal es regular, a excepción del resto-bar Mushna, en donde el personal tuvo una atención más cálida, buscando retroalimentación del servicio brindado.
Horarios	Por lo general, los locales atienden desde las 19:00 hasta las 03:00 horas (los pedidos se reciben hasta media hora o una hora antes del cierre del local).
Observaciones adicionales	En 3 de los 4 locales visitados, se observa a clientes entre los 20 a 30 años y en uno de ellos se observa personas de más de 40 años en general.

Fuente: Observación en campo.

Elaboración: Autores de la tesis.

5.2. Resultados de las entrevistas

Luego de realizar las entrevistas a profundidad a dueños y/o administradores de resto-bares y proveedores de licores, las cuales se exhiben en el Anexo 03 - Entrevistas a dueños y/o administradores de bares o resto-bares y en el Anexo 04 - Entrevistas a proveedores de licores, se obtienen los siguientes resultados (ver Tabla 5.2 y Tabla 5.3).

Tabla 5.2. Resultados de las entrevistas a profundidad a dueños y/o administradores de bares o resto-bares

Objetivos	Resultados
Puntos críticos al inicio de la operación	El punto crítico más importante es conseguir una buena ubicación, luego de ello está el reto de consolidar la marca, y esto se hace más complejo si se ofrece un producto o servicio novedoso, porque significa romper algunas costumbres o paradigmas en el consumidor.
Ingreso mensual que genera el resto-bar	Se indica que los ingresos mensuales fluctúan entre los 30 a 60 mil soles (para un resto-bar con 20 mesas de 4 sillas). También se menciona que los días más concurridos son los fines de semana.
Inversión inicial y tiempo de recuperación de la inversión	Uno de los entrevistados mencionó que la inversión inicial fue aproximadamente de 21 mil soles, a precios constantes del 2003, que pudo recuperar aproximadamente en un año y medio. Además, precisó que el diseño fue propio sin contratar los servicios de profesionales como arquitectos y/o ingenieros, por falta de presupuesto. Por otro lado, uno de los entrevistado indica que su inversión inicial en el 2013, ascendió a la suma 40 mil soles aproximadamente.
La competencia directa	Se considera que su competencia directa es territorial, es decir resto-bares de la zona aledaña, que tiene una oferta similar, como variedad de cócteles y cervezas, siendo las primeras las que más se consumen.
Perfil del consumidor	Se menciona que los clientes, en su mayoría, son profesionales con edades que fluctúan entre 27 y 40 años, los cuales tienen la disposición de pagar por un buen producto y/o servicio.

Objetivos	Resultados
Estrategia para captación y retención del cliente	Se comenta que la forma para captar nuevos clientes era la comunicación de boca a boca, sin embargo, en la actualidad las redes sociales juegan un rol primordial. Además, para mantener a los clientes se enfocan en la diferenciación del producto, ofreciendo una variedad de estilos que van cambiando con el tiempo. Ambos entrevistados dan énfasis al factor humano, ya que tienen como estrategia contar con empleados muy comprometidos con el resto-bar, y en el caso particular de Mushna resto-bar, de forma periódica, preguntan a los clientes sobre los servicios, recogen los comentarios y se ejecutan las mejoras.
Medios de comunicación de mayor éxito	Coinciden que la red social que usan con mayor frecuencia es Facebook.
Promociones y descuentos	Se indica que las promociones se realizan en los días con baja demanda (lunes, martes y miércoles), vía Facebook y/o se anuncian en el mismo establecimiento (en la carta y/o pizarras). En particular en el resto-bar Mushna, se les ofrece piqueos como cortesía, en base al consumo.
Atributos más valorados por el cliente	El atributo más valorado está en la variedad de bebidas ofrecidas, que van cambiando e innovando con el tiempo y que a su vez están acompañados de una variedad de platos.
Ventaja frente a la competencia	En el caso del resto-bar Mushna, considera que su ventaja es ser productor de su propia cerveza artesanal, y para el bar Mr. Mojito, la especialización en mojitos.
Bebidas más solicitadas	Los cocteles de casa o cocteles bandera de cada establecimiento son los más solicitados: cerveza artesanal y mojitos.
Gasto aproximado por persona	En el caso del resto-bar Mushna, el gasto por persona varía entre S/40 a S/70, y en el caso de Mr. Mojito, varía desde S/30 hasta S/50.
Ocupabilidad	La mayoría de establecimiento trabajan en las noches exclusivamente como un resto-bar, con la carta al 100%. Sin embargo, algunos, buscan rentabilizar el espacio, ofreciendo por las mañanas el servicio de desayuno, y por las tardes, platos de fondo.
Gestión operativa	Hacen uso de la tecnología, empleando dispositivos electrónicos para poder mejorar el servicio, automatizando algunos procesos, con el uso de llamadores automáticos, software para gestión de restaurantes, <i>tablets</i> y cámaras de video vigilancia.
Riesgo del Negocio	Al no ser propietarios de los locales en los que se encuentran, coinciden en que los mayores riesgos son la no renovación del contrato de alquiler y la subida de precios de arrendamiento.

Fuente: Entrevistas a profundidad realizadas.

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 5.3. Resultados de las entrevistas a profundidad a proveedores de licores

Objetivos	Resultados
Precios de las bebidas	Los precios de las bebidas son manejados en función al volumen del pedido.
Facilidades de pago	Los entrevistados mencionan que, al inicio, toda venta es al contado, y se podría trabajar a crédito cuando ya exista un historial de venta recurrente.
Tiempo de entrega	Los stocks que se manejan son suficientes como para poder abastecer de manera continua, inclusive los feriados.

Fuente: Entrevistas a profundidad realizadas.

Elaboración: Autores de la tesis.

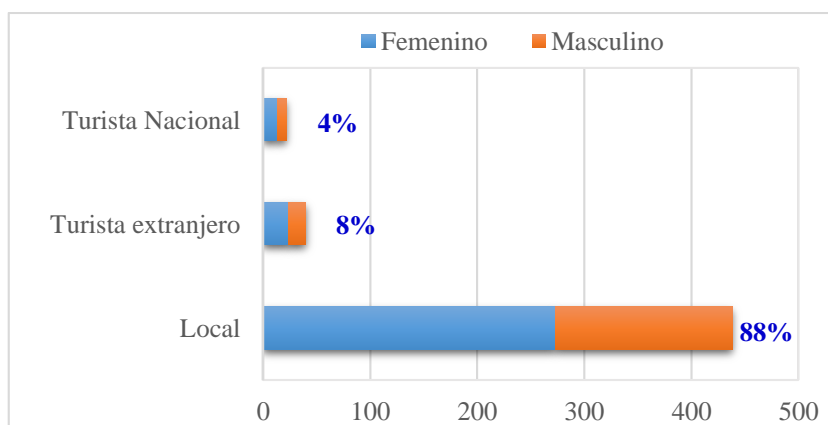
5.3. Resultados de la encuesta

5.2.1 Perfil del encuestado

La encuesta realizada, cuyo objetivo general es identificar las preferencias de consumo y variables que influyen en el comportamiento del público objetivo, está dirigida a personas que viven y llegan a la ciudad de Tacna, que cuentan con mayoría de edad y sin limitarse a ningún nivel socioeconómico específico.

En general, se encuestaron a 500 personas, de las cuales 88% son locales y 12% son turistas nacionales y extranjeros, como se visualiza en la Figura 5.1.

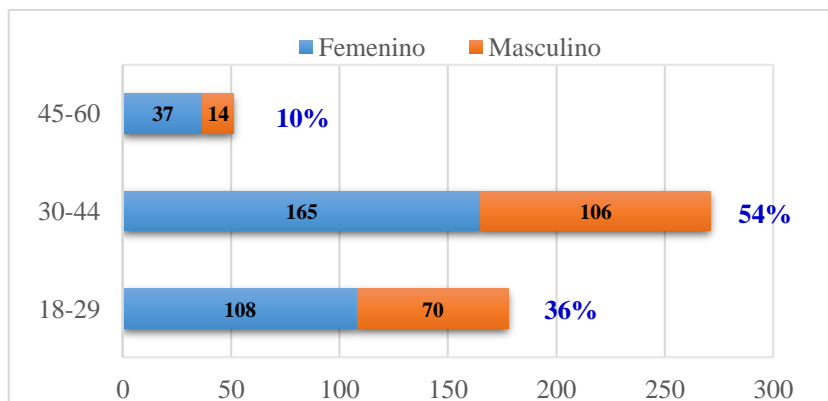
Figura 5.1. Procedencia y género de las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

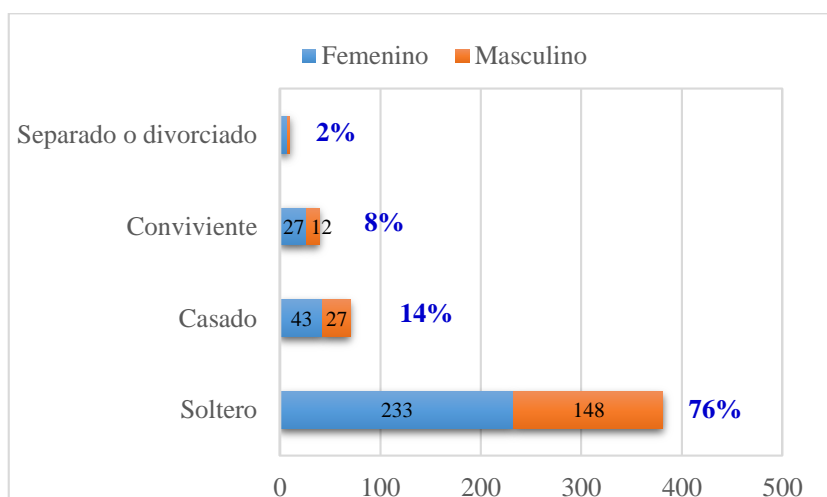
Asimismo, este grupo de personas está constituido en su mayoría por personas entre las edades de 30 a 44 años (54%) (ver Figura 5.2) y con estado civil soltero (76%) (ver Figura 5.3).

Figura 5.2. Rango de edades y género de las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 5.3. Estado civil y género de las personas encuestadas



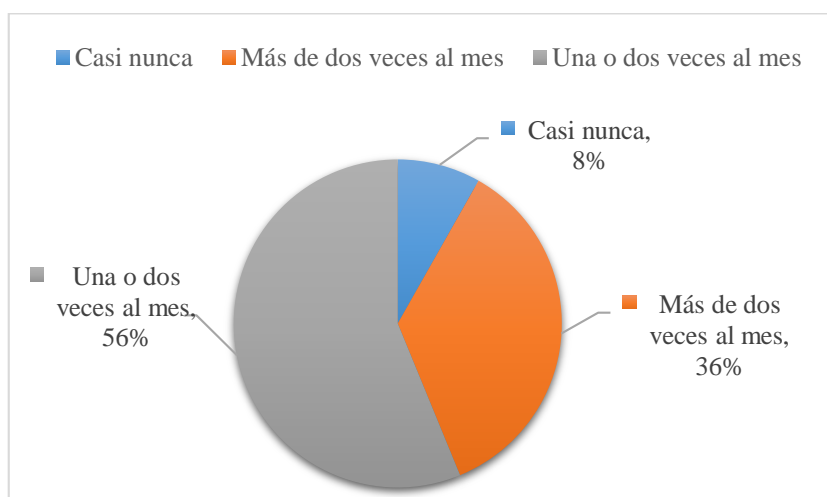
Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

5.2.2 Interpretación de los resultados

Un análisis cruzado y detallado de las respuestas de la encuesta están propuestos en los siguientes párrafos.

Sobre el resultado de la frecuencia por salir a divertirse en un horario nocturno, se tiene que el 8% de los encuestados sale “Casi nunca”, el 56% sale “Una o dos veces al mes” y el 36% sale “Más de dos veces al mes”, lo cual está reflejados en la Figura 5.4.

Figura 5.4. Frecuencia de salir a divertirse en horario nocturno



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Los autores de la tesis

Al cruzar esta información con las edades de las personas encuestadas, se puede observar que el 31% de los encuestados son personas entre 30 a 44 años que salen “Una o dos veces al mes” a divertirse en un horario nocturno, dicho porcentaje es mayor a las personas de otras edades que salen en la misma frecuencia. De igual manera, 18% de los encuestados son personas del mismo rango de edad, que salen “Más de dos veces al mes”, dicho porcentaje es mayor que en personas de otros rangos de edades (ver Tabla 5.4 y Figura 5.5).

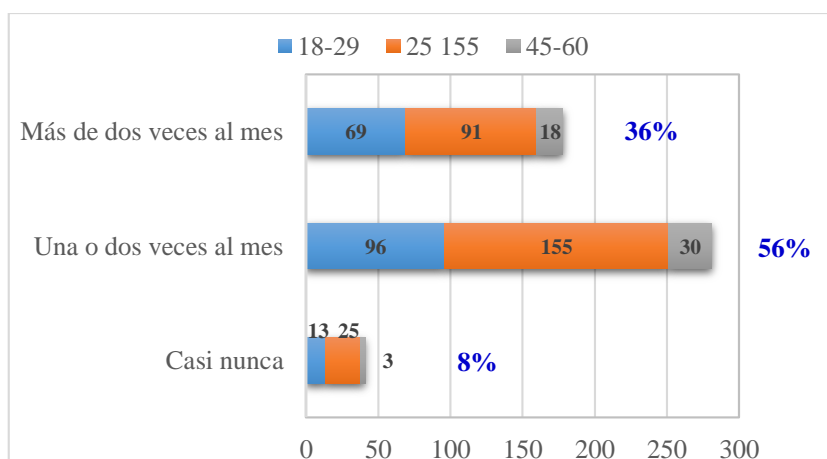
Tabla 5.4. Frecuencia de salir diferenciada por rango de edades

Descripción	18-29	30-44	45-60	Total
Casi nunca	3%	5%	1%	8%
Una o dos veces al mes	19%	31%	6%	56%
Más de dos veces al mes	14%	18%	4%	36%
Total general	36%	54%	10%	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 5.5. Frecuencia de salir diferenciada por rango de edades.



Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

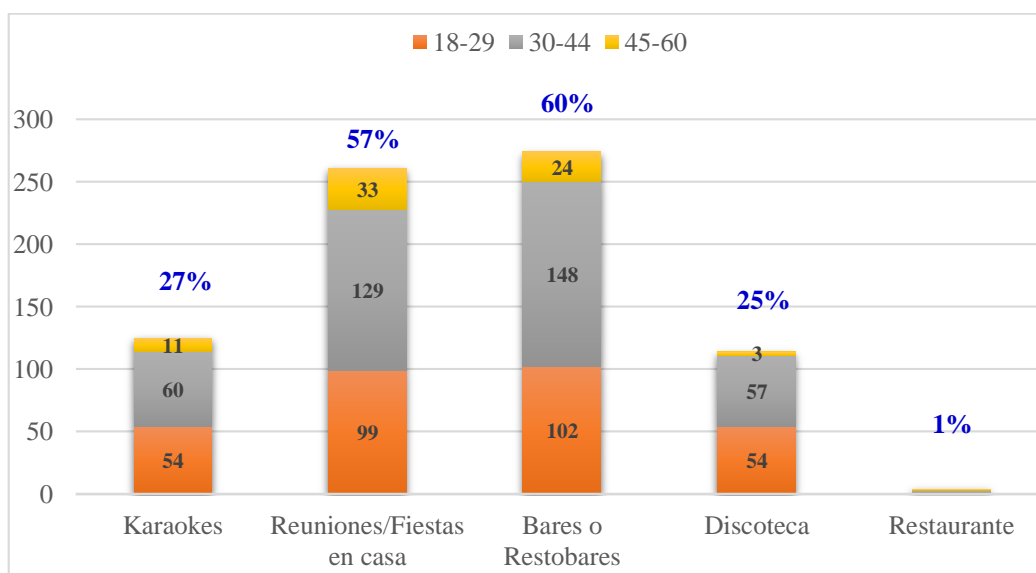
Para el análisis de las respuestas que se muestran posteriormente, se toma en cuenta únicamente a las personas que salen a divertirse una o más veces, lo cual representa el 92% de los encuestados, siendo estos las consideradas como público en estudio en la presente investigación.

De acuerdo a lo anterior, sobre las preferencias de entretenimiento en horario nocturno, se observa que el 60% de las personas prefieren los bares o resto-bares como

opción de entretenimiento nocturno, y, en segundo lugar, las reuniones o fiestas en casa, con un 57% (ver Figura 5.6).

Se cruza dicha información con los rangos de edades en la Figura 5.6, en donde el 54% (148 de 274 personas) de las personas que prefieren bares o resto-bares como opción de entretenimiento, están en el rango de edad de 30 a 44 años, el 37% (102 de 274 personas) se encuentran en el rango de edad de 19 a 29 años y sólo el 9% (24 de 274 personas) son personas con el rango de edad de 45 a 60 años. Sobre el total de personas que prefiere reuniones o fiestas en casa, el 49% (129 de 261 personas) se encuentran en los rangos de edad de 30 a 44 años, mientras que un 38% (99 de 261 personas) están en un rango de 19 a 29 años y sólo un 13% (33 de 261 personas) que tienen preferencia por esa opción, se encuentran en un rango de edad de 45 a 60 años.

Figura 5.6. Preferencia de entretenimiento

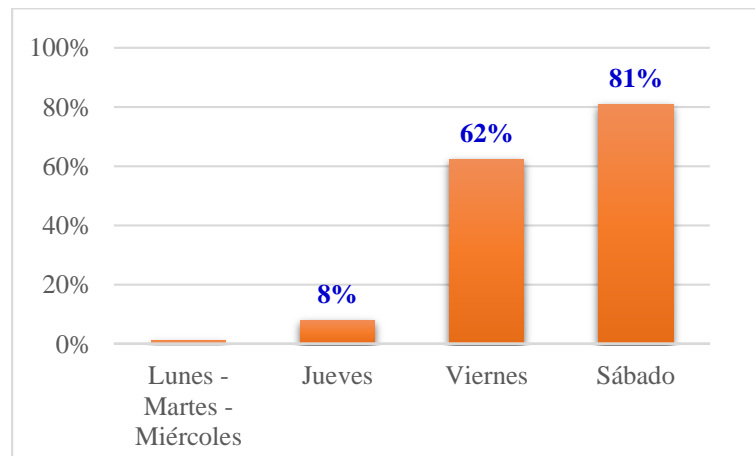


Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre la preferencia de los diferentes días para salir a divertirse en horario nocturno, un 81% del público en estudio indica que prefieren salir los días sábados, el 62% los días viernes, el 8% los días jueves y sólo un 1%, los días de lunes a miércoles (ver Figura 5.7).

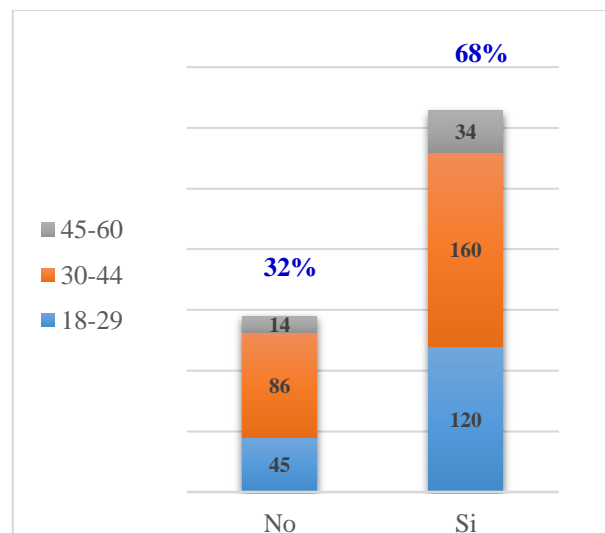
Figura 5.7. Preferencia de días para salir a entretenerse



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre la predisposición de probar nuevos lugares, el 32% responde que “No” tienen la predisposición y el 68% que “Sí”, de estos el 51% (160 de 314 personas) se encuentran en el rango de edad de 30 a 44 años (ver Figura 5.8).

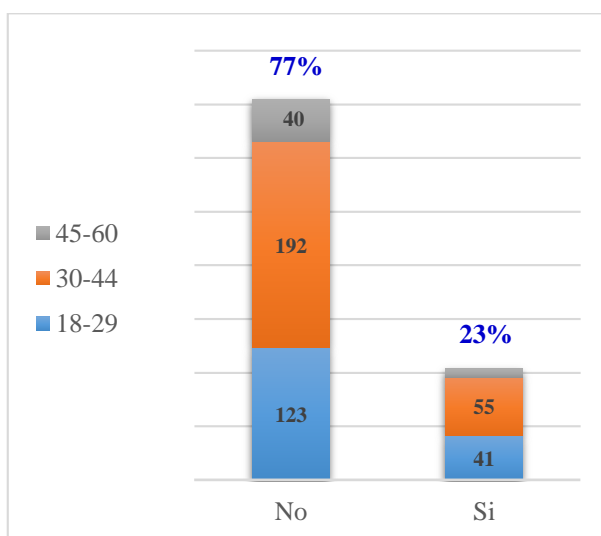
Figura 5.8. Predisposición a probar nuevos lugares



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre la preferencia de las personas hacia un resto-bar en específico, se indica que el 77% no tiene un resto-bar favorito, y de estos un 54% (192 de 355 personas), están en los rangos de edades de 30 a 44 años (ver Figura 5.9).

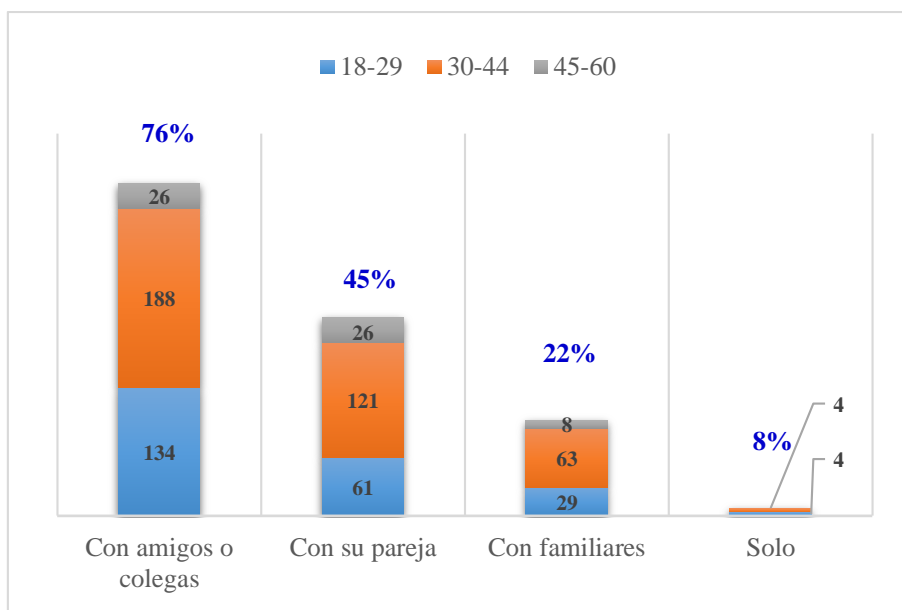
Figura 5.9. Porcentaje de personas que tienen un bar o resto-bar favorito



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

El 76% de las personas cuando asisten a un resto-bar, asisten con amigos o colegas, 45% asisten con su pareja, el 22% asisten con familiares y sólo el 8% asiste sólo (ver Figura 5.10).

Figura 5.10. Preferencia de compañía para asistir a un resto-bar

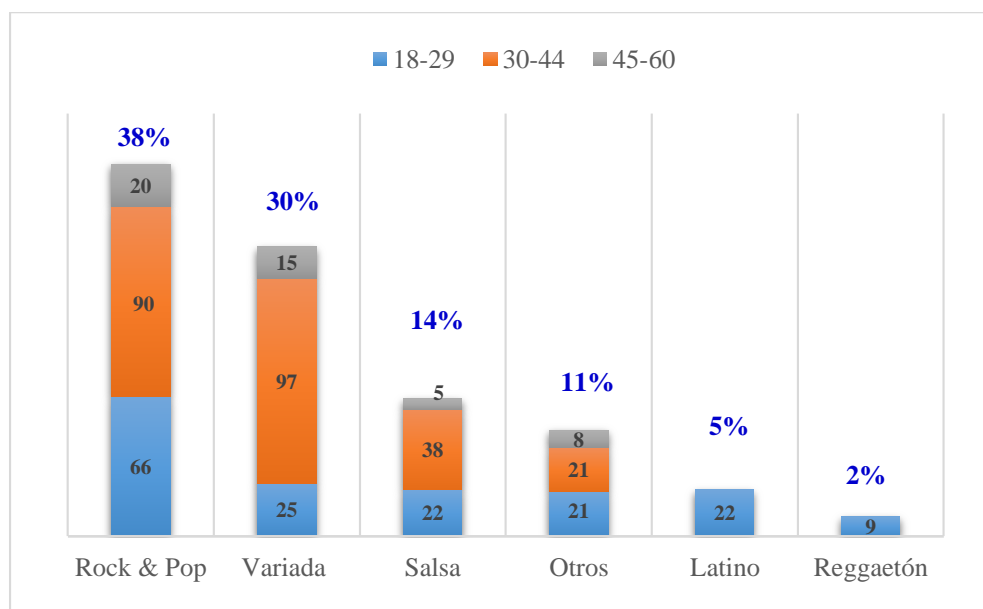


Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre las preferencias del tipo de música en un resto-bar, la mayoría está representada por: el 38% de las personas en estudio indica que prefiere la música Rock & Pop y el 30%, la música variada. Asimismo, las personas que prefieren Rock & Pop

y música variada están constituidas en su mayoría por personas entre las edades entre 30 a 44 años, en dicho sentido el 51% (90 de 171 personas) de los que prefieren música Rock & Pop tienen entre 30 a 44 años y 71% (97 de 137 personas) de los que prefieren música variada (varios géneros) están en ese rango de edad. (Ver Figura 5.11).

Figura 5.11. Preferencias de música en un resto-bar



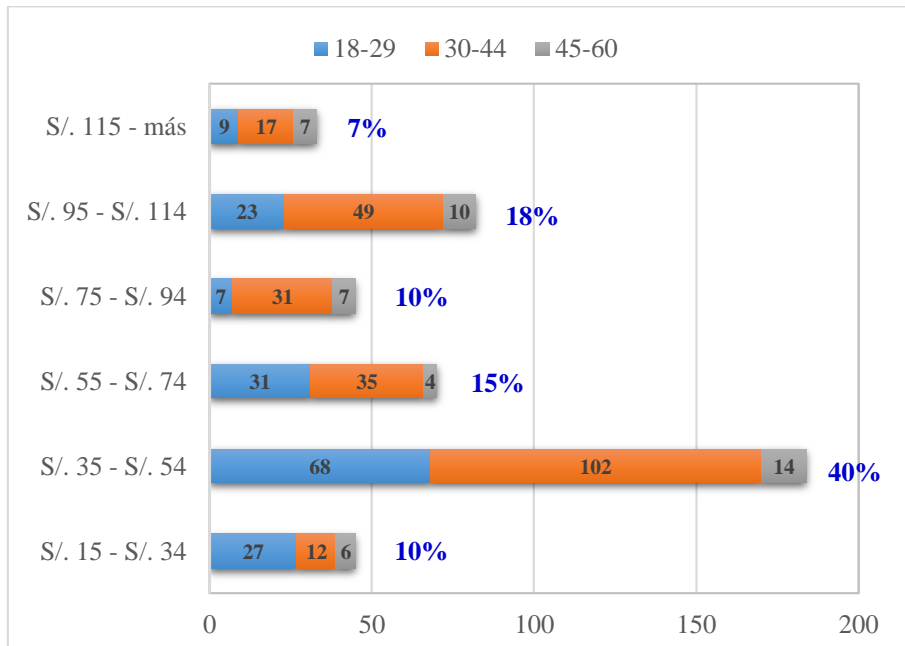
Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre el gasto promedio, el 40% de las personas en estudio indicó que, cuando asiste a un resto-bar, gasta entre S/35 – S/54 en promedio, seguido de un 18% que gasta entre S/95 – S/114 en promedio (ver Figura 5.12).

Asimismo, las personas que gastan en promedio entre S/35 – S/54 están constituidas en su mayoría por personas entre 30 a 44 años, que representan el 55% de las personas que tienen este gasto promedio (102 de 184 personas).

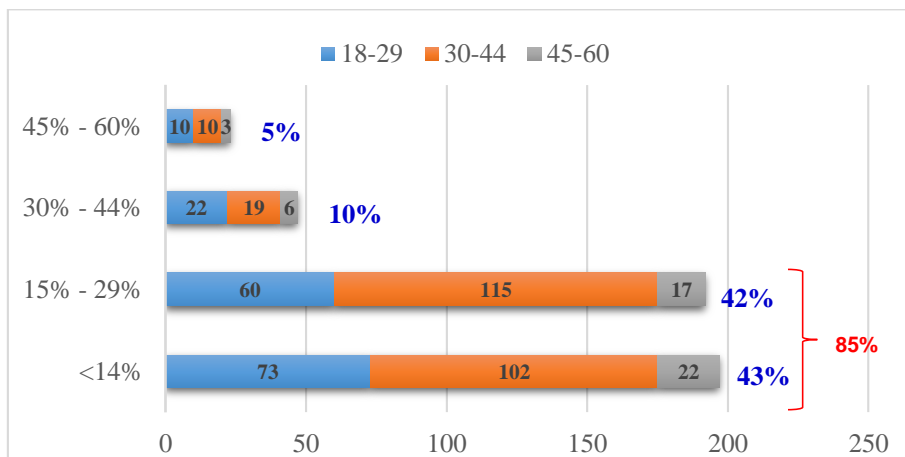
Sobre este gasto promedio, se observa que el 85% del público en estudio destina menos del 30% en promedio, al gasto en piqueos (ver Figura 5.13).

Figura 5.12. Gasto promedio de las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

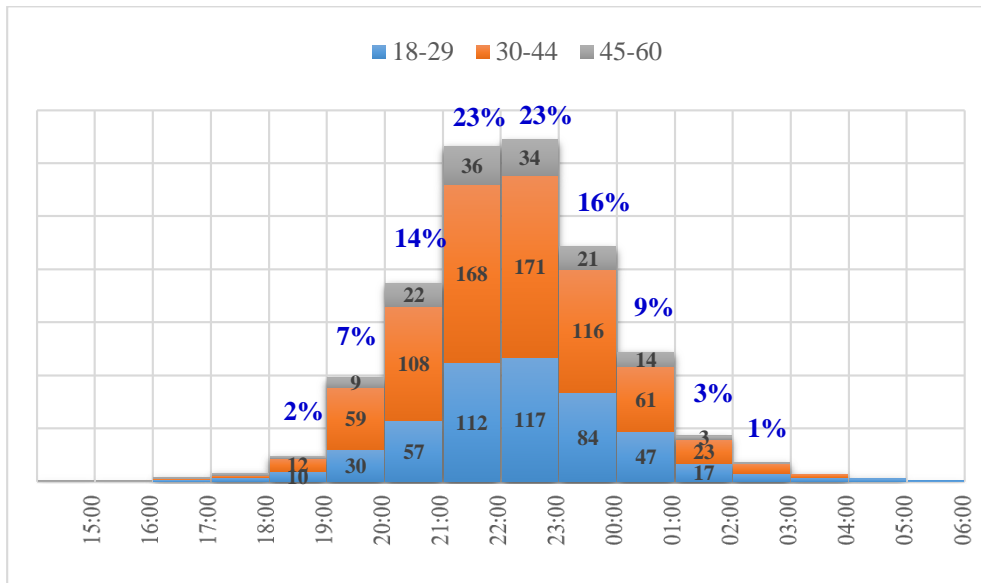
Figura 5.13. Gasto promedio en piqueos



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Respecto a la concurrencia en resto-bares, se observa que la mayor afluencia está en el horario de 21:00 a 01:00 horas, conformando el 76% del público en estudio que prefiere este rango de cuatro horas para asistir a un resto-bar, siendo las horas más concurridas de 22:00 a 00:00 (ver Figura 5.14). Adicionalmente, se deriva del análisis estadístico de los resultados, que la permanencia promedio del público es de 3 horas (Ver Anexo 05 – Estadística Descriptiva de las horas de permanencia en un resto-bar).

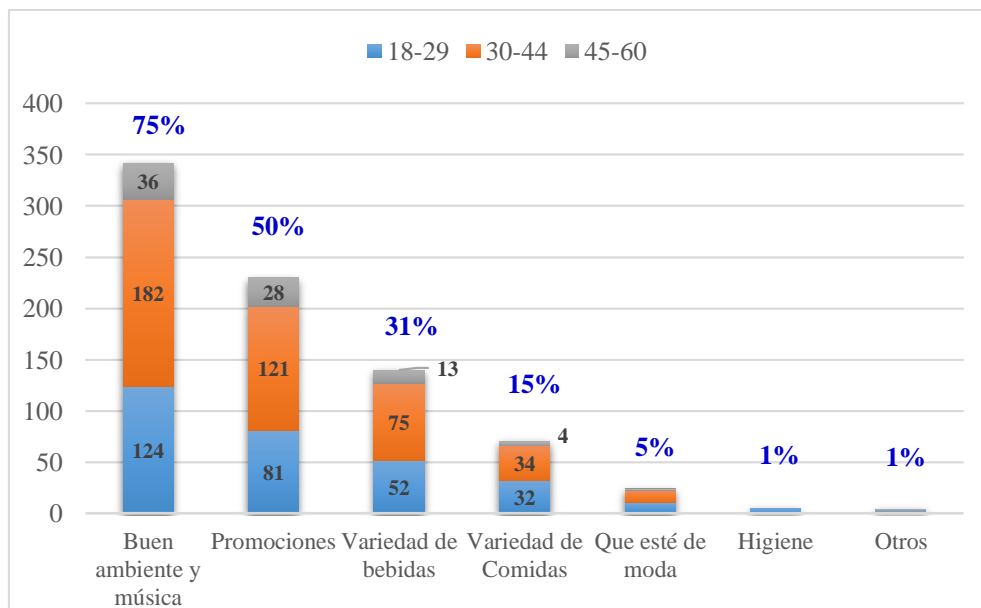
Figura 5.14. Tránsito de personas de acuerdo con los horarios



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Respecto a los atributos más valorados en un resto-bar (pudiendo escoger hasta tres opciones), se obtiene que el atributo más valorado es el “Buen ambiente & música” (75%), seguido de las “Promociones” (50%) y en tercer lugar la “Variedad de bebidas” (31%) (ver Figura 5.15).

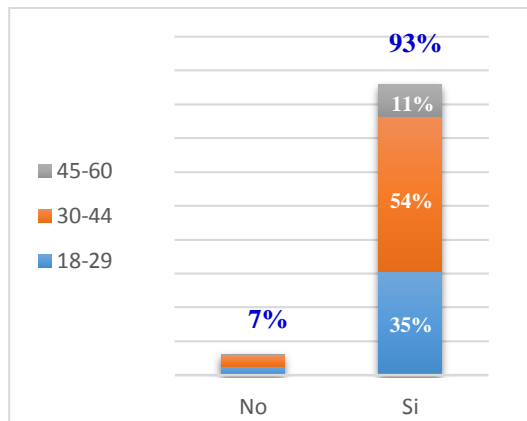
Figura 5.15. Atributo más valorado en un resto-bar



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

En la prueba de concepto, respecto a la temática en un resto-bar, el 93% del público en estudio muestra disposición a asistir, de éstos el 54% está constituido por las personas entre las edades de 30 a 44 años, seguido de un 35% constituido por personas entre las edades de 18 a 29, y sólo el 11%, entre las edades de 45 a 60 (ver Figura 5.16).

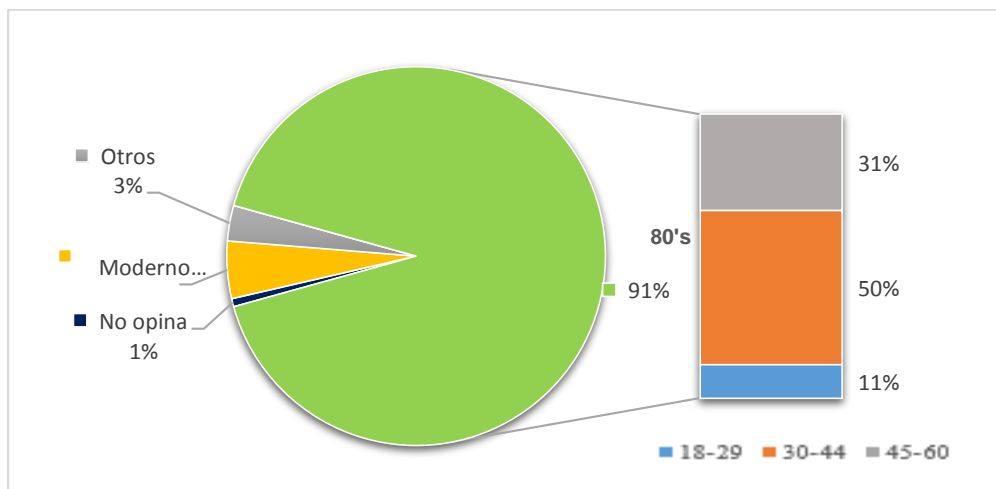
Figura 5.16. Aceptación sobre el resto-bar temático



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Al consultar a las personas que encuentran atractiva esta propuesta de temática, el 91% del público en estudio indica que prefiere una temática de los 80's; de los cuales el 50% está compuesto por personas dentro del rango de edad de 30 a 44 años, seguido de un 31% del rango de edad de 45 a 60 años y 11% entre 19 a 29 años de edad, como se visualiza en la Figura 5.17.

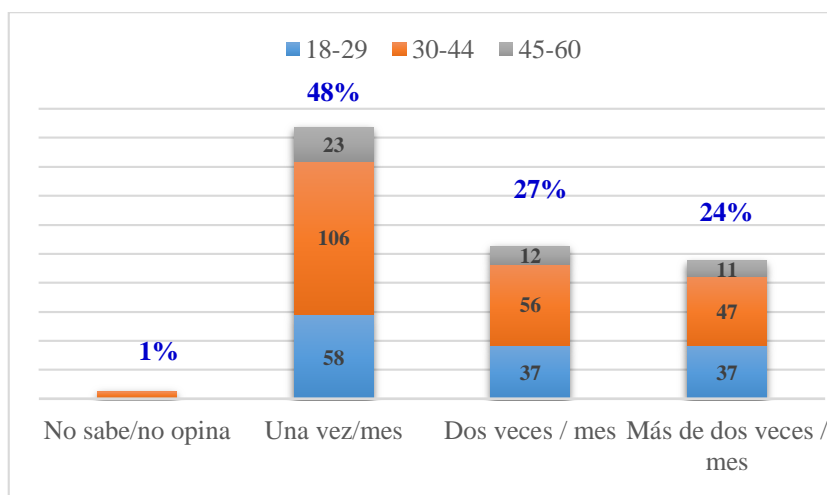
Figura 5.17. Preferencia de temática



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Respecto a la disposición de asistir a esta propuesta de resto-bar temático de los 80's, el 48% está dispuesto a asistir “una vez al mes”, el 27%, “dos veces al mes” y un 24%, “más de dos veces al mes”, mientras que 1% “no sabe / no opina”, como se puede visualizar en la Figura 5.18.

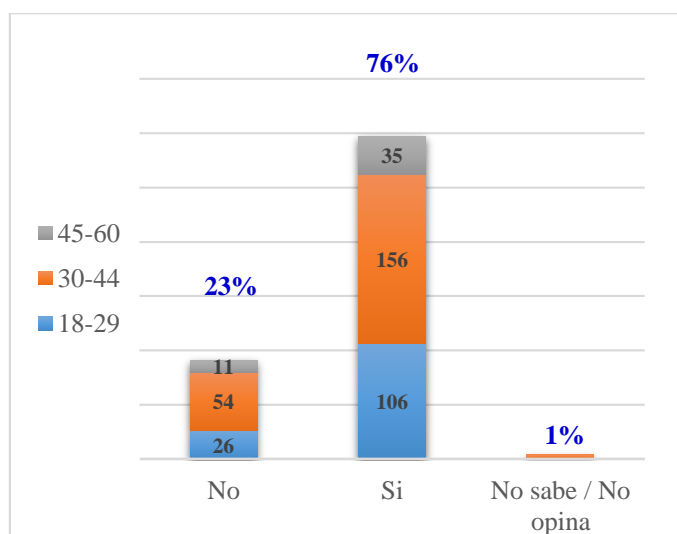
Figura 5.18. Frecuencia de posible asistencia a un resto-bar temático de los 80's



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Luego, al consultar a las personas que encuentran atractivo la idea de un resto-bar con temática de los 80's, el 76% indica que éste “Sí” debe tener una pista de baile, mientras que un 23% indica que “No”, y el 1% “No sabe / No opina” (ver Figura 5.19).

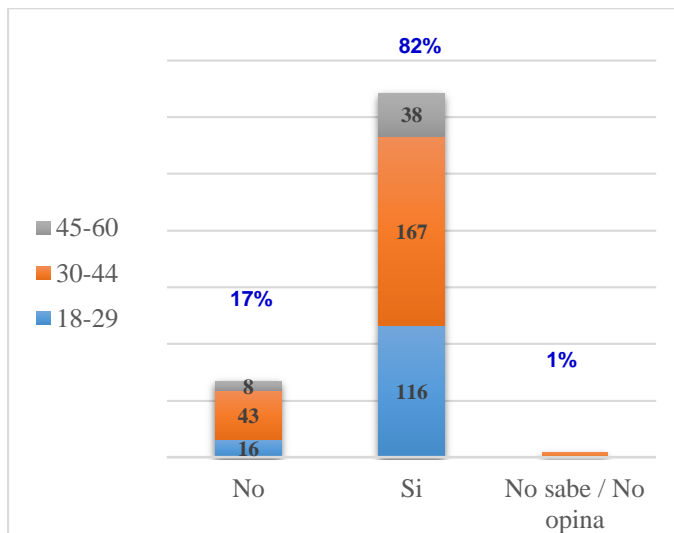
Figura 5.19. Preferencia de una pista de baile en resto-bar temático de los 80's



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre las presentaciones musicales en vivo, se obtiene que el 82% indica que “Sí” se debe contar con las presentaciones en vivo, mientras que un 17% indica que “No” y el 1% “No sabe / No opina”, como se puede visualizar en la Figura 5.20.

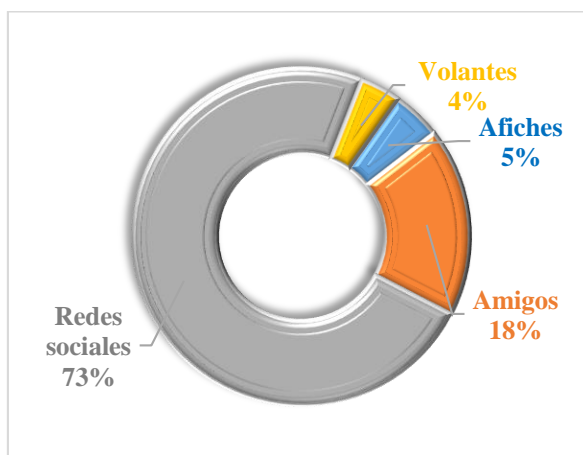
Figura 5.20. Preferencia de presentaciones musicales en vivo



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

Por otra parte, sobre los medios de comunicación más frecuentes para enterarse de eventos en la ciudad de Tacna, un 84% del público en estudio indica que las redes sociales son el principal canal de comunicación, seguido de un marketing boca a boca (entre amigos) con un 21% y en menores porcentajes mediante afiches y volantes, como se puede visualizar en la Figura 5.21.

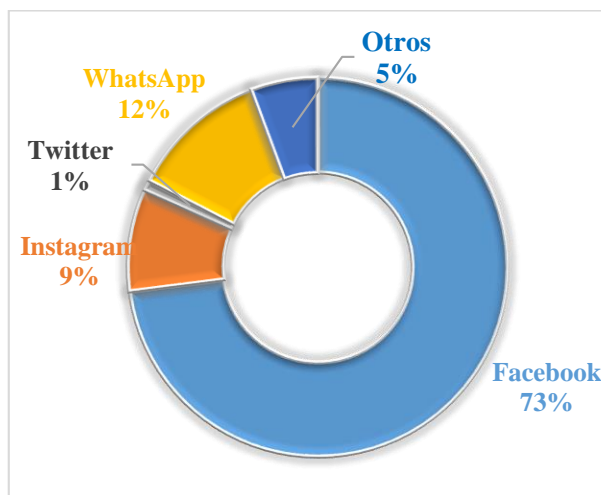
Figura 5.21. Preferencia de publicidad



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

De las redes sociales, Facebook destaca con un 73% de preferencia en el público en estudio, seguido de WhatsApp con un 12%, Instagram con un 9% y otros canales que representan 6% (ver Figura 5.22).

Figura 5.22. Preferencia del uso de redes sociales



Fuente: Encuesta realizada.
Elaboración: Autores de la tesis.

5.4. Estimación de la demanda

Considerando los resultados obtenidos de las diversas fuentes primarias y secundarias, se realiza la estimación de la demanda para un horizonte de tiempo de 5 años.

5.4.1 Proyección de la demanda

Para realizar la estimación de la demanda, se debe definir de manera anual, la población de Tacna que cuenta con mayoría de edad, así como turistas nacionales y extranjeros, a ser considerados para efecto del propósito de esta tesis.

En lo que refiere a personas locales con mayoría de edad cumplida, este grupo es conformado por aquellas personas mayores de 18 años en el Censo 2017 (INEI, 2018), además de considerar el incremento anual de aquellas personas que cumplen 18 años en el periodo de evaluación, es decir los que en la actualidad tienen entre 11 y 17 años (Ver Anexo 06 – Evolución del número de personas mayores de edad hasta el año 2024). Para el caso de los turistas nacionales y extranjeros, el 88% que ingresan a Perú son mayores de edad (Instituto Cuánto, 2016) y 8 de cada 10 turistas extranjeros que

ingresan por el Punto de Control Santa Rosa, se quedan en Tacna (Portal de Turismo, 2019).

Siendo así, en promedio, el total de personas con mayoría de edad que se encuentran en Tacna durante el transcurso de un mes, es el que se muestra en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5. Promedio Mensual de personas que se encuentran en Tacna con mayoría de edad

Observación			1	2	3	4	5
			2020	2021	2022	2023	2024
# de personas locales, mayores de 18 años			221,201	225,796	230,379	235,123	239,838
# de turistas mayores de 18 años, prom. Mensual	Nacional	88%	38,800	38,800	38,800	38,800	38,800
	Extranjero	88%	105,976	105,976	105,976	105,976	105,976

Fuente: INEI (2018); Instituto Cuánto (2016).

Elaboración: Autores de la tesis.

Sobre los turistas nacionales y extranjeros, el 41.4% y el 68.1% respectivamente, ingresan a Tacna para vacacionar, los cuales se muestran en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6. Promedio Mensual de turistas con mayoría de edad, que se encuentran en Tacna para vacacionar

Observación			1	2	3	4	5
			2020	2021	2022	2023	2024
# de turistas cuyo motivo de viaje es vacacionar	Nacional	41%	16,063	16,063	16,063	16,063	16,063
	Extranjero	68%	72,170	72,170	72,170	72,170	72,170
Total			88,233	88,233	88,233	88,233	88,233

Fuente: MINCETUR (2016).

Elaboración: Autores de la tesis.

Considerando este total de personas y los resultados del estudio de mercado descrito en el presente capítulo, se determina a continuación el mercado total, mercado potencial y mercado efectivo del modelo de negocio propuesto:

- **Mercado total**

Este está conformado por las personas locales y turistas mayores de 18 años (que ingresan a Tacna para vacacionar) que “Salen una o más de una vez al mes” (pregunta filtro). Por tanto, el Mercado Total para el propósito de esta tesis será como se muestra en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7. Promedio Mensual de turistas con mayoría de edad, que se encuentran en Tacna para vacacionar

Observación		1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Que salen una o más de una vez al mes	92%	284,060	288,279	292,486	296,841	301,169

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Mercado potencial**

Este está conformado por las personas mayores de 18 años que “Salen una o más de una vez por mes” y que tienen preferencia por bares o resto-bares, que conforman el 60% del público en estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos, por tanto, la proyección de Mercado Potencial para el propósito de esta tesis es como se muestra en la Tabla 5.8.

Tabla 5.8. Promedio Mensual del número de personas del Mercado Potencial

Observación		1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Que gustan de resto-bares	60%	169,570	172,088	174,599	177,199	179,783

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Mercado efectivo**

Son parte del mercado efectivo, los que particularmente tienen preferencia por un resto-bar temático de los 80's, que muestran disposición a ir por lo menos una vez al mes, que están comprendidos dentro del rango de edad de 30 a 44 años y que pueden cubrir el ticket promedio (Ver Anexo 07 - Estadística descriptiva del valor de ticket promedio) (ver Tabla 5.9).

Tabla 5.9. Promedio Mensual del número de personas del Mercado Efectivo

Observación		1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Gustan de temática	93%					
Gustan de temática de los 80's	91%					
Tienen capacidad de pago	39%					
Rango de edad 30-44 años	50%					
Factor Final a aplicar	17%	28,197	28,616	29,033	29,466	29,895

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

Este grupo de edad (30-44 años) ha sido seleccionado debido a la mayor aceptación del concepto en cuanto a la temática de los 80's, ya que el 50% de las personas encuestadas pertenece a este grupo de edad.

Considerando la frecuencia mensual con que las personas encuestadas muestran interés o disposición de asistir a esta nueva propuesta, se calcula el número de visitas anuales para los próximos 5 años (ver Tabla 5.10).

Tabla 5.10. Promedio mensual y anual de número de tickets del Mercado Efectivo

Disposición de asistencia		1	2	3	4	5
		2020	2021	2022	2023	2024
Una vez/mes	48%	13,451	13,651	13,850	14,056	14,261
Dos veces/mes	27%	15,106	15,330	15,553	15,785	16,015
Más de dos veces/mes	24%	20,500	20,805	21,108	21,423	21,735
Número de personas promedio mensual		49,057	49,786	50,511	51,264	52,011
Número de personas promedio anual		588,684	597,432	606,132	615,168	624,132

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

5.4.2 Mercado Meta

El término de “mercado meta” hace referencia al “conjunto de compradores que comparten necesidades o características y a quienes la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2017).

Los autores de la tesis consideran atender durante el horizonte del proyecto, a un 2% de mercado efectivo, el cual es considerado como máximo de demanda prevista. (ver Tabla 5.11).

Tabla 5.11. Promedio mensual y anual de número de tickets del Mercado Meta

Observación		1	2	3	4	5	Promedio general
		2020	2021	2022	2023	2024	
Número de Tickets promedio anual	2%	11,774	11,949	12,123	12,303	12,483	12,126
Número de Tickets promedio mensual	2%	981	996	1,010	1,025	1,040	1,010

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de la tesis.

5.5. Conclusiones

- De acuerdo a los resultados de las observaciones de las visitas, la mayoría de personas locales y turistas se concentran en los alrededores del centro histórico y, por ende, los resto-bares se encuentran cerca de esta locación, por lo que la ubicación del resto-bar propuesto, preferentemente, debe ser en esta zona.
- De acuerdo a los entrevistados, la ubicación del resto-bar un factor crítico para el posicionamiento del negocio.
- Los días de mayor concurrencia son los fines de semana (de jueves a sábados), donde el promedio de rotación de mesas es dos veces por noche y las horas pico de concurrencia está entre las 22:00 y 00:00 horas.
- La mayoría de personas prefiere que los resto-bares tengan espacio para baile y se realicen presentaciones en vivo, sin embargo, la oferta actual no explota estas características.
- La oferta actual, en su mayoría, no exhibe una ambientación diferenciada, lo cual contrasta con las preferencias del público, que busca una buena ambientación y música.
- De los resultados de la encuesta realizada, la primera opción de entretenimiento elegida, es la de asistir a bares o resto-bares.
- De acuerdo con las entrevistas a profundidad con los dueños y/o administradores, se destaca que los clientes que asisten a resto-bares, son en su mayoría, profesionales con edades que fluctúan de 27 a 41 años, lo cual es corroborado con los resultados de la encuesta realizada, donde se determina que el 49% de las personas que gustan de ir a bares y resto-bares está conformado por las personas del rango de edad de 30 a 44 años,
- El ticket promedio para gastos en entretenimiento en la ciudad de Tacna es de S/69, lo cual es superior a la media en provincia, en donde la mayor parte de este gasto se destina al consumo de bebidas.

- La principal herramienta de comunicación y publicidad son las redes sociales, destacando el Facebook.
- El público en estudio no tiene un bar favorito, permitiendo la aceptación de una nueva propuesta de negocios, como un resto-bar temático.
- Se determina que el resto-bar debe tener una temática ambientada de los años 80's, dada la gran aceptación de este concepto, aunado por la mayor preferencia de la música tipo Rock & Pop.
- Los atributos más valorados en un resto-bar son el buen ambiente, la música y las promociones, que deben ser considerados como oportunidades para generar valor.
- Para introducir este concepto novedoso en el mercado tacneño, se escoge como mercado meta el 2% del mercado efectivo (con 12,126 tickets promedio anual), siendo una medida conservadora, la cual se considera mantener en el horizonte de la evaluación.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

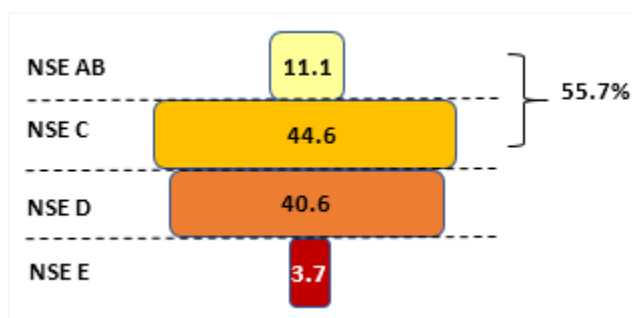
En el presente capítulo se analiza la información rescatada de fuentes secundarias y primarias con respecto al entorno externo e interno del presente modelo de negocio. Se realiza el análisis de las variables del macroentorno, la matriz EFE y las 5 Fuerzas de Porter.

6.1. Análisis del sector externo (SEPTE)

6.1.1 Entorno social

Según el Informe Nacional Perú: Perfil Sociodemográfico del Censo 2017 (INEI, 2018) la población total de Tacna es de 329,332 habitantes, de los cuales el 55.7% de las personas que viven en la zona urbana de Tacna, pertenecen a los NSE AB y C como se puede ver en la Figura 6.1 (APEIM, 2018).

Figura 6.1. Distribución de Personas según NSE 2018 – Tacna.



Fuente: APEIM (2018)

Elaboración: Adaptado por los autores de la tesis.

Según el INEI (2018), del total de personas del departamento de Tacna, 286,240 habitantes residen en su capital con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.7%.

Otros datos importantes son que, Tacna, si bien es el quinto departamento menos poblado del Perú (ubicado en el puesto N° 21) y representa sólo el 1.1% de la población peruana, es el quinto departamento que ha experimentado el mayor crecimiento poblacional entre los periodos censales del 2007 a 2017, con una tasa de crecimiento anual intermedia de 1.3%, siendo mayoritariamente urbano con un 90.1%. Además, es el tercer departamento que tiene la mayor ganancia de población inmigrante nacional (residentes del departamento que nacieron en otro), con un saldo neto de 85,044

personas, representando el 1.4%, es decir, por cada 100 personas que se movilizan, 1,4% tienen como lugar de destino el departamento de Tacna, (INEI, 2018).

Por otro lado, la razón de dependencia demográfica³ de Tacna es la más baja del país, con un índice de 43.3%, seguido de Lima (45.8%), Arequipa (48.1%), Moquegua (48.4%) y la Provincia Constitucional del Callao (49.2%), lo que conlleva a decir que la población tacneña, en su mayoría, está en capacidad de trabajar. Además, la población tacneña tiene un promedio de edad joven (33 años) y el 69.8% está comprendido en el rango de edades de 15 a 64 años (población en edad activa) (INEI, 2018).

Por lo que se refiere al ingreso promedio en la zona urbano el departamento de Tacna, este es de aproximadamente S/ 1,376. De acuerdo al ingreso promedio de Perú Urbano, los mayores ingresos promedio corresponden a las personas entre los 25 a 44 años y 45 a 59 años, con S/ 1,650 y S/ 1,751, respectivamente, como se muestra en la Tabla 6.1 (INEI, 2018). De ello, según (APEIM, 2018), el gasto en esparcimiento, diversión y otros, de los habitantes de Tacna urbano de los NSE A, B y C, en promedio oscilan entre 10.2% y 14.1% del total del gasto promedio familiar.

Tabla 6.1. Perú. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad, 2017 (soles corrientes).

Grupos de edad	2007	2016	2017	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2007-2017	Variación porcentual (%) 2017/2016
Total	949.9	1,538.9	1,543.1	5.0	0.3
14 a 24 años	486.1	962.1	974.8	7.2	1.3
25 a 44 años	1,038.7	1,640.0	1,650.6	4.7	0.6
45 a 59 años	1,156.9	1,761.5	1,751.2	4.2	-0.6
60 a 64 años	998.7	1,662.6	1,592.6	4.8	-4.2
65 y más	614.9	962.4	1,030.6	5.3	7.1

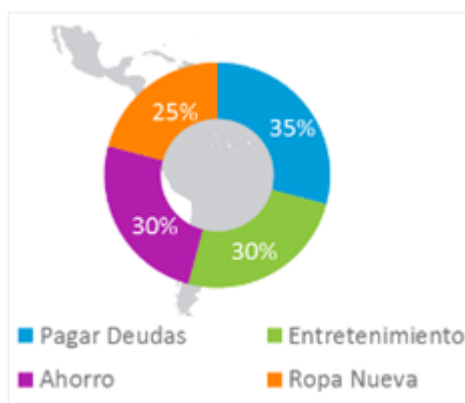
Fuente: Extraído de Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento, 2017, p. 146 (INEI, 2018).

Considerando Latinoamérica, los resultados generales del Estudio Global de Confianza del Consumidor (The Nielsen company, 2016) muestran que los latinos, después de cubrir sus gastos esenciales, gastan aproximadamente un 30% de sus

³ La razón de dependencia es la razón de la población menor de 14 años más la población mayor de 65 años entre la población en edad activa, es decir, la población de 15 a 64 años de edad (INEI, 2018).

excedentes en entretenimiento, como se muestra en la Figura 6.2, lo que es conveniente para la industria de entretenimiento y diversión.

Figura 6.2. Uso del dinero de los peruanos después de cubrir los gastos esenciales en Latinoamérica.



Fuente: Extraído de Gastos Extras de los peruanos. Markets and Finances, © 2016, The Nielsen Company.

6.1.2 Entorno económico - político

Gestión (2018) menciona que el desarrollo económico que Perú viene experimentado en los últimos años ha servido de palanca para potenciar el crecimiento de las provincias y de esta forma impulsar el desarrollo descentralizado de las mismas, tanto económica como comercialmente.

Por otro lado, el IPE (2018) menciona que la ciudad de Tacna, así como otras ciudades del sur (Apurímac, Arequipa, Cusco, Moquegua y Puno), tienen mayor crecimiento de su economía desde los años 2008 al 2017, debido a su desempeño del sector minero e hidrocarburos.

No obstante, el PBI de Tacna crece sólo 0.5% durante el 2017. Este relativo bajo crecimiento se debe a la contracción del sector minero, sin embargo, se espera que hasta el 2019 su crecimiento sea mayor debido a la entrada en operación de la ampliación de Toquepala (IPE, 2018).

Aldo Fuster, presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna, menciona que el crecimiento de Tacna del 2018 es superior a 4.5%, lo que hace que se perfile como una de las ciudades con mayor crecimiento económico de ese año, basado en su mejor desempeño del sector turismo y desarrollo de los sectores de servicios y agricultura. Debido a ello, los negocios de servicios tales como restaurantes,

centros de diversión, entre otros, son los que encabezan el desarrollo económico de la región (Portal PQS, 2018).

Esto último, aunado con el crecimiento del turismo en la ciudad de Tacna, que de acuerdo con el BCRP (2018) registra un crecimiento de 2.4% entre los meses de enero y agosto del año 2018, conlleva a reiterar las condiciones positivas para los negocios de servicios y diversión.

6.1.3 Entorno tecnológico

Tacna (con 91% de cobertura y acceso a teléfono celular) es el tercer departamento, después de Lima (incluyendo la Provincia Constitucional del Callao) y Arequipa, que tiene la mayor cobertura y acceso al teléfono celular, con porcentaje mayor o igual a 88%, superando el estimado nacional de 84% (INEI, 2018), además de ser una de las ciudades que han presentado una mayor variación en la disminución de la brecha digital. En lo que respecta a su uso, en promedio, el 90% aproximadamente de personas de Perú Urbano de 18 años a más, usa el internet principalmente para obtener información, para comunicarse por correo, chat, entre otros, y para actividades de entretenimiento (APEIM, 2018).

En lo que respecta a redes sociales, éstas, al igual que el internet han llegado a Perú y a la vida cotidiana de las personas, para quedarse. Según (La República, 2018), las cifras más recientes sobre Social Media en el Perú, indican que el 68% de personas con internet están asociados a una red social y su uso y adopción sigue en crecimiento de manera exponencial e imparable (10% de crecimiento de usuarios de redes sociales en el último año). Esto hace que el uso de estas nuevas herramientas para el crecimiento de los negocios o incluso, desde dar a conocer la idea de negocio, es una estrategia elemental que se debe explotar y que, a su vez, significa un ahorro muy importante en los costos de marketing.

6.1.4 Entorno ecológico

El Ministerio del Ambiente (MINAM) establece que en general la zona de residuos sólidos debe ubicarse en un área alejada de la zona de almacenamiento de insumos, con el propósito de prevenir riesgos ambientales y proteger la salud y el bienestar de la persona (El Peruano, 2016). Y en particular para resto-bares, se debe cumplir con todos los lineamientos y condiciones sanitarias establecidas por la “Norma Sanitaria para

restaurantes y servicios afines” del Ministerio de Salud (MINSA) (El Peruano, 2018). Todo ello, de carácter obligatorio para la apertura y operación del plan de negocio propuesto.

6.2. Evaluación de factores externos. Matriz EFE

6.2.1 Oportunidades

A continuación, se rescatan las siguientes oportunidades del ambiente externo:

- Tacna viene demostrando un crecimiento sostenido.
- En el Complejo fronterizo Santa Rosa de Tacna ingresa el 40% de extranjeros, siendo la mayoría de ellos chilenos que visitan la ciudad de Tacna con motivo de vacacionar y disfrutar de servicios médicos, compras y gastronomía.
- Bajos estándares de calidad de los servicios ofrecidos en la mayoría de los restaurantes, bares y resto-bares de la ciudad de Tacna.
- El 87.7% de la población total del departamento de Tacna vive en la ciudad de Tacna.
- El 55.7% de la población urbana de Tacna pertenece a los NSE A, B y C, hogares que gastan mensualmente en promedio desde 359 a 722 soles en esparcimiento, diversión y otros.
- La población de Tacna se encuentra en pleno empleo, además de contar con un porcentaje de PEA mayor al promedio peruano.
- La mayor parte de la población de Tacna tienen estilos de vida Progresista y Moderna (25% y 24% respectivamente), a quienes les gusta salir a discotecas y pasear por la ciudad.
- Los atributos más valorados por los consumidores son el ambiente y la música, sin embargo, la competencia directa invierte de manera empírica en este rubro.
- Las personas de 30 a 44 años salen a divertirse en un horario nocturno en mayor porcentaje que otros rangos de edad, siendo ellos los que tienen un ticket promedio mayor en este tipo de gasto. Además, en las visitas de campo se pudo apreciar que hay una oferta limitada para este grupo, con los atributos que ellos demandan.
- La mayoría de la población tacneña tiene predisposición a probar lugares nuevos y no tiene un bar o resto-bar favorito.

- El ticket promedio en la ciudad de Tacna es de S/ 69, mayor al promedio en las provincias del Perú.
- Alta aceptación de un resto-bar con temática de los 80's, respaldado con la mayor preferencia de la música Rock & Pop.
- Las personas de la ciudad de Tacna tienen una alta preferencia por las presentaciones musicales en vivo y por la implementación de una pista de baile, atributos que en la mayoría de la competencia directa aún no ha explotado.
- Tacna es uno de los departamentos con mayor cobertura de internet y uso de redes sociales, en especial el Facebook, canal que representa un medio atractivo para promocionar el resto-bar del modelo de negocios propuesto.

6.2.2 Amenazas

A continuación, se rescatan las siguientes amenazas del ambiente externo:

- Incremento del número de restaurantes, bares y resto-bares.
- Los trámites para la licencia de un resto-bar pueden complicarse, debido a que los locales situados en zonas rígidas deben contar con un informe de la Gerencia de Desarrollo Urbano. Además, los locales ubicados en la zona monumental pueden no permitir anuncios luminosos que permitan la buena promoción del resto-bar.
- Modificaciones del marco legal que puedan encarecer las operaciones y continuidad del negocio.
- Buena calificación (de acuerdo a las plataformas de reseña de contenido) por los consumidores actuales de los resto-bares considerados como competencia directa, los cuales cuentan con un alto grado de posicionamiento y buena ubicación dentro del centro de la ciudad de Tacna.
- El promedio de permanencia de los asistentes a un resto-bar es de 3 horas, lo que limitará la rotación de mesas, impactando el flujo de ventas y posible pérdida de clientes potenciales.
- Al ser Tacna una zona de frontera, los negocios pueden adquirir licores de contrabando y, dada la concentración de mano de obra informal del último año (inmigrantes venezolanos) que pueden ser contratados a un costo menor, todo

esto puede ser aprovechado por la competencia para generar un margen de contribución mayor.

- Ante problemas económicos en Perú, este modelo de negocio puede verse afectado, al no ser de primera necesidad.
- Otras opciones de entretenimiento nocturno a un menor costo (karaokes, discotecas), que son sustitutos del modelo de negocio propuesto.

6.2.3 Matriz EFE

Tomando en consideración las oportunidades y amenazas planteadas en este capítulo, se elabora la matriz EFE con las puntuaciones ponderadas de cada ítem, obteniendo una calificación de 2.75, lo que significa que el presente modelo de negocios aprovecha las oportunidades del entorno en que se plantea desarrollar, siempre que los riesgos identificados sean gestionados en forma que no afecten la viabilidad del proyecto (ver Anexo 08 – Matriz EFE).

6.3. Análisis del sector interno (5 fuerzas de Porter)

El análisis del sector interno se realiza empleado la metodología de las 5 fuerzas de Porter que relaciona las interacciones entre los ejes correspondientes a los proveedores, clientes, competidores sustitutos, nuevos competidores y competidores actuales. (5 Fuerzas de Porter, 2019) (ver Figura 6.3).

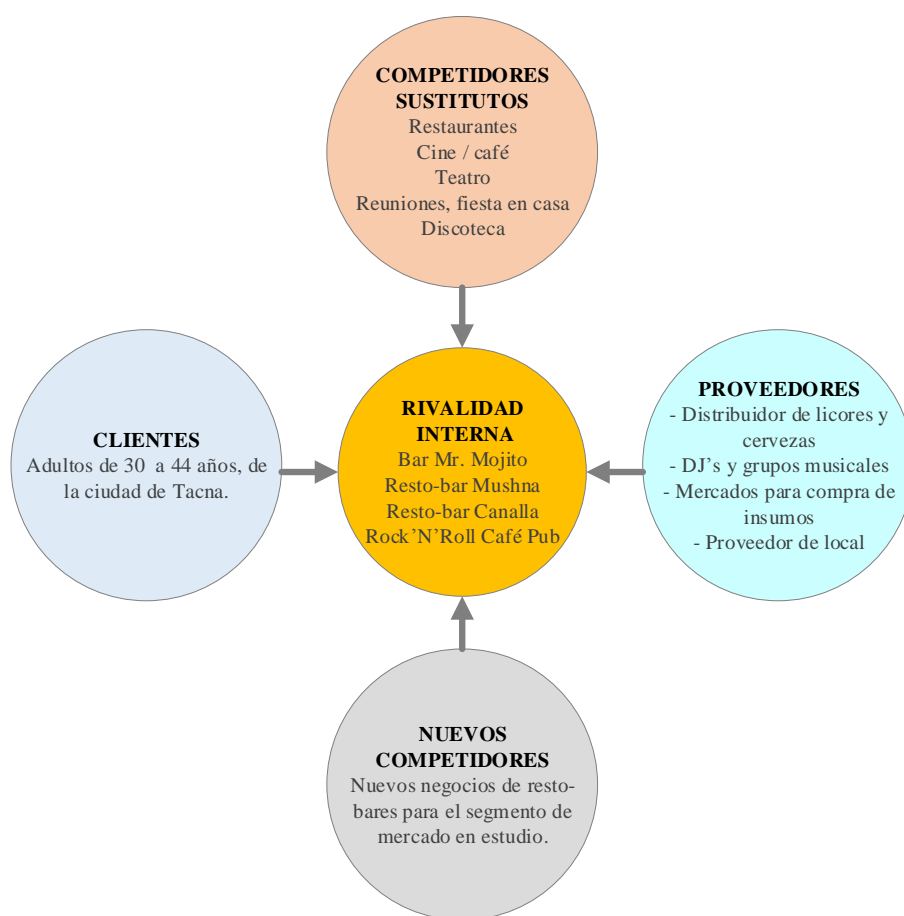
6.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales para un resto-bar son:

- Proveedores de local (poder de negociación “Alto”)
- Proveedores de bebidas (poder de negociación “Bajo”)
- Proveedores de insumos para piqueos (poder de negociación “Bajo”)
- Proveedores de música o presentaciones en vivo (poder de negociación “Bajo”)

Para el caso de proveedores de locales, el poder de negociación es “Alto”, dado que la mayoría de establecimientos para resto-bares están localizados en la zona del centro histórico de la ciudad de Tacna y la cantidad de establecimientos con la infraestructura apropiada para este tipo de negocios, es limitada.

Figura 6.3. Las cinco fuerzas de Porter del resto-bar a implementar



Elaboración: Autores de la tesis.

El poder de negociación en el caso de los proveedores de bebidas e insumos para piqueos es “Bajo”, debido a que existe una oferta atomizada de locales de venta de licores con precios estándares y varios mercados locales (mayorista, minorista) y tiendas de abasto (Plaza Veá, Genovesa). Además, para el caso de licores es posible conseguir descuentos en función al volumen del pedido y obtener crédito cuando ya exista un historial de consumo recurrente. Asimismo, el poder de negociación de los proveedores de música y/o presentaciones en vivo es “Bajo”, dado que existe variedad de esta oferta (Ver Anexo 09 – Lista de proveedores para las bebidas, piqueos y música en la ciudad de Tacna).

6.3.2 Poder de negociación de los clientes

La mayor oferta de bares resto-bares se encuentra ubicado en zonas de mayor concurrencia, en la que los clientes pueden ver las opciones de la competencia directa e

indirecta con facilidad y también a través de las redes sociales; por lo que el poder de negociación de los clientes es “Alto”.

6.3.3 Amenaza de los nuevos competidores

Debido a las barreras de entrada para poder establecer este tipo de modelo de negocio, se determina que existe una “Baja” amenaza de nuevos competidores, tomado en consideración lo siguiente:

- La principal barrera de entrada para los nuevos competidores es la disponibilidad de un local adecuado, debido a que existe una oferta limitada.
- El capital de inversión es alto, por ser los costos de implementación la mayor parte de la inversión inicial: costos de diseño, licencias, adaptación de la infraestructura, mobiliario, estudios de mercado, equipamiento; y muchas de estas inversiones no pueden ser aprovechadas en otros proyectos.
- El capital de trabajo es medio, ya que todas las ventas son al contado y se necesita capital tanto para la compra de insumos de bebidas y piqueos, que son recuperable rápidamente con el flujo de venta y para los gastos de administración y venta que al inicio significan un capital moderado invertido en comparación con los ingresos obtenidos.
- En cuanto a la mano de obra no es complicada de conseguir en el mercado, ya que existe una gran cantidad de profesionales del rubro, pero se debe invertir en capacitar a personal.

6.3.4 Amenaza de los competidores sustitutos

De acuerdo al estudio de mercado, el entretenimiento de actividad nocturna que mayormente realizan los adultos es asistir a un bar o resto-bar. Sin embargo, de acuerdo a fuentes secundarios, las reuniones/fiestas en casa, cine, teatro, karaokes y discotecas, son también otras actividades que son vistas como opciones de entretenimiento.

En particular, las reuniones/fiestas en casa es la segunda opción más preferida después de un bar o resto-bar, que reúne a colegas, amigos, parejas y familiares para compartir bebidas acompañadas de parrillas, piqueos u otras preferencias, en casa.

Considerando lo expuesto, los competidores sustitutos configuran una “Alta” amenaza para el modelo de negocios propuesto.

6.3.5 Rivalidad de los competidores actuales

En cuanto a los resto-bares, la competencia directa actual es conformada por; bar Mr. Mojito, resto-bar Canalla, resto-bar Mushna y Rock’N’Roll Café Pub, los cuales son descritos en capítulos precedentes.

Los autores de la tesis consideran que los atributos de la oferta actual no satisfacen de manera completa las necesidades de público meta al que se dirige la presente propuesta.

6.4. Propuesta de modelo CANVAS

El Modelo CANVAS desarrollado para el presente proyecto de negocios se puede visualizar en el Anexo 10 - Modelo CANVAS, siendo los elementos del mismo, los siguientes:

- **Aliados Clave**

Se considera realizar asociaciones, para garantizar el adecuado abastecimiento de los suministros de bienes y servicios, sin los cuales no funciona el modelo de negocios planteado. La mayoría de estas asociaciones representan una relación de cliente - proveedor, las cuales maduran en el tiempo a relaciones de confianza, como las siguientes:

- Proveedores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Tacna: Se considera a los distribuidores de bebidas de la zona, tanto distribuidores de licores, como distribuidores de cerveza y bebidas no alcohólicas.
- Proveedores de insumos para la preparación de los piqueos: Se considera a los proveedores de los diversos mercados mayoristas y minoristas.
- DJ’s, grupo de música y solistas.

- **Actividades Clave**

Se describen las acciones que se deben considerar para el correcto funcionamiento del modelo de negocio propuesto:

- Selección y capacitación de personal operativo idóneo: jefe de mozo, mozos, cocinero, bartender y administrador. Esto se refleja en una excelente atención al cliente, y la calidad de los alimentos y bebidas ofrecidos. Considerando

además que los procesos a seguir por el personal del resto-bar, son estandarizados de acuerdo a los planes desarrollados de marketing, recursos humanos y operaciones.

- Costeo y Pricing de las bebidas y piqueos: esta actividad permite determinar los precios, según la estrategia seleccionada y los costos variables unitarios.
- Abastecimiento de alimentos y bebidas: se establece las frecuencias de compras según la demanda proyectada y los inventarios adecuados.
- Publicidad en redes sociales del resto-bar y a través de influencers en páginas de Facebook.

- **Recursos Clave**

Los recursos claves considerados son los siguientes:

- Local con excelente ubicación: en el centro de la ciudad o lugares aledaños.
- Infraestructura adecuada a la temática del resto-bar: se considera realizar la decoración adecuada y asesorada por un profesional para la temática escogida (los 80's); posters, vinilos y carta con diseño.
- Insumos y licores de calidad para la preparación de los alimentos y bebidas ofertados en el resto-bar.
- Personal operativo y administrativo: se determina la estructura u organigrama de acuerdo con las diferentes necesidades.
- Dj con experiencia: que tenga presente el concepto que se quiere transmitir.

- **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor seleccionada es la siguiente:

- Ser una opción de entretenimiento dirigido a un público adulto de 30 a 44 años, tanto locales como visitantes de la ciudad de Tacna, diferenciado por una temática de los 80's, además caracterizado por un excelente servicio, con buena ambientación y música, variedad de bebidas y con promociones atractivas para los clientes.

- **Relación con el Cliente**

Se busca generar relaciones redituables con los clientes, quienes a través de la publicidad boca a boca podrán recomendar el resto-bar. Estas relaciones, las cuales

deben ser sostenibles en el tiempo, se sustentan en captación de los clientes, comunicación oportuna y diligente con los mismos a través de las redes sociales, fidelización y la estimulación de las ventas a través de promociones.

- **Canales**

Los canales considerados para dar a conocer la propuesta de valor del resto-bar al segmento de mercado son los siguientes:

- Local del resto-bar.
- Redes sociales del resto-bar, como Facebook y WhatsApp.

- **Segmentos de Clientes**

Se considera a residentes y visitantes de la ciudad de Tacna, hombres y mujeres de 30 a 44 años, que tengan preferencia por la temática de los años 80's, y que deseen escuchar música, consumir bebidas y piqueos de calidad, en un resto-bar con un ambiente agradable y cómodo.

- **Estructura de Costes**

Las operaciones del resto-bar implican tener los siguientes costos: remuneración de los colaboradores, arrendamiento del local, gastos de publicidad y marketing, costo variable de alimentos y bebidas, costo de seguridad, gasto de servicios básicos y de permisos municipales.

- **Estructura de Ingresos**

Los ingresos del flujo de caja de operaciones del resto-bar tienen como fuente:

- Venta de piqueos y bebidas

6.5. Conclusiones

- Tacna ha experimentado un mayor crecimiento económico y demográfico que el promedio peruano, brindando un escenario optimista para la instalación del modelo de negocio propuesto.
- El resultado de la Matriz EFE nos muestra una calificación atractiva para el modelo de negocio propuesto, sin embargo, no se debe de descuidar la gestión de las

amenazas identificadas, por lo que se realiza un análisis de riesgo en capítulos posteriores.

- Las barreras de entrada son “Altas”, donde el punto más crítico es conseguir un local apropiado ubicado en zonas de alta concurrencia, y el financiamiento para la inversión.
- Se determina que la propuesta de valor es ser un resto-bar dirigido a un público adulto de 30 a 44 años, locales y visitantes de la ciudad de Tacna, diferenciado por una temática de los 80's, además caracterizado por un excelente servicio, con buena ambientación y música, variedad de bebidas y con promociones atractivas para los clientes, dado que representa una demanda insatisfecha que la competencia actual no cubre.
- El alto grado de cobertura de internet y uso de redes sociales en Tacna, representan una gran oportunidad para comunicar la propuesta de valor a través de canales digitales, que se derivan en un ahorro importante en los costos de marketing.

CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollan la visión, misión, valores, matriz FODA cruzada, sobre las que se erige la estrategia competitiva del modelo de negocio.

7.1. Análisis FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) (Fred, 2019) es una herramienta importante a través de la cual se crean 4 tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

En la Tabla 7.1 se presenta la matriz FODA cruzada elaborada para el modelo de negocio propuesto.

7.2. Visión

Ser la mejor alternativa de entretenimiento nocturno para el cliente, cuando desee divertirse en un lugar con buen ambiente y música, acompañados de deliciosas bebidas y piqueos, que los lleve a compartir una bonita experiencia.

7.3. Misión

Brindar una experiencia de inmersión en la cultura de los años 80's a través de la ambientación y música Rock & Pop, con un servicio diferenciado en cuanto a atención al cliente, altos estándares de calidad y socialmente responsable.

Los elementos de la misión son expuestos en la Tabla 7.2.

Tabla 7.1 Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Propuesta innovadora basada en un nuevo concepto para el cliente.	D1	Baja rotación de mesas, por el mayor tiempo promedio de permanencia de los clientes y preferencia de asistencia los fines de semana.	
	F2	Infraestructura y diseño (temática de los 80's, pista de baile y presentaciones en vivo)	D2	Introducción y posicionamiento del negocio.	
	F3	Mejora continua basada en la relación con el cliente.	D3	Moderado capital de trabajo cuando no hay relaciones de confianza con proveedores que permitan otorgar créditos.	
	F4	Personal capacitado con orientación al cliente.	D4	Alta rotación de personal.	
	F5	Ubicación apropiada en zonas de gran concurrencia.	D5	Limitada carta de piqueos.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
Crecimiento económico e incremento de las actividades de turismo sostenido en Tacna.	FO 1	Implementar y buscar consolidar el modelo de negocio en el medio plazo. (O1,O2, F1,F2)	DO1	Dar énfasis en la calidad del producto y servicio ofrecido que permita la posibilidad de cobrar un mayor ticket promedio del mercado. (O1,O2,O4, D1)	
Alta aceptación de resto-bar temático debido a la predisposición a probar lugares nuevos y que la mayoría de personas no tiene un bar favorito.			DO2	Bonificaciones de acuerdo al desempeño del personal.	
Bajos estándares de calidad de la competencia.	FO 2	Posicionar el modelo de negocio propuesto como la oferta preferida para el cliente de 30 a 44 años. (O3,O4,O5 F1,F2,F3,F4)	DO3	Brindar una experiencia diferenciada para posicionar el resto-bar como la mejor opción de entretenimiento nocturno (O3,O4,O5, D2).	
Opciones de entretenimiento limitado para el grupo de edad de 30 a 44 años, que exhiben un mayor ticket promedio de gasto.			DO4	Poner especial énfasis en el desarrollo del ambiente y música del resto-bar. (O5,D5)	
Los atributos más valorados por los clientes son el ambiente y la música, que no está desarrollado de manera profesional por la competencia.					
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DE DA	
Presencia de informalidad en la compra de licores y contratación de personal en el sector.	FA 1	Potenciar el nuevo concepto de negocio (temática de los 80's) para sobresalir en el mercado actual de entretenimiento nocturno. (A1,A2,A3 F1,F2)	DA1	Establecer relaciones de confianza para el suministro de licores (A1, D3).	
Incremento de opciones de entretenimiento nocturno y su posicionamiento.			DA2	Establecer procesos para selección y capacitación del personal, y buen clima laboral dando especial atención a la motivación de los colaboradores. (A2, D4)	
Producto elástico al ingreso.	FA 2	Ubicar el local dentro de la zona de alta concurrencia de bares y resto-bares. (A4,F5)	DA3	Posicionar el nuevo negocio y fidelización de nuevos cliente (A2,A3,A4,A5, D2).	
Escasa disponibilidad de locales para arrendamiento en la zona de alta concurrencia.	FA 3	Realizar seguimiento periódico del contexto legal de resto-bares y adaptarse a través de la gestión de los colaboradores. (A5, F4, F5)			

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 7.2. Elementos de la misión

Componente	Descripción
Cientes	Personas de 30 a 44 años, que tengan capacidad y disposición a pagar por un servicio diferenciado, que residan o visiten la ciudad de Tacna.
Productos y Servicios	Bebidas y piqueos de buena calidad, acompañados de buena música y ambiente de los años 80's.
Mercados	Mercado de entretenimiento nocturno de la ciudad de Tacna, considerando como competencia directa los siguientes: bar Mr. Mojito, resto-bar Canalla, resto-bar Mushna y Rock'N'Roll Café Pub.
Tecnologías	Uso de software de gestión y control de restaurantes y dispositivos electrónicos para el servicio y seguridad.
Interés para crecer y ser rentable	Conseguir tasas de crecimiento proyectadas que permitan consolidar y rentabilizar el negocio.
Filosofía	Procesos estandarizados para obtener un servicio de calidad y brindar calidez en la atención al cliente, compromiso con los colaboradores y ser socialmente responsable.
Concepto propio	Temática de los años 80's. Música y ambientación agradables con presentaciones en vivo y pista de baile.
Preocupación por la imagen pública	Compromiso con el cumplimiento de las normas, con una infraestructura apropiada que no incomode a los vecinos del lugar y con trazabilidad de la cadena de suministro.
Preocupación por los colaboradores	Capacitación constante y adecuada de acuerdo a las funciones de los colaboradores, buen clima laboral y compensaciones acorde al desempeño.

Fuente: Fred (2019).

Elaboración: Adaptado por los autores de la tesis.

7.4. Valores corporativos: ROCK

- Responsabilidad: con los colaboradores, clientes y el entorno.
- Originalidad: en el ambiente, con un diseño novedoso y agradable.
- Compromiso: con la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Kick-Ass Service: Calidez en el servicio que tenga como consecuencia la fidelización del cliente, reflejado en la actitud de los colaboradores.

7.5. Estrategia competitiva

Porter establece tres estrategias genéricas: diferenciación, enfoque y liderazgo en costos (Fred, 2019). El plan de negocios propuesto en esta tesis está basado en una estrategia competitiva de diferenciación, ya que se implementa un modelo de negocio novedoso de temática de los años 80's y que busca potenciar los atributos no

explotados por la competencia directa. De esta forma, el modelo de negocio busca atraer el segmento de personas de 30 a 44 años, cuyas necesidades no son atendidas por la competencia actual, brindándoles la mejor opción de entrenamiento nocturno, cuando deseen divertirse en un ambiente agradable, con la música adecuada para la temática, y bebidas y piqueos que hagan placentera su permanencia en el local.

Considerando la estrategia de diferenciación señalada, se pone énfasis en brindar la mejor experiencia del cliente (Kick-ass Service), con el propósito de generar la fidelización del cliente al resto-bar.

7.6. Modelo VRIO

La estrategia del modelo de negocios propuesto usa el modelo VRIO (valor, rareza, inimitabilidad y organización), donde se consideran como fortalezas las diferentes características que del modelo se desprenden (David, 2013).

A continuación, se analiza desde el modelo VRIO, los recursos en los que se sustenta la ventaja competitiva:

Tabla 7.3. Modelo VRIO

Recurso	Temática	Atención al cliente
Características	Conceptualización, diseño, infraestructura y decoración de interiores, iluminación y ambientación que hacen referencia a la cultura popular de los años 80's.	Procesos propios de preparación de los piqueos y bebidas. Diseño de los platos y bebidas de la Carta con un chef profesional. Atención en sala estandarizada. Recibir <i>feedback</i> por parte del cliente, para implementar mejoras a través de sus sugerencias o reclamos.
Valor ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?	Sí proporciona valor, debido a que responde a las necesidades del estudio de mercado, la cual no es satisfecha por la competencia actual. Esto representa una ventaja con respecto de otros resto-bares que implementen una temática similar en el corto plazo.	Las diferentes herramientas, como: procesos de suministro de insumos, capacitaciones del recurso humano, estándares de atención en sala, permiten la fidelización del cliente.
Rareza ¿cuenta con ella otros competidores?	En la ciudad de Tacna no existe un resto-bar temático. Sin embargo, el Rock'N'Roll Cafe Pub presenta cierta temática rockera.	El conjunto de procesos que se detallan en el plan de negocios se deriva en una buena atención al cliente, lo cual forma parte de la estrategia competitiva de diferenciación.

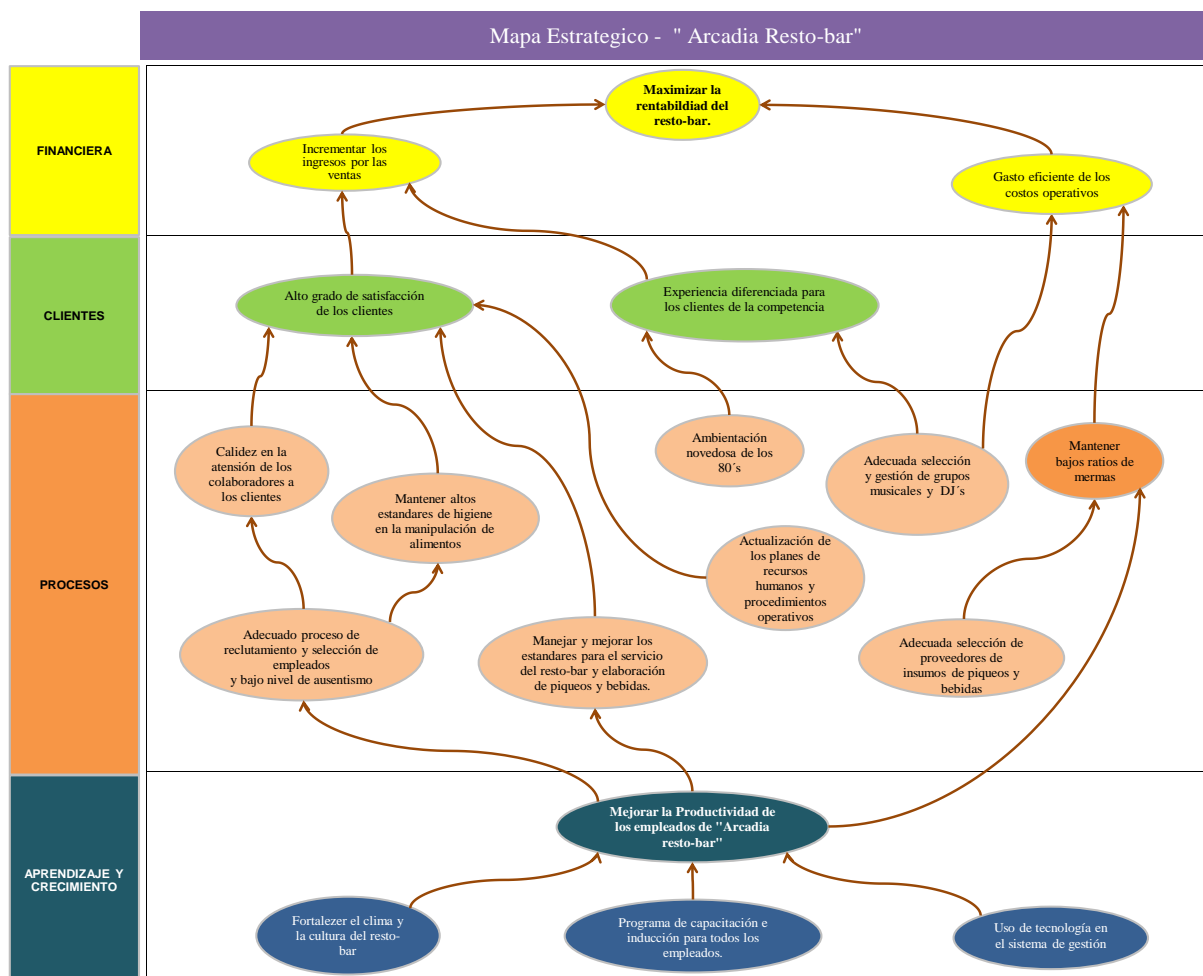
Recurso	Temática	Atención al cliente
Inimitabilidad ¿sería costoso para imitarla?	Si es inimitable en el corto plazo, debido que requiere un proceso de estudios (que requiere tiempo) e inversión (la cual es superior al promedio).	Si es inimitable en el corto plazo, ya que la atención se deriva de múltiples procesos en toda la operación de la empresa.
Organización ¿está la empresa organizada para explotar estos recursos?	Si se tiene una organización planteada para mantener este recurso.	Si se tiene una organización planteada para mantener este recurso.

Elaboración: Autores de la tesis. Adaptado de David (2013).

7.7. Balance Scorecard

Para el modelo de negocio propuesto, el Balance Scorecard que se plantea es el que se muestra en la Figura 7.1.

Figura 7.1. Balance Scorecard de “Arcadia Resto-bar”



Elaboración: Adaptado por los autores de la tesis.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos del plan de marketing

El objetivo principal del plan de marketing es hacer que el resto-bar presentado en este plan de negocios, se posicione como la mejor opción de entretenimiento nocturno fuera de casa, en la ciudad de Tacna, para el segmento seleccionado.

8.1.1 Objetivos cualitativos

Los objetivos cualitativos se definen como sigue:

- Posicionarse como el resto-bar de mayor preferencia, para un público del rango de edad de 30 a 44 años, en la ciudad de Tacna.
- Posicionarse como el mejor resto-bar temático en la ciudad de Tacna.

8.1.2 Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos del presente plan de marketing son los siguientes:

- Obtener los niveles de ventas proyectados en el horizonte de evaluación.
- Cumplir el ciclo de vida del negocio, para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados.
- Conseguir el volumen de clientes esperado en el primer año.

8.2. Factores críticos del Plan de Marketing

De la Tabla 8.1 podemos observar que los factores críticos para el mercadeo son los que se refieren a constituir un resto-bar temático de los 80's, contando con espacio para pista de baile y presentaciones musicales en vivo, dando especial enfoque al buen ambiente y música. Además, se la publicidad debe ser realizada a través de la red social Facebook, ya que es la de mayor uso por parte de los clientes.

Tabla 8.1. Factores críticos del Plan de Marketing

Factor crítico	Aceptación	Fuente
Buen ambiente y música	75%	Figura 5.15
Promociones	50%	Figura 5.15
Resto-bar temático	93%	Figura 5.16
Temática de los 80's	91%	Figura 5.17
Pista de baile	76%	Figura 5.19
Presentaciones musicales en vivo	82%	Figura 5.20
Publicidad a través de Redes sociales	73%	Figura 5.21
Uso de Facebook para publicidad	73%	Figura 5.22

Elaboración: Autores de la tesis

8.3. Estrategia de Marketing orientada al cliente

8.3.1 Segmentación

El primer paso para el diseño de la estrategia de marketing orientada al cliente, es seleccionar a los clientes a los que servirá el resto-bar, en dicho sentido la segmentación de mercado es la siguiente:

- Segmentación geográfica: residentes, turistas nacionales y extranjeros que vacacionan en la ciudad de Tacna.
- Segmentación demográfica: mujeres y hombres de 30 a 44 años de edad, que laboran de manera dependiente o independiente.
- Segmentación psicográfica: personas con estilos de vida “Progresista” y “Moderna”, que gustan de asistir a resto-bares y probar cosas nuevas, además de gustarles la temática de los 80’s.

La segmentación de mercado indicada anteriormente tiene sub grupos muy diferentes, como; peruanos y extranjeros, empleados dependientes y emprendedores, hombre y mujeres; es por ello que se opta por realizar un marketing no diferenciado, que ignora la diferencia entre los subgrupos y ofrece una sola oferta.

8.3.2 Diferenciación y posicionamiento

Como se explicó en el Capítulo VII. Planeamiento estratégico del presente plan de negocios, el presente plan de negocios busca seguir una estrategia de diferenciación, la cual pondrá su mayor énfasis en ofrecer la mejor experiencia al cliente, con el propósito de conseguir su fidelización. En dicho sentido, se busca posicionar al resto-bar, como el mejor resto-bar de la ciudad de Tacna, en cuanto a su ambientación y música, servicio

al cliente, piqueos y bebidas, lo cual se define como la propuesta de valor entregada al cliente. Esta propuesta de valor seguirá un enfoque de “más por lo mismo”, es decir que ofrece mejores atributos valorados por el cliente, pero a un precio similar al de la competencia.

8.4. Marketing Mix

8.4.1 Producto

El producto es la oferta conjunta que brinda el resto-bar, como son los piqueos y bebidas ofrecidas, además de la calidez en la atención, buena ambientación y música, los estándares de atención al público, las presentaciones en vivo y DJ's.

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2017), se debe de considerar los productos y servicios en tres niveles:

- El nivel básico es el valor fundamental, en este caso los clientes adquieren una experiencia que les permita consumir piqueos y bebidas de su preferencia, en un lugar agradable en ambientación y servicio, además de poder estar en la compañía de amigos, pareja o familiares.
- El nivel de producto real, es aquí donde los diferentes atributos del resto-bar se muestran, como son: la ambientación de temática de los 80's, un resto-bar con características diferenciadas de otros, como la disposición de una pista de baile, presentaciones en vivo y DJ's, y calidad de servicio, con lo cual se intenta que el resto-bar sea un punto de encuentro entre personas que comparten el gusto de la temática de los 80's.
- El nivel de producto aumentado, que se consigue a través de encuestas post-venta, lo cual permite atender los reclamos y sugerencias de los clientes y así buscar la mejora continua.

En el caso de los piqueos y bebidas se listan en las Tabla 8.2 y 8.3, que incluyen los nombres comerciales y descripción. Cabe resaltar que los piqueos son similares a los ofrecidos por la competencia, sin embargo, a fin de garantizar un servicio diferenciado, las recetas han sido elaboradas por un chef profesional, especialmente el resto-bar. La preparación de los piqueos y bebidas se encuentran en el Anexo 11 - Recetas y costeo de piqueos y bebidas.

Tabla 8.2 Lista de Piqueos

Item	Nombre real	Nombre comercial	Descripción
1	Alitas completas con salsa barbequiu (BBQ)	Alitas BBQ	Ocho (8) tiernas alitas de pollo con la deliciosa salsa BBQ de la casa.
2	Chicharrón de pollo oriental	Chicharrón de pollo Arcadia	500 gramos de pollo dorado y jugoso para compartir y remojar en juguito de limón oriental.
3	Papas nativas con queso	Cheese potatoe	Porción de papas nativas doradas bañadas en cremoso queso.
4	Hamburguesa clásica de cordero	Cordero Burger	La clásica de clásicas, la hamburguesa de cordero candaraveño, con huevo, lechuga, tomate, cebolla y papitas al hilo en un exquisito pan especial.
5	Hamburguesa "de casa"	Arcadia Burger	Para apetitos voraces!!! Hamburguesa de cordero, acompañada de queso cheddar, huevo, tocino, cebolla caramelizada, tomate, lechuga, pickles y salsa BBQ, en un exquisito pan especial.
6	Tequeños de cordero	Tequeños Cara Negra	Ocho (8) crujientes tequeños rellenos de carne de cordero seleccionada, acompañados de salsa huacamole.
7	Salchipapas con papas nativas	Salchipapa Nativa	Porción de papas nativas doradas bañadas, acompañadas de salchicha especial y salsas.
8	Brochetas de pollo	Brochetas de pollo	Cuatro (4) brochetas de pollo, con pimientos y cebolla blanca, todo a la parrilla, acompañado de salsa de rocoto de la casa y choclito salteado
9	Anticuchos de corazón de res	Anticuchos de puro Corazón	Cuatro (4) palitos de anticucho de puro corazón de res a la parrilla, acompañado de papita, choclito salteado y salsa de rocoto de la casa.
10	Nachos con huacamole	Nachos crujientes con huacamole	Porción de nachitos crujientes acompañados de salsa de huacamole de la casa.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 8.3 Lista de Bebidas

Item	Nombre	Presentación	Descripción
1	Sangría	Jarra de 1 Litro	Vino, gaseosa de naranja, manzana
2	Margarita	Copa Margarita o Coupette	Tequila, licor de cointreau y limón
3	Tequila sunrise	Vaso largo o long drinks	Tequila granadina y jugo de naranja
4	Tequila Macho	Vaso Rocks	Tequila, soda y limón
5	Screwdriver	Vaso Highball	Vodka y jugo de naranja
6	laguna azul	Copa Margarita o Coupette	Vodka, curacao azul y limón
7	Sex on the beach	Copa Globo o balón	Vodka, licor de damasco, jugo de cranberry, jugo de piña, jarabe de granadina, piña y marrasquino
8	Gin and tonic	Copa Globo o balón	Ginebra, agua tónica y limón

Item	Nombre	Presentación	Descripción
9	Gin & Gin	Vaso Rocks	Ginebra, ginger ale y limón
10	Long Island	Copa huracán	Ginebra, vodka, ron blanco, triple sec, coca cola y limón
11	Mojito clasico	Vaso Highball	Ron Blanco, agua gasificada, limón, hierba buena
12	Mojito maracuya	Vaso Highball	Ron Blanco, agua gasificada, limón, hierba buena y maracuyá
13	Mojito hierba luisa	Vaso Highball	Ron Blanco, hierba luisa, hierba buena, limón y agua gasificada
14	Machipicchu	Vaso pilsener	Pisco Acholado, jugo de naranja, jarabe de granadina, crema de menta y marrasquino
15	Tacna sour:	Vaso Rocks	Licor de damasco y limón, jarabe de goma y huevo
16	Pisco sour	Vaso Rocks	Pisco, limón, jarabe de goma, huevo y amargo de angostura
17	Maracuya sour	Vaso Rocks	Pisco, limón, jarabe de goma, huevo, amargo de angostura y maracuyá
18	Chilcano	Vaso Highball	Pisco, limón, amargo de angostura y ginger ale
19	Whisky Etiqueta Negra	Vaso Rocks	-
20	Whisky Etiqueta Roja	Vaso Rocks	-
21	Shot de tequila	Vaso de trago corto	-
22	Jack Daniel	Vaso Rocks	-
23	Shot de pisco	Vaso de trago corto	-
24	Limonada Frozen	Vaso Highball	-
25	Maracuya Frozen	Vaso Highball	-
26	Aguas San Luis	Botella de plastico de 625 ml	-
27	Cerveza Cusqueña Dorada	Botella de vidrio de 330 ml / Vaso Highball de 500 ml	-
28	Cerveza Cusqueña Negra	Botella de vidrio de 330 ml	-
29	Cerveza Cusqueña Trigo	Botella de vidrio de 330 ml	-
30	Cerveza Cusqueña Roja	Botella de vidrio de 330 ml	-
31	Cerveza Pilsen	Botella de vidrio de 330 ml / Vaso Highball de 500 ml	-

Elaboración: Autores de la tesis

Respecto del ciclo del producto o del negocio, los autores de la tesis consideran lo siguiente:

- 6 meses de periodo de introducción hasta llegar a un 10% de la cuota de mercado definida.
- 12 meses de periodo de crecimiento hasta llegar a un 80% de la cuota de mercado definida.

- 6 meses de periodo de madurez 1 para llegar al 100% de la cuota de mercado definida.
- Mantener durante 3 años el periodo de madurez 2 considerando el 100% de la cuota de mercado definida.

8.4.2 Precio

Para determinar los precios se utiliza el Método de fijación de precios basados en la competencia, donde se adopta los precios y costos del mercado de resto-bares actuales.

Para el presente plan de negocios se realizan los costeos de los piqueos y bebidas de la Carta, obteniendo el costo de los insumos por plato o bebida, los cuales se muestran en el Anexo 11 – Recetas y costeo de piqueos y bebidas.

A continuación, se muestran las Tablas 8.4 y 8.5, donde se visualizan los precios definidos en base a la competencia, los costos variables por insumos y el margen de contribución que se tienen por cada producto.

Tabla 8.4. Precios de venta y costo de piqueos

Item	Nombre real	Nombre comercial	Precio de Venta	Costo de Insumos	%CV en insumos
1	Alitas completas con salsa barbiquiu (BBQ)	Alitas BBQ	S/ 18.00	S/ 7.38	41%
2	Chicharron de pollo oriental	Chicharron de pollo Arcadia	S/ 20.00	S/ 6.11	31%
3	Papas nativas con queso	Cheese potatoe	S/ 15.00	S/ 4.74	32%
4	Hamburguesa clásica de cordero	Cordero Burger	S/ 10.00	S/ 4.03	40%
5	Hamburguesa "de casa"	Arcadia Burger	S/ 15.00	S/ 7.31	49%
6	Tequeños de cordero	Tequeños Cara Negra	S/ 15.00	S/ 7.20	48%
7	Salchipapas con papas nativas	Salchipapa Nativa	S/ 15.00	S/ 6.75	45%
8	Brochetas de pollo	Brochetas de pollo	S/ 12.00	S/ 4.32	36%
9	Anticuchos de corazon de res	Anticuchos de puro Corazón	S/ 18.00	S/ 9.09	50%
10	Nachos con huacamole	Nachos crujientes con huacamole	S/ 10.00	S/ 4.12	41%
Promedio % CV en insumos de piqueos					41%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.5. Precios de venta y costos de bebidas

Item	Nombre	Precio de Venta	Costo de Insumos	%CV en insumos
1	Sangría	S/ 20.00	S/ 5.06	25%
2	Margarita	S/ 15.00	S/ 9.02	60%
3	Tequila sunrise	S/ 15.00	S/ 2.87	19%
4	Tequila Macho	S/ 15.00	S/ 4.87	32%
5	Screwdriver	S/ 15.00	S/ 1.85	12%
6	laguna azul	S/ 15.00	S/ 2.46	16%
7	Sex on the beach	S/ 15.00	S/ 2.49	17%
8	Gin and tonic	S/ 18.00	S/ 3.04	17%
9	Gin & Gin	S/ 18.00	S/ 3.17	18%
10	Long Island	S/ 18.00	S/ 4.76	26%
11	Mojito clasico	S/ 15.00	S/ 2.38	16%
12	Mojito maracuya	S/ 15.00	S/ 2.07	14%
13	Mojito hierba luisa	S/ 15.00	S/ 3.32	22%
14	Machipicchu	S/ 15.00	S/ 1.90	13%
15	Tacna sour	S/ 15.00	S/ 2.05	14%
16	Pisco sour	S/ 15.00	S/ 2.51	17%
17	Maracuya sour	S/ 15.00	S/ 2.84	19%
18	Chilcano	S/ 15.00	S/ 2.90	19%
19	Whisky Etiqueta Negra	S/ 25.00	S/ 8.96	36%
20	Whisky Etiqueta Roja	S/ 15.00	S/ 3.60	24%
21	Shot de tequila	S/ 10.00	S/ 1.80	18%
22	Jack Daniel	S/ 20.00	S/ 4.16	21%
23	Shot de pisco	S/ 10.00	S/ 0.83	8%
24	Limonada Frozen	S/ 8.00	S/ 1.19	15%
25	Maracuya Frozen	S/ 8.00	S/ 1.81	23%
26	Aguas San Luis	S/ 5.00	S/ 1.20	24%
27	Cerveza Cusqueña Dorada	S/ 9.00	S/ 3.63	40%
		S/ 15.00	S/ 4.10	27%
28	Cerveza Cusqueña Negra	S/ 10.00	S/ 3.63	36%
29	Cerveza Cusqueña Trigo	S/ 9.00	S/ 3.63	40%
30	Cerveza Cusqueña Roja	S/ 9.00	S/ 3.63	40%
31	Cerveza Pilsen	S/ 9.00	S/ 3.17	35%
		S/ 15.00	S/ 3.85	26%
32	Cerveza Corona	S/ 10.00	S/ 3.58	36%
Promedio % CV en insumos de bebidas				24%

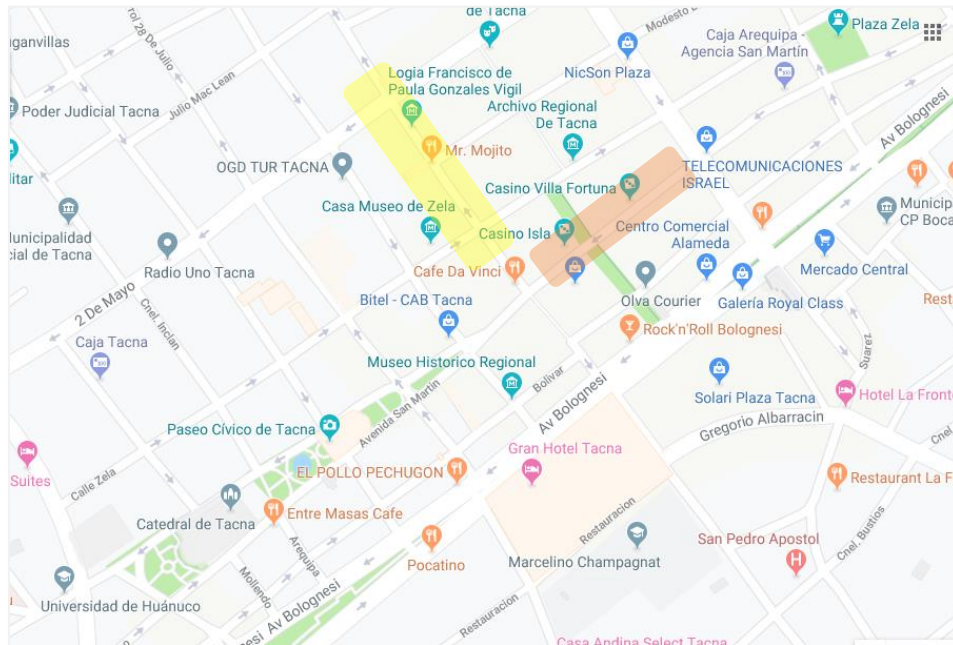
Elaboración: Autores de la tesis.

8.4.3 Plaza y Distribución

El local del resto-bar se propone instalar entre la cuadra 2 o 3 de la calle Arias Aragüez de la ciudad de Tacna (zona resaltada en amarillo en la Figura 8.1), la que se ubica a dos cuadras del Paseo cívico de la ciudad, y debe tener un área aproximada de 120 m², como área construida total. Como segunda opción de ubicación, se considera

la zona resaltada en rojo de la Figura 8.1, en la Calle San Martín, entre el Pasaje Libertad y la Av. Patricio Meléndez.

Figura 8.1. Localización del Resto-bar



Fuente: Google Maps, 2019

El canal directo que utiliza el resto-bar para llegar al cliente es el mismo local. Este canal de marketing contempla todas las fases del servicio, desde el ingreso hasta la salida del cliente. Por otro lado, los canales digitales que se proponen son redes sociales (Facebook y Whatsapp) y correo electrónico.

Para el aprovisionamiento de insumos, se propone un contacto directo con comerciantes locales, tanto para los piqueos (proveedores de los mercados locales) como para las bebidas (licorerías de la ciudad y los distribuidores de cerveza y bebidas no alcohólicas).

8.4.4 Promoción

La mezcla de promoción a ser utilizada por el resto-bar es la siguiente:

- **Publicidad**

La publicidad a utilizar es Volantes (*flyers*) y la red social Facebook, ya que, de acuerdo al estudio de mercado realizado, esta es la red social más utilizada en la ciudad de Tacna. Además, se considera contratar servicios de *influencers* locales, en este caso

una página de Facebook muy conocida en Tacna llamada “Tacna para el Mundo”, para publicitar la puesta en marcha y lanzamiento del resto-bar, así como para promoción de eventos.

- **Promoción de venta**

De acuerdo al estudio de mercado, las promociones son el segundo atributo de preferencia en un resto-bar, por lo que se determina realizarlas con frecuencia semanal y sólo de martes a viernes, sobre todo en bebidas, que es el tipo de producto con mayor demanda en esta clase de establecimientos. Dicho esto, se propone ofrecer promociones en formato de *happy hour* y combos.

Para la puesta en servicio del resto-bar se propone ofrecer 2 x 1 en todos los cocteles, durante las dos primeras semanas después de la apertura.

- **Relaciones públicas:** Red social Facebook.
- **Marketing directo y digital:** a través de Google AdWords sólo en el primer año y la red social Facebook, a cargo de *community manager*.

8.4.5 Presentación

Se incluye la marca, el logo, el local y la Carta, todo ello siendo considerado parte de la experiencia del cliente.

- **La marca y logo**

La marca seleccionada para el presente plan de negocios es “Arcadia Resto-bar”. Se escoge la palabra “Arcadia”, debido a que es una adaptación del término genérico *Arcade*, la cual se utiliza para las máquinas recreativas de videojuegos que se encontraban disponibles en lugares públicos, como: centros comerciales, restaurantes, bares, o salones recreativos especializados (Thechopedia, s.f.). Estas máquinas estuvieron de moda en los años 70’s y 80’s en Estados Unidos, y recién en el Perú, en los años 80’s y 90’s, es por ello que se considera que el público meta se identificará con el nombre del resto-bar.

El diseño del logo se basa en los colores de la serie de televisión *Miami Vice*, el cual se emite en Estados Unidos entre los años 1984 y 1989 y, en Perú, se transmite hasta

los años 90's, es por ello que se considera que el público objetivo se familiarice con dicho programa (NBC Universal Inc, s.f.). El logo se debe ubicar en un letrero en el exterior del local con luces que lo focalicen y, en un lugar de alta visibilidad en el interior del local, además de la Carta, los uniformes del personal, *flyers* y Facebook. En la Figura 8.2 se puede observar el logo de la serie de televisión Miami Vice y en la Figura 8.3 el logo del resto-bar en fondo blanco y en fondo negro.

Figura 8.2. Logo de Miami Vice



Fuente: NBC Universal Inc. (s.f.)

Figura 8.3. Logo de “Arcadia Resto-bar”



Elaboración: Autores de la tesis

- **Carta**

Se propone presentar una carta que contemple las bebidas con alcohol y otra, las de sin alcohol y piqueos. Ambas, deben contar con el logo del resto-bar y ser de material de cartulina prensada, conteniendo los nombres comerciales de las bebidas y piqueos, además de una breve descripción. (Ver Anexo 12 - Carta de bebidas y piqueos).

La carta propuesta es para el inicio de las operaciones del resto-bar, y de manera anual la lista de bebidas y piqueos deberá ser actualizada y ampliada de acuerdo a las preferencias de los clientes medidas en las encuestas post-venta.

- **El local**

El local propuesto tiene en promedio 8 metros lineales de frontis, con puerta de vidrio con marco de madera, para mejor visibilidad del cliente. La parte superior de la puerta tiene el letrero con el logo de “Arcadia Resto-bar”. Cuenta con iluminación correspondiente a un resto-bar, además de decoración en las paredes con la temática de los años 80’s, una pista de baile, mesas y sillas de madera, barra (bar), sillones, máquina de *Arcade*, espacio asignado para las presentaciones en vivo y DJ’s. Para el presente plan de negocios se ha determinado un diseño preliminar, elaborado por un profesional, el cual se muestra en las Figuras 8.4, 8.5 y 8.6. Sin embargo, para la implementación definitiva se ha considerado una partida para costo del diseño final.

Figura 8.4. Diseño preliminar – Vista frontal



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 8.5. Diseño preliminar – Vista interior hacia la puerta de entrada



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 8.6. Diseño preliminar – Vista interior hacia la barra



Elaboración: Autores de la tesis

8.4.6 Personas

Las personas son la pieza clave en el servicio al cliente, es por ello que se determina realizar procesos para la gestión de los recursos humanos. Todos estos puntos se detallarán en el Capítulo X. Plan de recursos humanos.

En cuanto a la presentación del personal, se consideran los siguientes puntos:

- Tener personal uniformado, con el logo del resto-bar. El uniforme a considerar es completo, el cual se mandará a confeccionar a la medida de los colaboradores, dos juegos de uniformes a los que corresponden, con la temática propuesta (ver Figura 8.7)

Figura 8.7. Propuesta de uniforme para “Arcadia Resto-bar



Fuente: Germanpascual.com (2018)

- Tener personal con presentación pulcra, con uñas limpias y recortadas, cabello amarrado, en caso sea largo y maquillaje suave.
- Tener personal con vocación por el servicio al cliente.

8.4.7 Procesos

Los procesos respectivos a las compras, almacenamiento y atención en sala, están definidos en el Capítulo IX. Plan de operaciones.

Sobre los tiempos de atención al cliente, se consideran los siguientes:

- El mozo debe acercarse al cliente en un tiempo no mayor a 5 minutos.
- Luego de tomada la orden, las bebidas deben ser entregadas en un máximo de 10 minutos y en el caso de piqueos, hasta en 15 minutos.
- Se tiene un estándar de atención, que incluye el saludo y propuestas o sugerencias de la Carta, las cuales se determinan en el Capítulo IX Plan de operaciones.

El pago se realizará cuando el cliente decida culminar su estancia en el resto-bar, pudiendo ser con tarjetas de débito y crédito o efectivo.

8.4.8 Productividad

Dado que el proceso productivo de los piqueos y bebidas se realiza en base a recetarios diseñados para “Arcadia Resto-bar”, los cuales se cargan en el software de administración de restaurantes, esto permite la gestión asistida para el control de inventarios, mermas, pedidos y ventas, teniendo que ser contrastado con el inventario físico.

La calidad de la atención al cliente puede ser medida con el mismo software a través de las encuestas a realizar, obteniendo la evaluación cualitativa individual de los mozos y en general, del resto-bar.

En relación a la eficiencia en el tiempo de atención, estos pueden ser evaluados con ayuda del software, dados que los tiempos de atención en mesa quedan registrados en el mismo.

Por otro lado, transcurridos los primeros seis meses de la puesta en marcha del resto-bar, se verifica qué opciones son más demandadas, permitiendo modificar la Carta, de ser necesario.

8.5. Presupuesto de marketing

Para cumplir con la mezcla de marketing debemos requerir presupuesto para diseño y permisos de letreros, papelería, Facebook y Google AdWords, los cuales están detalladas en la Tabla. 8.6, considerando la inversión inicial en marketing y los 5 años de horizonte del proyecto, por un total de S/ 44,330.

Tabla 8.6. Presupuesto de los gastos de marketing

Descripción	Und.	P.U S/.	Año 0	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Total
Letrero del Resto-bar (medidas)	Unidad	150	150						150
Google AdWords	Unidad	17	517	3,165	0	0	0	0	3,682
Community Manager (Incluye servicio de diseño del Fan Page, tomas fotograficas de los piqueos y bebidas)	mes	500	500						500
Servicio de Community Manager mensual	mes	250	0	3,060	3,121	3,184	3,247	3,312	15,924
Publicaciones a través de influencers locales	mes	50	50	612	624	637	649	662	3,235
Pizarra con tizas de colores	Pack	50	100						100
Flyers (volante A5 en papel couche 115 gramos impreso 2 lados); incluye el servicio de repartición de Flyers	Millar	300	600	612	624	0	0	0	1,836
Tarjeta de presentación (en mate e impresas por ambos lados)	Millar	70	70	0	73	74	76	77	370
Individual en Papel periódico (tamaño oficio e impreso a 1 color)	Millar	60	0	184	187	191	195	199	955
Papel manteca (tamaño oficio e impreso a 1 color)	Millar	140	0	428	437	446	455	464	2,229
Posa vaso (en papel folkote impreso a 2 colores)	Millar	150	0	1,836	1,873	1,910	1,948	1,987	9,555
Uniformes	Unidad	50	0	459	832	849	866	883	3,889
Cartas del Resto-bar (en tamaño oficio, material folkote contraplacado, plastificado por los 2 lados)	Unidad	9	360	0	375	382	390	397	1,904
Total de gastos de MKT			2,347	10,356	8,146	7,673	7,826	7,983	44,330

Elaboración: Autores de la tesis.

Para la formulación del presupuesto de marketing se realizan las siguientes consideraciones:

- Letrero del resto-bar: se considera un letrero de medidas aproximadas de 1.2 metros de alto por 0.80 metros de ancho, el cual se renovará en el año 3.
- *Google AdWords*. La inversión mínima diaria a realizar en *Google AdWords* es de S/17, hasta el término del año 1 y solo durante 30 días para el año 0. Esta inversión se realiza debido a que se encuentra en el periodo introductorio.
- *Community Manager* (incluye el servicio de diseño del *Fan Page*, tomas fotográficas de los piqueos y bebidas), se considera una sola inversión en el año 0, como difusión y publicidad inicial
- Servicio de *Community Manager* mensual (Incluye publicación de promociones todas las semanas de acuerdo a lo indicado por el administrador, administración de la cuenta de Facebook): Se considera un costo mensual de *Community Manager* que considera el manejo diario de las redes sociales, lo que incluye la publicación de promociones, así como gestionar la interacción con los usuarios.
- Publicaciones en la página de Facebook a través de *influencers*, como “Tacna para el Mundo”, que tiene más de 86 mil seguidores, que puede ser aprovechados para publicar sobre los eventos y promociones del resto-bar, con un costo mensual de S/70, que incluye publicidad por 7 días, distribuidos a lo largo del mes. Este gasto se considera realizar a lo largo del todo el ciclo de vida del proyecto, pudiendo cambiar de *influencers*.

8.6. Indicadores de control

Los autores de la tesis plantean utilizar los indicadores mostrados en la Tabla 8.7.

Tabla 8.7. Indicadores de control de marketing

Indicadores	Descripción	Enfoque	Forma de Calculo	Acción
% Clientes Insatisfechos	Mide el porcentaje de los clientes insatisfechos con referencia al servicio	Cliente - Empresa	(Cantidad de Clientes Insatisfechos / Cantidad de Clientes Totales) x 100%	Si excede el 10%, se requiere reforzar la capacitación del personal y/o revisión de los procesos del resto-bar.

Indicadores	Descripción	Enfoque	Forma de Calculo	Acción
Grado de Satisfacción de los Clientes	Promedio aritmético de la calificación asignada en una escala del 1 al 4, donde 1 es nada satisfecho y 4 es completamente satisfecho	Cliente – Empresa	Promedio de puntajes	Si el promedio de los puntajes es menor de 3, se requiere reforzar la capacitación del personal y/o revisión de los procesos del resto-bar
Tasa de adquisición de nuevos clientes	Mide el porcentaje de la captación de nuevos clientes de forma mensual	Cliente – Empresa	$((\text{Total de clientes del mes} - \text{Total de clientes del mes anterior}) / \text{Total de clientes del mes anterior}) \times 100\%$	Dentro de los 18 primeros meses, de tener un crecimiento menor al 4.5% mensual, se requiere evaluar el marketing mix.
Porcentaje de ventas ejecutadas	Mide la efectividad de la planificación del estimado de ventas mensual	Cliente – Empresa	$(\text{Monto de ventas ejecutadas mensuales} / \text{Monto de ventas proyectadas mensuales}) \times 100\%$	Menor del 90%, se debe evaluar el marketing mix.

Elaboración: Autores de la tesis

8.7. Conclusiones

- Se realiza un marketing no diferenciado, ya que se ofrece una sola oferta, a pesar de que hayan sub grupos en la segmentación de mercado.
- La propuesta de valor al cliente sigue un enfoque de “más por lo mismo”, brindando los mejores atributos más valorados por el cliente a un precio similar a la competencia directa.
- El producto es la oferta completa brindada al cliente, como son los piqueos y bebidas, el servicio, ambientación y música, presentaciones en vivo y DJ’s. “Arcadia Resto-bar” pone énfasis en brindar un producto diferenciado, contratando servicios profesionales para el diseño y personalización de recetas, Carta, definición de espacios, decoración de interiores y exteriores, destacando de esta forma sobre los otros competidores.
- Los precios de los piqueos se encuentran entre los S/10 y S/20 y de las bebidas, entre S/10 y S/25.
- El local de “Arcadia Resto-bar” se ubica, como primera opción, en la calle Arias Aragüez y como segunda opción, en la calle San Martín. Este local es el canal directo de marketing, mientras los canales digitales de marketing son redes sociales

y correo electrónico. El local tiene una dimensión aproximada de 120m² y cuenta con decoración temática de los años 80's, como son: discos de vinilo, guitarras, máquina de *Arcade*, vinilos decorativos, bola de cristal y cuadros.

- Para el mix de promoción se considera la utilización de volantes y Facebook, además de contratar la publicidad en la página de Facebook de *influencers*. Por otra parte, se cuenta con promociones en formato de combos, *happy hour* y 2x1 en cócteles, en el caso específico de las dos primeras semanas, como promoción de introducción. Además del Facebook, para el marketing digital, se utilizará *Google AdWords*.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se describen el diseño, implementación y puesta en servicio de “Arcadia Resto-bar”, además de los procesos que son necesarios para la atención en este tipo de establecimientos.

9.1. Objetivos y estrategia de operaciones

El plan de operaciones para “Arcadia Resto-bar” tiene como principal objetivo identificar los recursos necesarios para asegurar una adecuada gestión en todos los procesos del servicio de un resto-bar, para todo el horizonte del proyecto.

9.2. Funcionamiento del local

9.2.1 Horario de Atención

En base a las encuestas realizadas y horarios de preferencia de los potenciales consumidores, indicados en la Figura 5.14, se propone que “Arcadia Resto-bar” tenga el siguiente horario de atención al público:

- Martes a jueves: de 16:00 a 23:00 horas.
- Viernes y sábado: de 18:00 a 03:00 horas.

Se establece que la hora de cierre de atención de la cocina sea una hora antes de la hora del cierre del local, lo cual debe ser comunicado por los mozos a los clientes.

9.2.2 Turnos del Personal

Para la operación del resto-bar se considera trabajar en un solo turno, definiendo que el horario de ingreso del personal sea una hora antes de la apertura al público, con el fin de realizar las actividades preliminares. De forma similar, el horario de salida del personal debe ser una hora después del cierre del local, tiempo destinado para la limpieza y orden.

En el caso de los DJ's, que se proponen contratar dos veces al mes, los días viernes o sábados, el horario es de 21:00 a 01:00 horas, y, en el caso de las presentaciones musicales que se realizan una vez al mes, el horario es de 21:00 a 00:00 horas.

9.2.3 Política de mantenimiento

Como parte de la política de mantenimiento se considera realizar mantenimiento de la infraestructura y mobiliario del local, mantenimiento de equipos de cocina y bar y, equipos de seguridad, a las cuales se les asignan partidas en el presupuesto anual, detallados en el Capítulo XII. Planeamiento financiero.

9.3. Cálculo de la capacidad operativa

Considerando que, el mercado meta proyectado es de 12,126 personas promedio al año o el equivalente a 233 personas a la semana y que, además, se tiene la distribución promedio de asistencia al resto-bar por día de semana (Capítulo V. Análisis y estimación de la demanda, ver Figura 5.7), entonces se calcula el número de tickets promedio a atender por día de semana (ver Tabla 9.1).

Tabla 9.1. Distribución de tickets para la semana de mayor asistencia de “Arcadia Resto-bar”

Descripción	Total %	Distribución % por día de semana	N° tickets diarios
Lunes - Martes – Miércoles	1.1%	0.7%	2.00
Jueves	7.8%	5.2%	12.00
Viernes	62.3%	41.0%	95.00
Sábado	80.8%	53.2%	124.00
Total	152.1%		233.00

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se verifica, en la Tabla 9.1, el número de tickets promedio que se debe atender en el día de mayor asistencia, que es el sábado, es de 124 tickets. Luego, considerando que la permanencia de las personas en promedio es de 3 horas, lo que hace que se tengan 2 rotaciones por noche, se determina atender 62 tickets máximos por rotación.

Tomando esto en consideración, la capacidad mínima para lograr atender la asistencia máxima, es de 62 cupos, los que están distribuidos como se resumen en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2. Capacidad instalada de “Arcadia Resto-bar”

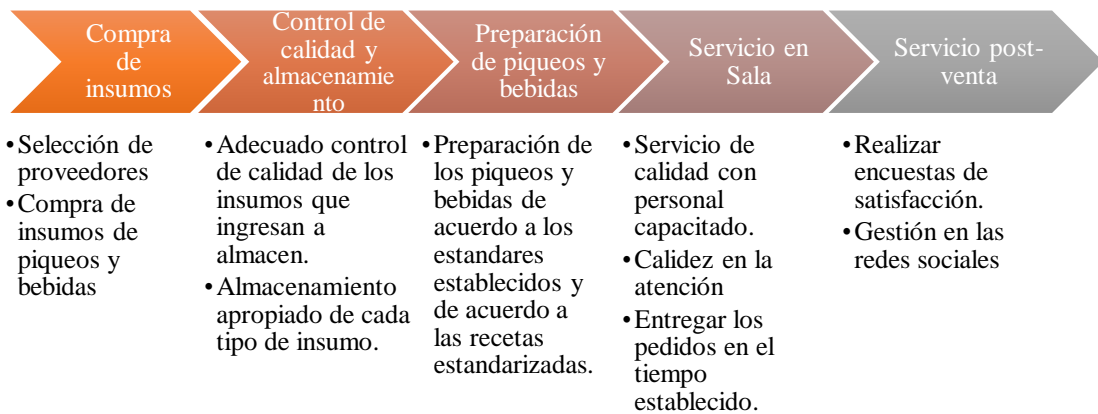
Muebles	Unidades	Personas
Sofá (4 sillas)	2	8
Mesas (4 sillas)	7	28
Mesas (2 sillas)	5	10
Mesa alta (10 sillas)	1	10
Sillas Barra	6	6
Total		62

Elaboración: Autores de la tesis.

9.4. Diseño de los procesos

Dentro de los principales procesos que forman parte de la cadena de valor de un resto-bar, se describen los 5 procesos primarios aplicados a “Arcadia Resto-bar”:

Figura 9.1. Procesos Primarios de “Arcadia Resto-bar”



Elaboración: Autores de la tesis.

9.4.1 Proceso de compras de insumos

Esta actividad primaria inicia con la adecuada selección de proveedores de insumos. El criterio de selección se basa en la calidad de los productos, tiempo de entrega y precios de mercado. Al respecto a las condiciones comerciales con los proveedores, al tratarse de un negocio nuevo, sin actividad comercial preexistente, los proveedores demandan pagos al contado.

Las compras de licores, cerveza y bebidas no alcohólicas se realizan dos veces al mes y las de los insumos, una vez por semana. Estas últimas considerando que se logran mantener frescos hasta el plazo indicado y en general la capacidad de almacenamiento es basta para los periodos de tiempo indicados, dado que los insumos a adquirir tienen un *lead time* menor a un día.

La herramienta para el control del inventario es el “Sistema de Punto de Venta”⁴ de restaurantes, la cual tiene el atributo de poder registrar los ingresos de insumos, las salidas en base al consumo de pedidos y generar alertas de stock mínimo para así generar la orden de compra.

9.4.2 Proceso de control de calidad y almacenamiento

Esta actividad primaria consiste en la recepción de insumos antes del ingreso al almacén, donde se verifica el estado de los perecibles y las fechas de vencimiento de los productos que corresponda. Si todo es conforme a los estándares establecidos por el resto-bar (ver Anexo 13 - *Check list* de conformidad de ingreso de insumos y bebidas) se procede con el almacenamiento en el “área de secos” para los productos no perecibles, y en el “área de fríos” para las carnes, embutidos, lácteos, frutas y verduras. El método a aplicar en el almacén es el PEPS (primero en entrar, primeros en salir), lo cual facilita la rotación de los insumos que ingresan primero al almacén.

9.4.3 Proceso de preparación de piqueos y bebidas

El proceso de preparación de los piqueos y bebidas se realizan de acuerdo a los recetarios personalizados para “Arcadia Resto-bar”, donde se muestran las listas de insumos, cantidades unitarias, tiempo de preparación y los procedimientos a seguir para su elaboración, buscando así estandarizar la preparación de la Carta (ver Anexo 11 – Recetas y costeo de piqueos y bebidas).

9.4.4 Proceso de servicio en la sala

La sala tendrá una infraestructura con temática de los años 80’s, que contempla mesas, sillas, barra, paredes y techo con decoraciones al estilo de la temática. Además de contar con un espacio definido para una pista de baile, un *Arcade* de juegos y un espacio asignado para las presentaciones en vivo o DJ’s.

La música a reproducirse en el resto-bar es de estilo variada, predominando el rock & pop de los años 80’s.

⁴ Sistema de Punto de Venta, en el caso de restaurantes, es un sistema que le facilita la administración de su negocio, en forma centralizada, mediante una PC y/o Servidor con base de datos Relacional, automatizando el servicio de atención al cliente de su Negocio en forma distribuida (Jpsystems, 2018).

Cada mozo debe tener asignado una cantidad de mesas, lo cual no significa que estos se restrinjan sólo al servicio de éstas, promoviendo la colaboración entre los mozos con el fin de atender con mayor celeridad a los clientes.

El primer paso en el servicio de los mozos es el dar la bienvenida a los clientes y acomodarlos en las mesas, presentando la Carta que cuenta con la lista de los piqueos y bebidas, además de una descripción y precios.

Con el fin de brindar calidez en el servicio, el mozo se debe presentar de la siguiente manera:

“Hola. Somos “Arcadia Resto-bar”, mi nombre es _____ y nos alegra verlos aquí. Les dejo la carta para que puedan ver nuestras opciones y vuelvo en un momento para tomar su orden.”

Luego de 5 a 10 minutos de la bienvenida al cliente, el mozo se debe acercar para tomar la orden, de la siguiente manera:

“¿Estarán listos para ordenar, o si desean les puedo sugerir un piqueo o bebida?”

Para la toma de los pedidos, los mozos cuentan con una *tablet*, la cual tiene una conexión vía acceso de internet con impresoras que están ubicadas en la cocina y el bar. De esta forma, el pedido que sale de estas áreas es de acuerdo a la orden que se ejecuta en el “Sistema de Punto de Venta” de restaurantes.

Al final del servicio el cliente realiza el pago, pudiendo ser al contado o mediante tarjeta de crédito y/o débito.

El proceso descrito para el servicio en sala, se grafica con mayor detalle en el flujograma que se presenta en el Anexo 14 - Flujograma de atención en sala.

9.4.5 Proceso de servicio post venta

El servicio post venta empieza en el mismo local, luego de terminar el consumo, donde el mozo solicita llenar la encuesta de satisfacción del servicio en el resto-bar, pudiendo el cliente aceptar o negar la solicitud. De aceptar llenar la encuesta, ésta se realiza en la *tablet* del mozo.

Los análisis de los resultados se realizan al final del mes, con la finalidad de poder mejorar constantemente el servicio con las recomendaciones de los clientes, a la vez que permite evaluar el desempeño del personal.

Por otra parte, al considerar la presencia en las redes sociales importante para “Arcadia Resto-bar”, es necesario gestionar las publicaciones, interactuar con el cliente y generar una comunidad de marca, para lo cual se contrata un *community manager*, que brinde un servicio especializado.

9.5. Diseño de las instalaciones

9.5.1 Distribución de las áreas

La distribución del resto-bar considera las áreas de cocina, bar, salón, pista de baile, área de DJ's y presentaciones en vivo, zona de juego *Arcade*, almacén y servicios higiénicos, como se muestra en la Figura 9.2.

9.5.2 Área de cocina

Es el área de producción de los piqueos, donde además se ubica el “área de secos” y el “área de fríos” para los insumos. En este lugar se encuentra la cocina industrial, freidora industrial, congelador, refrigerador, licuadoras, microondas y otros electrodomésticos. Además, allí se encuentran los utensilios y menaje necesario para la preparación de los productos de los piqueos.

9.5.3 Área de bar

Es el área de elaboración de las bebidas, la cual dispone de una barra para servir las mismas y una despensa para el almacenamiento y exhibición de los licores, además de tener los utensilios y electrodomésticos necesarios.

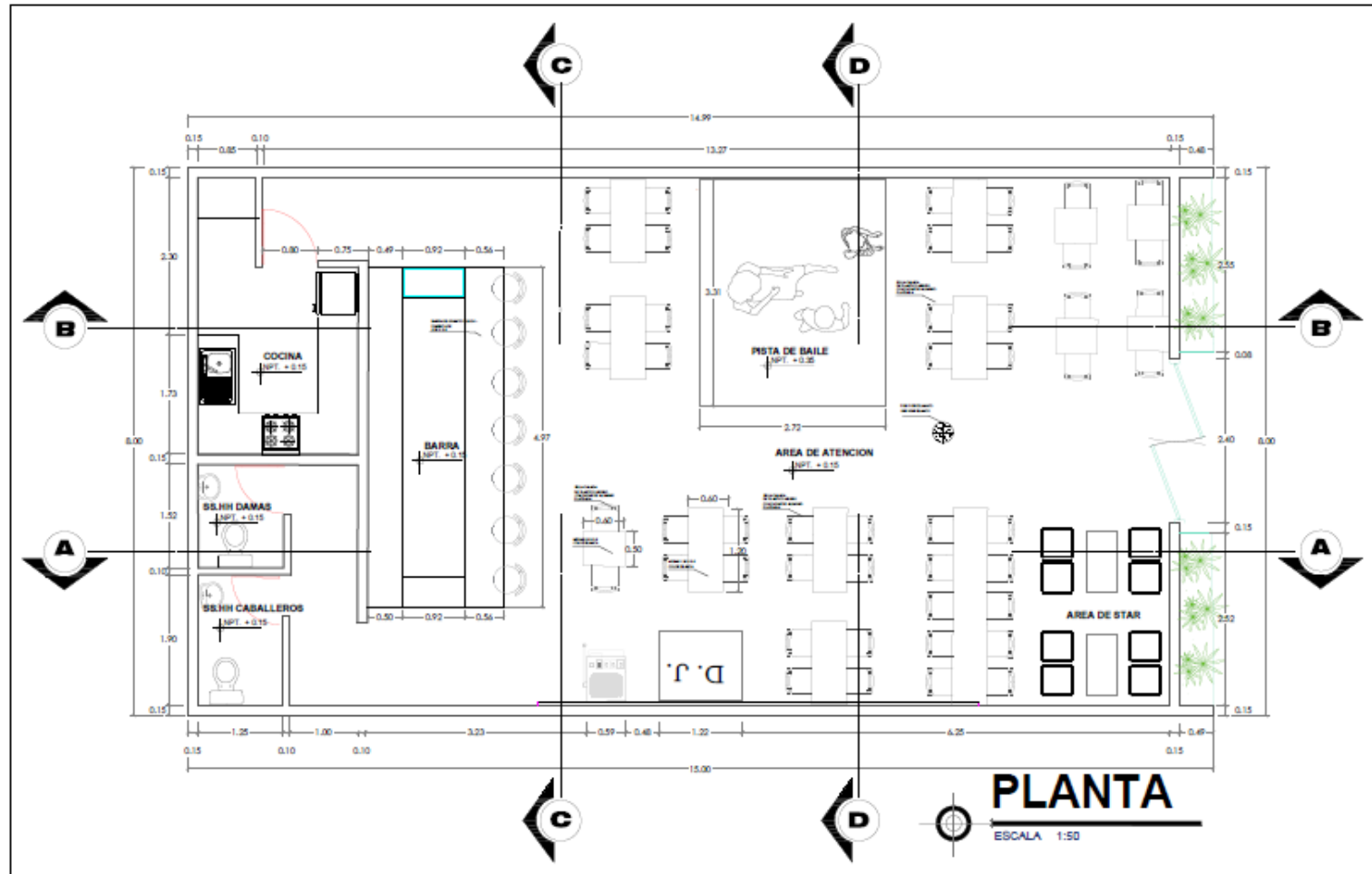
La decoración de esta área sigue la temática de los años 80's.

9.5.4 Área del salón

Puesto que el resto-bar tiene la temática de los años 80's, donde la decoración de paredes es con vinilos de piso a techo con representación de la cultura pop de los 80's, televisores que actúen como pantallas de proyección, también incluirá una máquina de juegos *Arcade*.

El logo del local exterior, está colocado en la parte central encima de la puerta, con luces que lo focalicen y, el del interior, colocado en el centro del bar, el cual es un lugar de alta visibilidad.

Figura 9.2. Layout preliminar de “Arcadia Resto-bar”



Elaboración: Autores de la tesis.

Además, se incluye la instalación del sistema de sonido conectado a la computadora del local, desde la cual se realice la programación de música.

Para el sistema de evacuación, el salón debe tener las codificaciones y señalizaciones de seguridad que la norma exige, a la vez de contar con equipos y/o dispositivos contra incendios y emergencias.

Dentro del establecimiento y en la puerta principal, se dispone instalar cámaras de video vigilancia, con una capacidad de almacenaje hasta de 30 días de grabación. El monitoreo se puede hacer desde la computadora y vía celulares *smartphones*. Adicionalmente se considera contratar una empresa especializada en seguridad patrimonial la cual provee sistemas de alarma y responde ante ocurrencias.

9.5.5 Área de pista de baile

El establecimiento cuenta con una pista de baile cuya disposición es permanente. Como parte de la decoración tiene una bola de espejos como pieza central y sistema de luces de colores que complementen la temática de los años 80's.

9.5.6 Área de Dj y presentaciones musicales en vivo

Esta área tiene un espacio asignado, el cual sólo se acondicionará dentro de la sala en los días que se contraten estos servicios.

9.5.7 Área de almacenamiento

Esta área esta designada a productos no perecibles y que no requieran un sistema de refrigeración, tales como abarrotes y algunas bebidas. Se dispone que el almacenamiento de los insumos sea en anaqueles codificados para el control de inventario.

La disposición que debe mantener el mobiliario en el área de almacén debe ser apropiada para el ingreso y salida de los insumos, manipulación y limpieza de esta zona.

9.6. Lineamientos funcionales de implantación

9.6.1 Diseño de resto-bar

Para la implantación del resto-bar se contrató el servicio de un arquitecto especializado para la realización del diseño preliminar de la temática de los años 80's y se incluye la partida en el presupuesto para el diseño definitivo, con el que se realice la

adquisición de equipos, mobiliarios y materiales para la decoración, además de servicios especializados para la implementación.

9.6.2 Constitución de la empresa

Para la operación de “Arcadia Resto-bar” se debe realizar la constitución de la empresa o sociedad ante las entidades correspondientes, para lo cual se debe seguir los siguientes pasos (Gestión, 2018) :

- Solicitar la reserva del nombre y la búsqueda en Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).
- Elaboración de la minuta de la empresa.
- Aporte de capital (inmuebles o muebles).
- Elaboración de la escritura pública ante una notaría.
- Inscripción de la empresa en el registro de personas jurídicas ante la SUNARP.
- Inscripción al Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Para la creación de la empresa, se opta por una Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada (S. Civil De R.L.), debido a que los socios serán los 4 autores de la tesis, con participación equitativa de aporte de capital, no se requiere junta general de accionistas, directorio o gerencia, y las decisiones serán tomadas en conjunto (Superintendencia de Mercado y Valores [SMV], 1996)

El régimen tributario considerado en este plan de negocio es el Régimen MYPE Tributario, debido a que los ingresos proyectados no superan las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales y, de no superar las 300 UIT se debe pagar sólo el 1% de los ingresos netos proyectados obtenidos en el mes de ejercicio (SUNAT, 2016)

9.6.3 Permisos y licencias

Posterior a la constitución de “Arcadia Resto-bar”, es necesario gestionar la licencia de funcionamiento ante la MPT, la cual debe cumplir los requerimientos mínimos establecidos para este tipo de establecimientos, de acuerdo al T.U.P.A., como se detalla en el Anexo 15 - Requerimientos mínimos para la apertura del resto-bar en Tacna.

Además, “Arcadia Resto-bar” debe cumplir con los requerimientos de la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA (MINSA, 2018). (ver Anexo 16 - Principales requerimientos en materia de sanidad).

9.6.4 Cronograma de implementación

Para la implementación de “Arcadia Resto-bar” se tiene en cuenta actividades que comprenden desde la constitución de la empresa hasta la puesta en servicio del resto-bar, como se detalla en el cronograma mostrado en la Figura N° 9.3.

Figura 9.3. Cronograma de implementación de “Arcadia Resto-bar”

Etapas del proyecto "Arcadia -Resto-Bar"	Sem 01	Sem 02	Sem 03	Sem 04	Sem 05	Sem 06	Sem 07	Sem 08	Sem 09	Sem 10
Constitución de la empresa	█									
Busqueda y contrato de local		█								
Licencia		█	█							
Diseño y adquisición de decoraciones según temática						█	█			
Acondicionamiento de la infraestructura del local							█	█		
Adquisición de muebles/equipos/Eq. Seguridad								█		
Instalación de equipamiento y mobiliario									█	
Selección y contrato del Personal							█	█	█	
Pruebas de operatividad de equipos/instalaciones									█	
Selección de proveedores								█	█	
Puesta en servicio "pre-apertura"										█

Elaboración: Autores de la tesis.

Adicionalmente, se considera implantar un periodo de “marcha blanca” o “puesta en servicio pre-apertura” de una semana en la que se preparan los platos ofrecidos en la carta, para invitar a familiares y amigos, a fin de realizar el aseguramiento de la calidad y expectativas de las recetas diseñadas.

9.7. Lineamientos de compliance

Dentro de los lineamientos de compliance se da especial enfoque a la seguridad e higiene para evitar accidentes y/o tragedias, para lo cual el resto-bar cuenta con las siguientes medidas:

- Plan de capacitaciones en primeros auxilios.
- Plan de capacitación para evacuación en caso de emergencia.
- Planes de contingencia en caso de accidentes y/o incidentes (ver Anexo 17 – Flujograma de planes de contingencia de accidentes y/o incidentes)
- Medidas de seguridad de acuerdo a las regulaciones.
- Medidas de higiene y manipulación de alimentos, cumpliendo las normas.

9.8. Indicadores de control

Para el plan de operaciones, se propone utilizar los indicadores de control que se detallan en Tabla 9.3.

Tabla 9.3. Indicadores de control de operaciones

Indicadores	Descripción	Enfoque	Forma de Cálculo	Acción
% Merma de los insumos	Mide el porcentaje de mermas de los insumos, al mes.	Empresa – Proceso	$(\text{Costo total de mermas al mes} / \text{Costo total de insumos al mes}) \times 100\%$	Más de 10% de merma requiere un seguimiento en las actividades de cocina, bar y almacenamiento.
Control de calidad de la preparación de piqueos y bebidas	Mide el porcentaje de piqueos y bebidas rechazados en un mes	Empresa – Proceso	$(\text{Número de piqueos o bebidas rechazados al mes} / \text{Número total de piqueos y bebidas al mes}) \times 100\%$	Más del 5% de rechazos requiere un seguimiento en las áreas de cocina y/o bar, e implementar mejoras en el proceso.
Quejas de clientes al mes	Mide el número de quejas de los clientes en general sobre el servicio en el resto-bar	Cliente – Empresa	Número de quejas al mes	Más de 5 quejas al mes, requiere un seguimiento de los procesos asociados a las quejas de mayor frecuencia.

Elaboración: Autores de la tesis.

9.9. Conclusiones

- Se establece que la empresa se constituya como una Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada (S. Civil De R.L.).
- Se establece que la atención al público del resto-bar, es de martes a jueves de 16:00 a 23:00 horas y, los días viernes y sábados desde 18:00 a 03:00 horas. Este ha sido establecido considerando que los días de menor asistencia son los días domingo, lunes, martes y miércoles, sin embargo, a fin de completar el jornal semanal normal de 48 horas, se considera el horario propuesto.
- Debido al corto tiempo de abastecimiento disponible, no se considera mayor espacio para áreas de almacenamiento, que el asignado.
- Como parte de las herramientas dentro de los procesos del resto-bar, se hace uso de la tecnología a través de dispositivos electrónicos y software de “Sistema de Punto de Venta”, los cuales ayudan en la administración de los recursos del mismo. Al no usar mayor tecnología que la indicada, no se requiere desarrollar políticas y procedimientos de Tecnologías de Información.

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

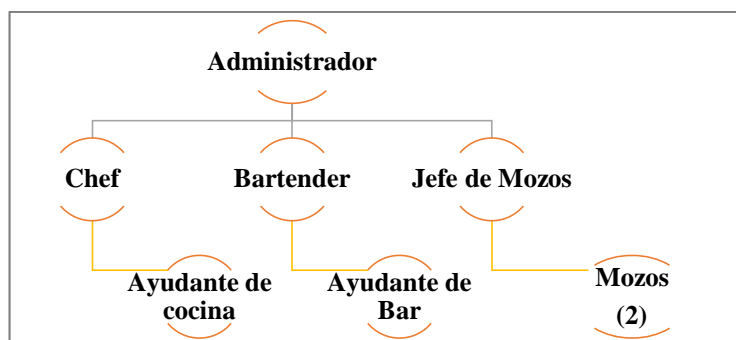
El objetivo principal es realizar un plan de administración de los recursos humanos de “Arcadia Resto-bar”, definiendo las funciones del personal, diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y compensación, y, de esta forma, poder alcanzar las metas establecidas en el Capítulo XII. Planeamiento financiero.

10.2. Estructura organizacional

“Arcadia Resto-bar” tendrá una estructura del tipo de organización profesional, la que también es conocida como burocrática profesional, donde los servicios se caracterizan por la estandarización de las habilidades, ya que el núcleo operativo de este tipo de organización, es la parte clave del negocio y su fuerza está en la capacitación y/o especialización (Mintzberg, 2001). En este escenario, el ápice estratégico está conformado por los socios propietarios y el administrador, la línea media, por el chef y bartender y el núcleo operativo, conformado por los mozos.

El resto-bar estará organizado como se muestra la Figura 10.1.

Figura 10.1. Organigrama de “Arcadia Resto-bar”



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la observación en campo (Capítulo V. Análisis y estimación de la demanda, ver Tabla 5.1), el promedio de personas por mozo de la competencia directa es de 45, siendo el mínimo 25 personas por mozo (Mushna Resto-bar). Para brindar un servicio con mejor atención, “Arcadia Resto-bar” propone emplear la razón máxima de 20 personas por mozo, lo cual, aunado al “Sistema de Punto de Venta”, permite tener

tiempos de atención más cortos que la competencia, lo que a su vez posibilita que el mozo pueda emplear este tiempo en estar más atento y disponible para atender los requerimientos del cliente. En base a esta razón, el total del personal de atención en sala a emplear es de 3 mozos y 1 jefe de mozos. Con respecto al personal en las áreas de barra y cocina, se proyecta contratar a un profesional encargado de cada área, los cuales contarán con un ayudante, cada uno. Siendo así, la contratación del personal, alineado con el ciclo de vida del negocio definido por los autores de la tesis, es como se muestra en Tabla 10.1.

Tabla 10.1. Cantidad de personal contratado por semestre en “Arcadia Resto-bar”

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8	S-9	S-10
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cocinero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de cocinero	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Bartender	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de bartender	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de mozos	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mozos	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	4	5	8	8	8	8	8	8	8	8

Elaboración: Autores de la tesis.

10.3. Estrategias de administración de Recursos Humanos

10.3.1 Diseño de puestos

En el proceso del diseño de puestos se detallan los objetivos, funciones y requisitos que deben tener los colaboradores contratados en “Arcadia Resto-bar” y que se muestran en el Anexo 18 - Descripción y especificación del puesto.

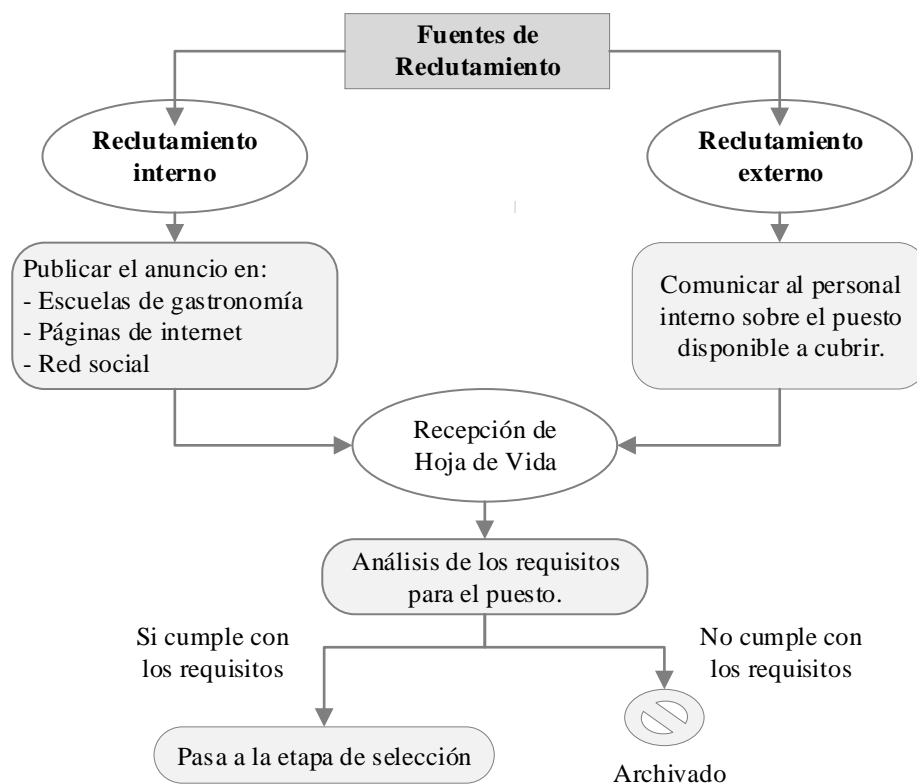
10.3.2 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es el conjunto de actividades que se realiza para conseguir el personal adecuado para la atención del resto-bar (Bohlander, 2017).

Para “Arcadia Resto-bar”, en este proceso se considera usar fuentes externas e internas, siguiendo las acciones que se muestran en el flujograma del proceso es el que se muestra en la Figura 10.2. Las fuentes externas constituyen el reclutamiento directo en las escuelas de gastronomía de la ciudad de Tacna, además de la publicación en

páginas de internet de bolsas de trabajo y uso de las redes sociales. Para el caso de fuentes internas, se considera esta opción para los mozos y ayudantes, los cuales pueden ocupar las posiciones inmediatamente superiores.

Figura 10.2. Flujograma del proceso de reclutamiento



Elaboración: Autores de la tesis.

10.3.3 Selección y Contratación

Según Bohlander (2017), un proceso de selección se emplea para poder elegir a personas con las mejores calificaciones y características para ocupar la posición que se tiene o son proyectadas.

Para el caso de “Arcadia Resto-bar” la secuencia a realizar para la toma de decisión de contratación del empleado es la que se detalla en la Tabla 10.2, considerando que en cada etapa se realiza un filtro de los potenciales candidatos.

Tabla 10.2. Etapas del proceso de selección y contratación de “Arcadia Resto-bar”

Etapas	Actividades
Presentación de Hoja de Vida	El candidato debe presentar su hoja de vida actualizada y documentada.
Entrevista	El tipo de entrevista a aplicar es estructurada e individual. Para el caso del puesto de mozo y ayudantes de cocina y bar, es de tipo panel donde los evaluadores son los jefes inmediatos y el administrador.
Investigación de referencias.	El administrador debe realizar la verificación de referencias comunicándose con los empleadores anteriores del candidato, vía teléfono/celular o correo electrónico.
Pruebas previas al empleo	El candidato debe realizar una prueba de muestra del trabajo, para demostrar sus habilidades en la atención en sala, cocina y bar, según corresponda.
Presentación de documentos	Para el ingreso el candidato debe presentar antecedentes Penales y Policiales y Certificado de Salud Ocupacional
Decisión de contratación	Si el candidato está apto en los requerimientos mínimos se procede con la contratación.

Fuente: Adaptado de Bohlander (2017).

Elaboración: Autores de la tesis

Para el inicio de operaciones, el reclutamiento, selección y contratación estará a cargo de una empresa especializada, la cual tiene un presupuesto asignado.

El régimen laboral en el cual se decide inscribir a “Arcadia Resto-bar” es el Régimen Laboral Especial para Pequeña y Microempresa, que contempla 15 días de vacaciones, Compensación por tiempo de Servicios (CTS) por 15 días y dos gratificaciones al año (ver Anexo 19 - Régimen laboral de pequeña empresa (SUNAT, 2008).

Debido a que el horizonte a analizar es de 5 años y, es el inicio de operaciones del negocio, el tipo de contratación debe ser Temporal, con la modalidad de inicio o incremento de actividad, que tiene como base legal el Artículo N°57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Asociados, Estudio Galvez Consultores, 1997).

10.3.4 Inducción e integración

El proceso de inducción cumple el propósito de familiarizar a los nuevos integrantes a la organización, a su área de trabajo y en las funciones que realiza, y el proceso de integración, por su lado, se encarga de la socialización para ayudar al colaborador en la integración al equipo de trabajo (Bohlander, 2017).

El proceso de inducción e integración para “Arcadia Resto-bar” es responsabilidad del administrador, el cual debe realizarse antes de la apertura al público con los nuevos

empleados y cada vez que se realice una nueva contratación. Este proceso comprende las siguientes actividades:

- Presentación de la empresa (misión, visión y valores).
- Inducción en servicio al cliente (mozos, jefe de mozo, bartender, ayudante de mozo).
- Inducción en el uso del “Sistema de Punto de Venta”
- Inducción de seguridad laboral: manejo de extintores, evacuación en caso de sismos e incendios, manejo de los equipos de cocina, prevención de accidentes en cocina y bar.
- Inducción en Primeros Auxilios: Manejo de Botiquín, rutina de Reanimación Cardiopulmonar (RCP)⁵, maniobra de Heimlich o compresión abdominal⁶.

Para el proceso de integración se propone realizar una reunión en el mismo establecimiento, compartiendo un aperitivo, en la cual el nuevo colaborador se presenta, y posteriormente cada integrante del resto-bar hace una pequeña presentación sí mismo. El tiempo estimado es de una hora.

10.3.5 Capacitación

Según Bohlander (2017), la capacitación tiene un rol fundamental en el cultivo, fortalecimiento y ampliación de las competencias, incluso señala que los ingresos y la rentabilidad de una organización tiene una correlación positiva con la capacitación.

“Arcadia Resto-bar” establece en la Tabla 10.3, las fases a seguir para el desarrollo del plan de capacitación.

Tabla 10.3. Fases para el desarrollo del Plan de Capacitación

Fases	Actividades
Evaluación de las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un monitoreo del entorno de la industria de restaurantes, bares y resto-bares para anticipar necesidades en la industria. - Realizar un monitoreo interno de las funciones del personal y retroalimentación de los clientes para determinar las necesidades de capacitación y oportunidades de mejora.
Diseño del programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar las capacitaciones a través de presentaciones, práctica activa y repetición, retroalimentación y refuerzo de acuerdo al puesto de trabajo.

⁵ RCP son medidas aplicadas a restaurar y mantener la circulación sanguínea vital, permitiendo la oxigenación corazón y cerebro (EsSalud, 2011)..

⁶ Técnica de primeros auxilios que consiste una serie de compresiones abdominales bajo el diafragma recomendada para tratamiento de atragantamiento, con un pedazo de comida o con un objeto extraño (University of Rochester Medical Center, 2019).

Fases	Actividades
Implementación y metodología del programa de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente el método usado para la capacitación es la “Capacitación en el puesto” para las funciones específicas de cada puesto. Este método debe seguir los siguientes pasos básicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decidir los empleados a capacitar. ▪ Motivar al empleado para ser capacitado. ▪ Mostrar la forma de hacer las cosas. ▪ Brindar la oportunidad de practicar por sí mismos. ▪ Revisar el desempeño y recoger los comentarios. ▪ Reforzar y realizar la retroalimentación. - Coordinar y gestionar la capacitación externa (seguridad y primeros auxilios), con la compañía de bomberos y/o centros de salud.
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las reacciones de los participantes, recoger críticas y sugerencias de los mismos. - Evaluar el aprendizaje comparando el comportamiento antes y después de la capacitación. - Evaluar si los temas capacitados están siendo aplicados.

Fuente: Adaptado de Bohlander (2017).

Elaboración: Autores de la tesis

Tomado en cuenta el proceso descrito, el plan de capacitaciones, incluido la inducción, se encuentra desarrollado en el Anexo 20 – Programa anual de inducción y capacitación de “Arcadia Resto-bar”.

10.3.6 Evaluación de desempeño

La frecuencia de evaluación de desempeño de los empleados se realiza de manera semestral, en los meses de junio y diciembre. El responsable de este proceso es el administrador.

El método usado para “Arcadia Resto-bar” varía para cada empleado de acuerdo a sus actividades y funciones, el cual se detalla en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4. Métodos usados para la evaluación de desempeño

Evaluado	Métodos Usados
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación por parte de la junta de socios. - Autoevaluación. - Evaluación anónima por parte de los subordinados (chef, bartender y jefe de mozos).
Chef & Bartender	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Evaluación por parte de jefe inmediato (administrador) - Evaluación anónima por parte de los subordinados (ayudantes).
Ayudante de cocina y ayudante de bartender	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Evaluación por parte de jefe inmediato (chef o bartender)
Jefe de mozos	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Evaluación por parte de jefe inmediato (administrador). - Evaluación anónima por parte de los subordinados (mozos).
Mozos	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del jefe inmediato (jefe de mozos). - Evaluación de pares (mozos).

Fuente: Adaptado de Bohlander (2017)

Elaboración: Autores de la tesis

10.3.7 Motivación y plan de carrera

El desempeño de los empleados está determinado por varios factores, uno de estos es la motivación (Bohlander, 2017). Para ello “Arcadia Resto-bar” apuesta principalmente por la compensación como fuente de motivación al colaborador, la cual se refleja con una retribución monetaria y no monetaria.

Considerando que el tipo de negocio no requiere personal altamente calificado y, además, el tipo de contratación por el que se opta, sugiere la alta rotación del personal, entonces no se considera diseñar un plan de carrera. Sin embargo, no se excluye que el personal interno pueda acceder a puestos superiores de acuerdo a sus capacidades y competencias.

10.3.8 Compensación

La compensación a considerar en este plan de negocios está compuesta de tres componentes principales; compensación directa, indirecta y no monetaria, explicados en la Figura 10.3.

Figura 10.3. Plan de compensaciones de “Arcadia Resto-bar”

DIRECTA	INDIRECTA	NO MONETARIA
<ul style="list-style-type: none">• Salario Base.• Gratificaciones.• CTS.• Bono de productividad, se dará 5% de bono a los trabajadores sobre los ingresos que excedan la meta mensual establecida en el Plan Financiero.	<ul style="list-style-type: none">• EsSalud.• Seguro Ley Vida• Descuentos a familiares de primer grado en el consumo en el resto-bar en 50%, hasta un descuento máximo de S/50 al mes por mesa.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones• Vacaciones• Día libre por cumpleaños.• Canasta navideña.

Fuente: Adaptado de Bohlander (2017).

Elaboración: Autores de la tesis

10.4. Indicadores de control

Para el plan de recursos humanos, se propone utilizar los indicadores de control que se detallan en Tabla 10.5.

Tabla 10.5. Indicadores de control de recursos humanos

Indicadores	Descripción	Enfoque	Forma de cálculo	Acción
% de ausentismo	Mide el ausentismo de los empleados al mes	Empresa – Colaborador	(Cantidad de horas de ausentismo al mes / cantidad de horas hombre planificadas al mes) x 100%	Si supera más de 10%, dar seguimiento al motivo de las ausencias.
Cumplimiento del plan de capacitación, en horas.	Mide el cumplimiento del plan de capacitaciones ejecutadas en contraste con el planificado.	Empresa - Colaborador	(Total de horas de capacitación ejecutadas al año / total de horas de capacitación planificadas al año) x 100%	Si el cumplimiento es menor a 85% se debe regularizar las capacitaciones de manera inmediata al siguiente mes.

Elaboración: Autores de la tesis.

10.5. Conclusiones

- El resto-bar cuenta con un plan de capacitación en temas de atención a los clientes, higiene, sanidad, seguridad y primeros auxilios, que sigan los lineamientos del compliance.
- El resto-bar realiza un proceso de evaluación de desempeño de forma semestral, debido a la alta rotación en este sector, a fin de identificar a tiempo si el colaborador se alinea con los objetivos de la empresa.
- La contratación e ingreso del personal está estrechamente vinculada al ciclo de vida del negocio propuesto por los autores de la tesis.
- La cantidad de personal a contratar es determinada, también, teniendo foco en la atención al cliente, ya que considera una relación mayor de mozos por cliente en comparación con la competencia, permitiendo al mozo estar más disponible para atender los requerimientos del cliente, que es uno de los recursos estratégicos identificados con el modelo VRIO.
- Los planes de capacitación son desarrollados con un enfoque preventivo, para mitigar los potenciales riesgos de este tipo de negocio. Éstos, se realizan de manera interna y externa, con el apoyo de instituciones especializadas.
- “Arcadia Resto-bar” no cuenta con un plan de carrera, dado que los puestos son de alta rotación, sin embargo, no se excluye que el personal interno acceda a puestos superiores, de acuerdo a sus capacidades y competencias.

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el presente capítulo se realiza la identificación y evaluación de riesgos asociados a la implementación y operación de un resto-bar, a través de un análisis cualitativo empleando como herramienta la Matriz de Probabilidad e Impacto, además de documentar las acciones preventivas y planes de respuesta ante la ocurrencia de estos.

11.1. Definición de riesgo

De acuerdo con el Project Management Body of Knowledge (PMBOK), un riesgo “es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto” (Project Management Institute, Inc., 2017). En el presente análisis solo se consideran los efectos negativos sobre el proyecto.

11.2. Definición de Probabilidad e Impacto

“Las definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos son específicas al contexto del proyecto y reflejan el apetito al riesgo y los umbrales de la organización y los interesados clave. El proyecto puede generar definiciones específicas de los niveles de probabilidad e impacto, o puede comenzar con definiciones generales proporcionadas por la organización.” (Project Management Institute, Inc., 2017).

En ese sentido se ha considerado las siguientes definiciones de probabilidad e impacto:

- **Definiciones de Probabilidad de ocurrencia**

De acuerdo con la probabilidad de ocurrencia en la ejecución, se ha considerado 5 niveles para este caso específico (Ver Tabla 11.1)

Tabla 11.1 Niveles de probabilidad de riesgos

NIVEL	CATEGORIA	PROBABILIDAD
5	MUY ALTO	MUY PROBABLE El evento podría suceder 4 o más veces al año
4	ALTO	PROBABLE El evento podría suceder 3 veces al año
3	MEDIO	CASI PROBABLE El evento podría suceder 2 veces al año
2	BAJO	IMPROBABLE El evento nunca ha sucedido o podría suceder
1	MUY BAJO	MUY IMPROBABLE El evento nunca ha sucedido o podría suceder en circunstancias extremas

Elaboración: Autores de la tesis

- **Estimaciones de Severidad – Impacto Negativo**

Los impactos serán medidos de 3 formas: impactos económicos, accidentes e impactos de tiempo; los cuales están clasificados en 5 niveles de impacto, como se describe en la Tabla 11.2.

Tabla 11.2 Descripción de los niveles de impactos negativos

SEVERIDAD - IMPACTO NEGATIVO			
NIVEL	FINANCIERO	ACCIDENTES	RETRASO EN TIEMPO
5	S/50,000 >	Fatalidad: de 2 a más accidentes fatales / Estado vegetativo persistente	Más de 30 días
4	> S/15,000 a S/50,000	Fatalidad: Un accidente fatal / Estado vegetativo	De 15 a 30 días
3	> S/6,000 a S/15,000	Permanente: Lesiones que incapacitan a la persona para su actividad normal de por vida. Enfermedades ocupacionales avanzadas.	De 7 a 15 días
2	S/1,000 a S/6,000	Discapacidad o impedimento irreversible moderado a una o más personas.	De 3 a 7 días
1	< S/1,000	Temporal: Lesiones que incapacitan a la persona temporalmente. Lesiones leves o por posición ergonómica.	De 1 a 3 días

Elaboración: Autores de la tesis.

11.3. Estrategias para la respuesta ante los riesgos

De acuerdo con el PMBOK (2017) las estrategias para la respuesta ante los riesgos son: “Evitar”, “Transferir”, “Mitigar” y “Aceptar”.

- **Evitar:** requiere el cambio del curso de acción a fin de eliminar la amenaza por completo.
- **Transferir:** requiere transferir la responsabilidad y el impacto a un tercero mejor capacitado para asumirlo.
- **Mitigar:** requiere tomar acción a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia o disminuir el impacto probable, incluye la adopción de acciones tempranas.
- **Aceptar:** no requiere tomar acción y puede ser de manera activa o pasiva; de forma activa se debe llevar un registro y monitorear el riesgo, y de forma pasiva sólo se debe registrar.

El uso de estas estrategias debe estar de acuerdo con los umbrales definidos por los autores de la tesis, según lo señalado en la Tabla 11.3, teniendo en consideración la

evaluación de cada riesgo, usando una matriz de probabilidad e impacto descrita en la Tabla 11.4. Para esta evaluación se realiza un análisis cualitativo de los riesgos. Para los riesgos de mediana y alta puntuación de probabilidad de impacto es recomendable las estrategias de “Evitar” y “Transferir”, mientras que, para riesgos con puntuación de probabilidad de impacto menores, es recomendable las estrategias de “Mitigar” y “Aceptar”.

Tabla 11.3. Estrategia de respuesta de riesgos cuyo impacto es negativo

DESDE 1 - 5	DESDE 6 -9	DESDE 10 - 15	DESDE 13 - 20
Aceptar	Mitigar	Transferir	Evitar

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 11.4 Matriz de probabilidad vs Impacto

		SEVERIDAD (Impactos negativos)				
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Fuente: PMBOK (2017). Adaptado por los autores de la tesis.

11.4. Identificación de riesgos

La identificación de riesgos ha sido realizada aplicando las técnicas de tormenta de ideas, listas rápidas, reuniones, análisis de supuestos y restricciones, análisis de escenarios “¿Qué pasa si...?” y votación.

11.4.1 Categorías y registro de riesgos

Las categorías de riesgos definidas por los autores de la tesis, son las siguientes:

- Gestión, relacionados a las operaciones del resto-bar que involucran a terceros.
- Técnico, relacionados a procesos constructivos, de remodelación e implementación.
- Organizacional, propio de los procedimientos y políticas del resto-bar.
- Externo, originados por fuentes ajenas al resto-bar.
- Administración, propios de la operación diaria del resto-bar.

Los riesgos y los posibles impactos identificados por los autores de la tesis son los mostrados en la Tabla 11.5:

Tabla 11.5 Lista de riesgos e impactos identificados

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Atraso en el inicio de la operación del Resto-bar
			Mayor gasto económico de conseguir un nuevo local
			Traslado de ubicación a una nueva zona de menor afluencia
2	Gestión	Falta de proveedores confiables	Incremento del costo de los insumos
			Insumos de dudosa procedencia o de calidad adulterada
			Incumplimiento en las fechas de entrega solicitadas
3	Organizacional	Presupuesto de implementación y puesta en marcha mal elaborado	Atraso en el inicio de obra, desfase en el cronograma de recursos de implementación
			Mayor gasto para el financiamiento de la implementación
4	Organizacional	Inadecuada estimación de la demanda proyectada	Capacidad instalada no aprovechada
			Disminución de los ingresos proyectados, aumentando el tiempo de recuperación de la inversión y disminuyendo la rentabilidad esperada
5	Técnico	Instalaciones eléctricas mal realizadas	Choque eléctrico en cocina y en barra, ocasionando lesiones a los colaboradores y clientes
			Incremento de la facturación mensual del servicio eléctrico, reposición de aparatos eléctricos
6	Técnico	Inadecuada o insuficiente distribución de equipos de ventilación en el interior del local	Sofocamiento de los asistentes por las elevadas Temperaturas
7	Organizacional	Inadecuada inducción y entrenamiento para el personal	Intoxicación por agentes químicos, debido a mal uso de los implementos de limpieza
			Accidentes por malas posturas.
8	Externo	Incremento del precio de insumos sin previos avisos	Disminución de la rentabilidad esperada por piqueos y bebidas
9	Externo	Cambio en las regulaciones de la Municipalidad sobre el horario de atención.	Disminución de los ingresos proyectados
10	Externo	Demora en la adjudicación de permisos y/o licencias para la puesta en marcha	Atraso en el inicio de la operación del Resto-bar
11	Externo	Asaltos y Robos al local.	Perdidas económicas del Resto-bar y de los clientes
			Daños y lesiones a los clientes y a los colaboradores
12	Externo	Siniestros, sismos o apagones	Posibles lesiones temporales a los colaboradores o clientes durante la ocurrencia
			Perdida de operatividad del Resto-bar
			Cierre temporal del local mientras dure el apagón, pérdida de insumos almacenados en zona de fríos
13	Externo	Disminución del Ticket promedio de consumo	Disminución de los ingresos proyectados
14	Administración	Deficiente control y aseguramiento de la calidad en la elaboración de los piqueos y bebidas.	Intoxicación por piqueos o bebidas en mal estado
			Pérdida de clientes y mala reputación
15	Administración	Pisos mojados.	Accidentes por parte de los colaboradores y clientes
16	Administración	Peleas dentro del resto-bar.	Lesiones entre los clientes o a los colaboradores
17	Administración	Discriminación por parte de los colaboradores hacia los clientes	Mala reputación por parte de los clientes, posibles multas por la parte de la municipalidad o posibles demandas

Elaboración: Autores de la tesis.

11.5. Análisis cualitativo de riesgos

“Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características. El beneficio clave de este proceso es que concentra los esfuerzos en los riesgos de alta prioridad” (Project Management Institute, Inc., 2017).

El Análisis Cualitativo de Riesgos ha sido desarrollado usando las definiciones de probabilidad e impacto, la cual, según el PMBOK (2017), incluye también la revisión subjetiva por parte de los autores de la tesis, sobre cada riesgo identificado (Ver Tabla 11.6).

Tabla 11.6 Análisis cualitativo de riesgos

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Descripción de impacto	P	I	PxI			
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Atraso en el inicio de la operación del Resto-bar	2	4	8		
			Mayor gasto económico de conseguir un nuevo local	1	3	3		
			Traslado de ubicación a una nueva zona de menor afluencia	2	3	6		
2	Gestión	Falta de proveedores confiables	Incremento del costo de los insumos	3	2	6		
			Insumos de dudosa procedencia o de calidad adulterada	2	1	2		
			Incumplimiento en las fechas de entrega solicitadas	2	1	2		
3	Organizacional	Presupuesto de implementación y puesta en marcha mal elaborado	Atraso en el inicio de obra, desfase en el cronograma de recursos de implementación	2	4	8		
			Mayor gasto para el financiamiento de la implementación	1	3	3		
4	Organizacional	Inadecuada estimación de la demanda proyectada	Capacidad instalada no aprovechada	2	4	8		
			Disminución de los ingresos proyectados, aumentando el tiempo de recuperación de la inversión y disminuyendo la rentabilidad esperada	2	4	8		
5	Técnico	Instalaciones eléctricas mal realizadas	Choque eléctrico en cocina y en barra, ocasionando lesiones a los colaboradores y clientes	2	1	2		
			Incremento de la facturación mensual del servicio eléctrico, reposición de aparatos eléctricos	2	1	2		
6	Técnico	Inadecuada o insuficiente distribución de equipos de ventilación en el interior del local	Sofocamiento de los asistentes por las elevadas Temperaturas			2	1	2
7	Organizacional	Inadecuada inducción y entrenamiento para el personal	Intoxicación por agentes químicos, debido a mal uso de los implementos de limpieza	2	1	2		
			Accidentes por malas posturas.	4	1	4		
8	Externo	Incremento del precio de insumos sin previos avisos	Disminución de la rentabilidad esperada por piqueos y bebidas			2	4	8

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Descripción de impacto	P	I	PxI
9	Externo	Cambio en las regulaciones de la Municipalidad sobre el horario de atención.	Disminución de los ingresos proyectados	1	4	4
10	Externo	Demora en la adjudicación de permisos y/o licencias para la puesta en marcha	Atraso en el inicio de la operación del Resto-bar	2	3	6
11	Externo	Asaltos y Robos al local.	Pérdidas económicas del Resto-bar y de los clientes	2	3	6
			Daños y lesiones a los clientes y a los colaboradores	2	2	4
12	Externo	Siniestros, sismos o apagones	Posibles lesiones temporales a los colaboradores o clientes durante la ocurrencia	2	1	2
			Perdida de operatividad del Resto-bar	2	2	4
			Cierre temporal del local mientras dure el apagón, pérdida de insumos almacenados en zona de fríos	2	2	4
13	Externo	Disminución del Ticket promedio de consumo	Disminución de los ingresos proyectados	3	4	12
14	Administración	Deficiente control y aseguramiento de la calidad en la elaboración de los piqueos y bebidas.	Intoxicación por piqueos o bebidas en mal estado	4	2	8
			Pérdida de clientes y mala reputación	3	3	9
15	Administración	Pisos mojados.	Accidentes por parte de los colaboradores y clientes	5	1	5
16	Administración	Peleas dentro del resto-bar.	Lesiones entre los clientes o a los colaboradores	4	1	4
17	Administración	Discriminación por parte de los colaboradores hacia los clientes	Mala reputación por parte de los clientes, posibles multas por la parte de la municipalidad o posibles demandas	1	4	4

Elaboración: Autores de la tesis.

Nota: P = Probabilidad, I = Impacto, PxI = Puntaje

A partir del Análisis Cualitativo de Riesgos se ha establecido la lista priorizada de riesgos para Planificar la Respuesta ante Riesgos. Esta lista es la que se muestra en la Tabla 11.7.

Tabla 11.7 Lista de riesgos priorizados

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	P	I	PxI
13	Externo	Disminución del Ticket promedio de consumo	Disminución de los ingresos proyectados	3	4	12
14	Administración	Deficiente control y aseguramiento de la calidad en la elaboración de los piqueos y bebidas.	Pérdida de clientes y mala reputación	3	3	9
			Intoxicación por piqueos o bebidas en mal estado	4	2	8
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Atraso en el inicio de la operación del Resto-bar	2	4	8
3	Organizacional	Presupuesto de implementación y puesta en marcha mal elaborado	Atraso en el inicio de obra, desfase en el cronograma de recursos de implementación	2	4	8
4	Organizacional		Capacidad instalada no aprovechada	2	4	8

		Inadecuada estimación de la demanda proyectada	Disminución de los ingresos proyectados, aumentando el tiempo de recuperación de la inversión y disminuyendo la rentabilidad esperada	2	4	8
8	Externo	Incremento del precio de insumos sin previos avisos	Disminución de la rentabilidad esperada por piqueos y bebidas	2	4	8
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Traslado de ubicación a una nueva zona de menor afluencia	2	3	6
2	Gestión	Falta de proveedores confiables	Incremento del costo de los insumos	3	2	6
10	Externo	Demora en la adjudicación de permisos y/o licencias para la puesta en marcha	Atraso en el inicio de la operación del Resto-bar	2	3	6
11	Externo	Asaltos y Robos al local.	Pérdidas económicas del Resto-bar y de los clientes	2	3	6

Elaboración: Autores de la tesis.

Nota: P = Probabilidad, I = Impacto, P x I = Puntaje

De la tabla anterior, podemos observar que los riesgos de mayor criticidad son los relacionados al ticket promedio de consumo, control y aseguramiento de la calidad de la elaboración de piqueos y bebidas, la disponibilidad del local para alquiler, estimaciones de demanda y de presupuesto.

Este análisis cualitativo a los riesgos asociados al proyecto ha sido realizado considerando el horizonte del proyecto, dando enfoque al primer año, y, tanto la lista como el análisis cualitativo, deben ser actualizados con una periodicidad anual.

11.5.1 Registro de supuestos

Como parte del análisis de riesgos se describen los supuestos asumidos:

- **Supuestos de implementación:**
 - El alcance de la implementación definida como resto-bar temático, no sufre cambio en el periodo de análisis.
 - La capacidad instalada del resto-bar no es ampliada durante el horizonte de evaluación.
 - La zonificación urbana correspondiente a este tipo de negocios en las zonas escogidas se mantiene.
 - Se cuenta con los profesionales requeridos para el diseño y decoración en la ciudad de Tacna y/o regiones aledañas.

- **Supuestos de tiempo:**
 - La implementación y puesta en marcha del resto-bar no se extiende fuera del plazo previsto.
 - Los permisos necesarios, como licencia de funcionamiento, son gestionados en los plazos planificados.
 - El ingreso de los colaboradores sigue el cronograma establecido en el Capítulo X. Plan de recursos humanos.
 - El ciclo de vida del negocio es el establecido por los autores de la tesis, considerado así por las fuentes primarias analizadas.

- **Supuestos de costos:**
 - La implementación y puesta en marcha se ejecuta con el presupuesto estimado.
 - Se cuenta con la capacidad de financiamiento total para la inversión inicial requerida.
 - Las condiciones económicas generales (inflación, impuesto a la renta e impuesto general a las ventas) se mantienen dentro de las proyecciones durante el horizonte de evaluación.

- **Supuestos de seguridad:**
 - La implementación y puesta en marcha del resto-bar finaliza con cero accidentes e incidentes.
 - Los planes de capacitación cumplen los objetivos previstos.

- **Supuestos de recursos:**
 - Todos los insumos y recursos estimados serán obtenidos en el tiempo (seguimiento logístico adecuado, traslado y movilización correcta), cantidad (disponibilidad de proveedores con capacidad de atención), costo (precios de insumos locales estables) y calidad (verificación de insumos de acuerdo con lo solicitado), esperados.
 - Se cuenta con el personal calificado en la ciudad de Tacna, de acuerdo al diseño de puestos y el esquema salarial definido.
 - Los colaboradores no exceden sus horas de trabajo establecidas (48 horas semanales).

- **Supuestos de interesados:**

- La implementación y puesta en marcha del resto-bar es aceptada positivamente por la población de Tacna.
- Durante el primer año de operación no se cuenta con nuevos competidores directos (resto-bares temáticos) dado que los factores organizacionales, inversión requerida y la propuesta de valor constituyen barreras de entrada importantes.
- Los regímenes laborales y tributarios, se mantienen en el horizonte de evaluación.

11.6. Plan de respuesta frente a riesgos

Producto del proceso de análisis cualitativo, se ha planificado la respuesta a todos los riesgos identificados, desarrollando opciones, estrategias y acciones acordadas. Las acciones pueden ser preventivas o contingentes, las primeras tienen como objetivo reducir y mitigar la ocurrencia de los riesgos y, las segundas, son ejecutadas en caso de ocurrencia para cada riesgo e impacto identificado.

Los planes de respuesta frente a riesgos, por cada categoría de riesgo del proyecto y con asignación de responsables para cada uno, se muestran en el Anexo 21 - Matriz de riesgos. Sin embargo, en las Tablas 11.8 y 11.9 se presentan las medidas preventivas y correctivas para los riesgos priorizados, respectivamente.

Tabla 11.8. Medidas preventivas para los riesgos priorizados

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Acciones preventivas
13	Externo	Disminución del Ticket promedio de consumo	Realizar un análisis de sensibilidad para conocer la criticidad de la variable
14	Administración	Deficiente control y aseguramiento de calidad en la elaboración de los piqueos y bebidas.	Considerar una marcha blanca de una semana y establecer un protocolo para la compensación de clientes afectados, establecer una reserva de contingencia
			Realizar la inspección de los insumos antes de su ingreso al local utilizando el check-list de inspección, y verificar su estado 2 veces a la semana
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Establecer con precisión la ubicación y contar con 2 opciones como mínimo en la zona elegida
3	Organizacional	Presupuesto de implementación y puesta en marcha mal elaborado	Considerar una reserva de contingencia, equivalente al 5 % del presupuesto de implementación
4	Organizacional	Inadecuada estimación de la demanda proyectada	Considerar un mercado meta de manera conservadora captando solo el 2%

8	Externo	Incremento del precio de insumos sin previos avisos	Establecer una reserva de contingencia equivalente al 10% del presupuesto anual para compra de insumos
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Identificar una segunda zona de ubicación
2	Gestión	Falta de proveedores confiables	Considerar una reserva de contingencia equivalente al 5% del costo promedio mensual de insumos
10	Externo	Demora en la adjudicación de permisos y/o licencias para la puesta en marcha	Considerar una holgura de 2 semanas para la obtención de permisos y/o licencias
11	Externo	Asaltos y Robos al local.	Implementar un sistema de seguridad con 5 cámaras de video vigilancia

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 11.9. Medidas correctivas para los riesgos priorizados

	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Acciones contingentes
13	Externo	Disminución del Ticket promedio de consumo	Luego del primer mes si el ticket promedio es menor al esperado, se impulsará las promociones de piqueos junto con bebidas para incrementar el ticket promedio
14	Administración	Deficiente control y aseguramiento de la calidad en la elaboración de los piqueos y bebidas.	Otorgar un vale de consumo por 50 soles por persona o pareja, y 200 soles para grupos de 4 a mas Brindar primeros auxilios en primera instancia o trasladar al afectado al Hospital de Salud
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Alquilar un local en la zona considerada como segunda opción, la cual ha sido previamente identificada.
3	Organizacional	Presupuesto de implementación y puesta en marcha mal elaborado	Utilizar las reservas de contingencias
4	Organizacional	Inadecuada estimación de la demanda proyectada	Realizar usos alternativos del local, como venta de alimentos en las mañanas y tardes, o eventos para empresas
8	Externo	Incremento del precio de insumos sin previos avisos	Reducir el margen de contribución por producto en caso de que el incremento sea hasta de 20%, para incrementos mayores el incremento se trasladara a los clientes
1	Gestión	No disponer de un local comercial en la zona seleccionada	Alquilar un local en la zona considerada como segunda opción, la cual ha sido previamente identificada.
2	Gestión	Falta de proveedores confiables	Reducir el margen de contribución por producto en caso de que el incremento sea hasta por 20% en promedio en los insumos, para incrementos mayores el incremento se trasladara a los clientes
10	Externo	Demora en la adjudicación de permisos y/o licencias para la puesta en marcha	Posponer la apertura del local
11	Externo	Asaltos y Robos al local.	Reponer el equipamiento perdido, realizar la denuncia respectiva

Elaboración: Autores de la tesis.

11.7. Reserva de Contingencia y de Gestión

11.7.1 Reserva de Contingencia

Constituye el presupuesto destinado a las acciones preventivas o correctivas de los riesgos identificados.

El presupuesto de la reserva de contingencia se calcula para todo el horizonte del proyecto de manera anual.

Las reservas de contingencia han sido calculadas a partir de la lista de riesgos priorizados, considerando aquellos que tengan mayor probabilidad de ocurrencia y por subjetividad de los autores de la tesis, seleccionando los riesgos siguientes: disponibilidad del local (riesgo 1), inadecuada estimación del presupuesto de implementación (riesgo 3), incremento en el costo de insumos (riesgo 8) y el deficiente control y aseguramiento de la calidad en la preparación de insumos y bebidas (riesgo 13). En esta lista no está incluida la disminución de ticket promedio de consumo, dado que la respuesta a adoptar frente a este riesgo es “Aceptar” y evaluar su impacto a través del análisis de sensibilidad, que se desarrolla en el Capítulo XII. Plan financiero.

- **Disponibilidad del local (riesgo 1)**

Se considera como contingencia, un incremento de S/1,000 en el presupuesto mensual para alquiler o el incremento del 50% del presupuesto anual de publicidad, el que fuera mayor de ambos. En este caso, como el incremento del costo del alquiler anual es mayor al incremento del presupuesto de publicidad, entonces la contingencia a considerar es de S/ 1,000 mensuales en el gasto de alquiler. Este monto es considerado de manera anual.

- **Inadecuada estimación del presupuesto de implementación (riesgo 3)**

Se considera como reserva de contingencia un incremento de 5% del presupuesto inicial de implementación. Este monto es considerado solo para el año 0.

- **Incremento en el costo de insumos (riesgo 8)**

Se considera como reserva de contingencia un incremento de 10% del presupuesto anual de compra de insumos. Este monto es considerado de manera anual.

- **Deficiente control y aseguramiento de la calidad en la preparación de insumos y bebidas (riesgo 13)**

Se considera como reserva de contingencia una ocurrencia de 4 veces al mes, reintegrando el ticket promedio de 69 soles. Este monto es considerado de manera anual.

- **Estimación del riesgo global**

Debido a que el análisis cualitativo ha sido realizado de manera individual para cada riesgo identificado y priorizado, los autores de la tesis consideran que es poco probable que ocurran todos los eventos en simultaneo. Es por ello que se asigna un factor de simultaneidad para estimar la reserva global.

Finalmente, el presupuesto para contingencias se muestra en la Tabla 11.10, el cual asciende a la suma de S/12,213 (monto a considerar redondeado de S/12,300) en el primer año.

Tabla 11.10 Presupuesto de reserva de Contingencia

Data	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento en monto Anual de presupuesto de alquiler	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Presupuesto anual de Publicidad	10,356	8,146	7,673	7,826	7,983
Presupuesto de implementación	96,375				
Presupuesto anual de compra de insumos	60,228	171,618	206,924	214,046	221,895

Reserva de contingencia	Incremento o reserva	Factor de simultaneidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual de alquiler presupuesto	12,000	30%	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Incremento del gasto anual de Publicidad (*)	50%	50%	5,178	4,073	3,836	3,913	3,991
Incremento del gasto de implementación	5%	75%	4,819				
Incremento del costo anual de compra de insumos	10%	50%	6,023	17,162	20,692	21,405	22,190
Presupuesto para vales de consumo	3,312	60%	3,312	3,312	3,312	3,312	3,312
Total para reserva			12,213	14,168	15,933	16,290	16,682

Elaboración: Autores de la tesis

(*) Dado que es menor que el incremento anual de alquiler, no se considera dentro de la reserva de contingencia.

11.7.2 Reserva de Gestión

La reserva de Gestión es considerada para mitigar riesgos no identificados. Para el presente plan de negocios no se considera establecer una reserva de gestión.

11.8. Conclusiones

- Luego de identificar los riesgos y realizar el análisis cualitativo de los mismos, se identifica que el riesgo de mayor criticidad, producto de la evaluación, es la variación del ticket promedio de consumo, sin embargo, es un riesgo que los autores de la tesis deciden “Aceptar” y, para conocer el impacto de este riesgo, se realiza un estudio de mayor profundidad con un análisis de sensibilidad y análisis de escenarios en el Capítulo XII. Plan financiero.
- Considerando que las condiciones pueden variar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, este análisis de riesgos debe ser realizado de manera anual, a fin de actualizar los riesgos identificados, sus planes de respuesta y presupuesto de contingencia, de ser el caso.
- La reserva de contingencia se calcula de manera subjetiva, considerando un factor de simultaneidad para estimar el riesgo global, debido a que no todos los eventos ocurren en paralelo. Sin embargo, para el planeamiento financiero, sólo se considera la reserva del primer año.

CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo, se realiza el análisis de los ingresos y egresos que se proyectan realizar durante el horizonte establecido de 5 años de operación de “Arcadia Resto-bar”. Los flujos de operaciones e inversiones, elaborados a partir de diversos supuestos, permiten determinar la forma de financiamiento y la evaluación económico-financiera y así determinar la viabilidad del proyecto propuesto, empleando el método de flujo de caja descontado.

12.1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos de carácter financiero para el presente proyecto son los siguientes:

- Proyectar el flujo de caja de operaciones e inversiones.
- Determinar las fuentes de financiamiento.
- Estimar los parámetros económicos VAN y TIR para el proyecto.
- Analizar la viabilidad económica - financiera del proyecto, a través del análisis de punto muerto, sensibilidad y escenarios.
- Estimar el tiempo de retorno de la inversión.

12.2. Supuestos y consideraciones

- Moneda de evaluación: soles corrientes
- Horizonte de operación: 5 años
- Inicio de operaciones: enero 2020
- Periodo de implementación: último trimestre 2019
- Depreciación: Método de línea recta
- Valor de liquidación de la inversión: 20% valor contable al término.
- Plan de crecimiento considerado: Ver Tabla 12.1

Tabla 12.1 Etapas del ciclo del proyecto

	Meses de duración	% alcanzado de la venta de referencia	Tasa mensual de crecimiento
Introducción	6	30%	4.37%
Crecimiento 1	12	80%	3.16%
Madurez 2	6	100%	1.67%
Madurez 2	36	100%	0.00%

Fuente: Entrevistas a profundidad de dueños y/o administradores de resto-bar
Elaboración: Autores de la tesis.

- Impuesto General a las Ventas de 18% constante, de acuerdo a Decreto Supremo N°055-99-EF (Sunat, 2019).
- Impuesto a la Renta de 29.5% fijo, según Decreto Legislativo N°1261 (El Peruano, 2016)
- Tasa de Inflación de 2% constante, considerando la base de proyección del BCR (Anexo 22 – Proyección de inflación 2019 – 2020).
- Beneficios de planilla, de acuerdo a Ley (14 sueldos, EsSalud y vacaciones).
- Considera que los gastos se devengan en el mismo mes de su realización.
- Capital de trabajo, para el caso de compra de piqueos y bebidas es de dos semanas y, para pago de gastos fijos de administración y ventas, es de un mes.
- Los costos de reclutamiento, marketing y las garantías por alquiler de local, que se realizan por inicios de operación están considerados dentro del presupuesto de inversión inicial.
- No se considera repartir excedente entre los socios.
- No se considera contratar seguros por daño material.
- Disponibilidad de inversión por parte de los socios hasta S/ 200,000, en conjunto.
- Costo de oportunidad del accionista, es de 25% (Ver Anexo 23 – Promedio de costos de oportunidad de inversionistas en proyectos similares).

12.3. Inversión inicial del proyecto

El total estimado de la inversión inicial para la implementación de “Arcadia Resto-bar” asciende a S/. 126,500.

Para la estimación del presupuesto de inversión, se ha tomado como referencia aquellos costos mostrados en tiendas comerciales por departamento, proveedores especializados y plataformas de comercio electrónico.

12.3.1 Inversión en inmuebles

El local a alquilar para la implementación de “Arcadia Resto-bar” tiene un área aproximada 120 m², y cuenta con la zonificación requerida para establecimientos de esta categoría. El valor de alquiler del local considerado es de S/2,500 mensual, considerando lo señalado por los dueños y/o administradores de este tipo de

establecimientos (ver Anexo 03 – Entrevistas a dueños y/o administradores de bares y resto-bares).

El local debe de ser acondicionado de acuerdo al diseño definido por la temática, con tabiquería interior de *drywall* y paredes con vinílico. Se considera que hay actividades preliminares que deben realizarse para el acondicionamiento del local, por lo que se proyecta una inversión inicial para tal fin, la misma que asciende a S/. 48,797 (no incluye IGV) como se detalla en la Tabla 12.2 y, que considera una depreciación de 20 años, como parte de inversión por concepto de construcción y acondicionamiento. La inversión descrita no tiene valor de recupero, a excepción de la decoración, ornamentación e iluminación, los cuales tendrán un valor de recupero de 20%.

Tabla 12.2. Inversión en acondicionamiento de local

Descripción	Und	Metrado	P.U	con IGV
Acondicionamiento del local	Und			48,797
Actividades preliminares				
Demoliciones varias	Glb	1	320	320
Limpieza general	Glb	1	250	250
Reparaciones de piso (inc. Mat.)	Glb	1	360	360
Puesta a tierra	Glb	1	800	800
Acabados				
Muros de Drywall	m2	10	82	800
Cielorraso de Drywall	m2	95	91	8,675
Pintura en muros (inc. material)	m2	182	28	5,106
Pintura en cielo raso	m2	95	33	3,146
Decoración y ornamentación	Glb	1	10,123	10,123
Porcelanato (inc. Instalación)	Glb	95	88	8,397
Iluminación interna	glb	1	6,000	6,000
Señaléticas	glb	1	100	100
Letrero Neón	glb	1	800	800
Espejos en baño	glb	2	85	170
Instalaciones				
Instalaciones Eléctricas	glb	1	3,250	3,250
Instalaciones Sanitarias	glb	1	500	500

Elaboración: Autores de la tesis.

12.3.2 Inversión en equipos para la cocina y bar

Para la implementación del área de cocina y bar, se estima realizar una inversión por los equipos indicados en la Tabla 12.3 por un monto total que asciende a S/. 8,235.

Tabla 12.3. Inversión en equipos para la cocina y bar

Descripción	Und.	Cant.	P.U [S/.]	Monto [S/.]
Zona de Cocina				
Cocina industrial 3 hornillas c/parrilla, en acero inoxidable inc. llave de bronce	und.	1	1,186	1,186
Freidora doble con plancha, en acero inoxidable	und.	1	1,441	1,441
Campana y 3 mts de ducto, en acero galvanizado	und.	1	398	398
Estante de platos y vasos, en acero inoxidable	und.	1	1,610	1,610
Mesa de acero galvanizado 3 niveles	und.	1	636	636
Congeladora 300 L	und.	1	762	762
Refrigeradora 180 L	und.	1	474	474
Horno microondas 20 L	und.	1	152	152
Licuadaora 1.5 L	und.	1	55	55
Máquina de hielo	und.	1	508	508
Instalación de campana (1operario)	GLB	1	200	200
Flete o movilidad de traslado Lima - Tacna (2)	GLB	1	339	339
Zona de Bar				
Licuadaora SilentMixx 800 W	und.	1	397	397
Batidora vertical de 300 W	und.	1	76	76
Total equipos para la cocina y bar				8,235

Elaboración: Autores de la tesis.

12.3.3 Inversión en equipos y sistema de atención en sala

Para la zona de atención en sala se necesitan equipos menores, software y equipamiento de seguridad, conforme se detalla en la Tabla 12.4, y que asciende a un total estimado de S/ 16,359.

Tabla 12.4. Inversión en equipos y sistema de atención en sala

Descripción	Und.	Cant.	P.U [S/.]	Monto [S/.]
Equipos en sala				
Equipo de Sonido	und.	1	1,271	1,271
Parlantes auxiliares "sorround"	und.	1	424	424
Lámparas de emergencia	und.	5	119	593
Televisores 49"	und.	4	820	3,281
Sistema de seguridad interna (5 cámaras),	und.	1	805	805
Instalación Sistema de seguridad interna	und.	1	551	551
Extintores de 6 lbs, PQS	und.	1	127	127
Extintores de 10 lbs, PQS	und.	1	254	254
Ventiladores de pared 18"	und.	6	253	1,520
Sistema de Atención en Restaurantes		0		
Computadora con pantalla táctil, 15"	und.	1	2,458	2,458
Impresora de boletas Xprinter T20	und.	1	254	254
Impresora ticketera para comandas	und.	1	1,102	1,102
Gabeta metálica para Caja + EasyPay	und.	1	371	371

Descripción	Und.	Cant.	P.U [S/.]	Monto [S/.]
Tablet Samsung Galaxy 7" para mozos	und.	3	466	1,398
Sistema Punto de Venta (2 puntos)	glb	1	1,398	1,398
Flete Lima – Tacna	glb	1	551	551
Total equipos y software de atención				16,359

Elaboración: Autores de la tesis.

Al respecto, de los equipos a ser instalados, se considera que la elección y definición de características finales para la compra serán determinados con el especialista profesional en la etapa de implementación. En caso, de requerir presupuesto adicional al presupuesto base determinado en la Tabla 12.4, se dispone del presupuesto asignado como contingencia.

12.3.4 Inversión en mobiliario para la zona de sala

Considerando la distribución inicial indicada en el *layout* de “Arcadia Resto-bar” (ver Capítulo IX: Plan de operaciones, Figura 9.2), se considera instalar mobiliario en la cantidad y tipo que se detalla en la Tabla 12.5 y que asciende a un total estimado de S/ 8,096.

Tabla 12.5. Inversión en mobiliario para la zona de sala

Descripción	Und.	Cant.	P.U [S/.]	Monto [S/.]
Barra	und.	1	763	763
Sillas de barra	und.	7	101	706
Mesas para 4 personas, con sillas bajas	und.	7	203	1,424
Mesas para 2 personas, sillas bajas	und.	5	153	763
Sofás para estación de 8 personas y 2 mesas	und.	1	1,398	1,398
Mesa para 10 personas, con sillas altas	und.	1	1,686	1,686
Estantería con espejos	und.	1	1,356	1,356
Total mobiliario				8,096

Elaboración: Autores de la tesis.

12.3.5 Inversión en artefactos sanitarios para baños

La inversión estimada en equipos o artefactos sanitarios a ser instalados, asciende a S/ 1,096, como se detalla en la Tabla 12.6.

Tabla 12.6. Inversión en artefactos sanitarios para baños

Descripción	Und.	Cant.	P.U [S/.]	Monto [S/.]
Secadora eléctrica	und	2	169	339
Dispensador PH Jumbo plástico	und	2	34	68

Dispensador de Jabón 800 ml	und	2	43	86
Extractores de aire	und	2	89	178
Inodoro (inc. Accesorios y tacho)	und	2	177	354
Lavatorio	und	2	36	71
Total mobiliario				1,096

Elaboración: Autores de la tesis.

12.3.6 Inversión en utensilios y menaje para cocina y bar

La inversión estimada en utensilios y menaje para la cocina y bar asciende a un total de S/. 3,228, cuyo presupuesto se detalla en la Tabla 12.7.

Tabla 12.7. Inversión en utensilios y menaje para cocina y bar

Descripción	Und.	Cant.	P.U [S/.]	Monto [S/.]
Utensilios de cocina y bar				
Sartén de Fierro Fundido 26 cm	und.	1	40	40
Sartén profesional 26 cm	und.	1	170	170
Sartén Wok 30	und.	1	90	90
Sartén Wok 36	und.	1	150	150
Set de cuchillos de cocina x 4 und	juego	1	69	69
Cuchillo de cocina 8"	und.	2	20	40
Cuchillo machete para carne	und.	1	33	33
Trinche de acero	und.	2	12	24
Espátulas de cocina x 5 und	juego	1	50	50
Tabla de picar cuadrada de madera	und.	2	30	60
Set de 3 coladores	juego	1	10	10
Colador cocktail de acero inoxidable	und.	2	7	14
Exprimidor de limones	und.	2	25	50
Pelador de papas mango madera	und.	2	5	10
Encendedor de cocina	und.	1	4	4
Jarra plástico 1 L	und.	1	7	7
Envases cremeros comerciales	Und.	30	7	207
Sacacorchos	und.	1	15	15
Abrelatas	und.	1	8	8
Rayador	und.	1	10	10
Varios	und.	1	337	337
Utensilios para servir				
		0		
Menaje (platos y fuentes)	global	1	336	336
Canastitas	und.	24	15	360
Vasos shot 1.4 onzas x 6 und	juego	5	10	50
Vasos sour 11 onzas x 4 und	juego	5	28	140
Vasos highball x 6 und	juego	3	18	54
Vasos Rocks 8 onzas x 6 und	juego	3	20	60
Vasos pilsener 12 onzas x 6 und	juego	3	20	60
Vasos cervecero 20 onzas	und.	15	4	59
Copas Martini x 12 und	juego	2	67	134
Copas Margarita x 4 und 12 onzas	juego	4	65	260
Garrafa de vino 1 L	und.	6	9	53

Set de cuchillos y tenedores con mango de madera x 12 und	juego	10	22	219
Cuchillos para churrasco x 3 und	juego	5	10	50
Total utensilios para cocina y bar				3,228

Elaboración: Autores de la tesis.

12.3.7 Análisis de la depreciación

Considerando el periodo definido para la depreciación de equipos e inmuebles establecidos en el artículo 22° del capítulo VI del Reglamento de la Ley del Impuesto de la Renta D.S. N° 122-94 EF (SUNAT, 2019) y el método de depreciación en línea recta, se calcula el valor final en libros y valor de realización de la inversión, considerando 20% como factor de liquidación.

En la Tabla 12.8 se detalla la relación de activos fijos considerados para el cálculo de la depreciación.

Tabla 12.8 Depreciación de los activos fijos

Descripción	Inversión	Años de deprec.	Valor deprec. anual	Valor liquidación 20%	to de proyecto	tf de proyecto
<u>Inversiones diversas</u>						
Acondicionamiento del local	48,797	20	2,440	3,225	0	5
<u>Inversiones en activos</u>						
<u>Zona de Cocina</u>						
Cocina industrial 3 hornillas c/parrilla, en acero inoxidable	1,186	10	119	237	0	5
Freidora doble con plancha	1,441	10	144	288	0	5
Campana y 3 mts de ducto	398	10	40	80	0	5
Estante de platos y vasos	1,610	10	161	322	0	5
Mesa de acero galvanizado 3 niveles	636	10	64	127	0	5
Congeladora 300 L	762	10	76	152	0	5
Refrigeradora 180 L	474	10	47	95	0	5
Horno microondas 20 L	152	10	15	30	0	5
Licuadaora 1.5 L	55	10	6	11	0	5
Maquina de hielo	508	10	51	102	0	5
<u>Zona de Bar</u>						
Licuadaora SilentMixx 800 W	397	10	40	79	0	5
Batidora vertical de 300 W	76	10	8	15	0	5
<u>Zona de Bar</u>						
Equipo de Sonido	1,271	10	127	254	0	5
Parlantes auxiliares "sorround"	424	10	42	85	0	5
Lámparas de emergencia	593	10	59	119	0	5
Televisores 49"	3,281	10	328	656	0	5
Sistema de seguridad interna,	805	10	81	161	0	5
Instalación Sistema de seguridad interna	551	10	55	110	0	5

Descripción	Inversión	Años de deprec.	Valor deprec. anual	Valor liquidación	to de proyecto	tf de proyecto
Extintores de 6 lbs, PQS	127	10	13	25	0	5
Extintores de 10 lbs, PQS	254	10	25	51	0	5
Ventiladores de pared 18"	1,520	10	152	304	0	5
Sistema de Atención en Restaurantes						
Computadora con pantalla táctil, 15"	2,458	4	614	492	0	5
Impresora Xprinter T20	254	4	64	51	0	5
Impresora ticketera	1,102	4	275	220	0	5
Gabeta metálica + EasyPay	371	4	93	74	0	5
Tablet Samsung Galaxy 7"	1,398	4	350	280	0	5
Sistema Punto de Venta	1,398	4	350	280	0	5
Flete Lima – Tacna	551	4	138	110	0	5
Mobiliario de zona de resto-bar						
Barra	763	10	76	153	0	5
Sillas de barra	706	10	71	141	0	5
Mesas para 4 personas, con sillas bajas	1,424	10	142	285	0	5
Mesas para 2 personas, sillas bajas	763	10	76	153	0	5
Sofás para estación de 8 personas y 2 mesas	1,398	10	140	280	0	5
Mesa para 10 personas, con sillas altas	1,686	10	169	337	0	5
Estantería con espejos	1,356	10	136	271	0	5
Mobiliario para los baños						
Secadora eléctrica	339	10	34	68	0	5
Dispensador PH Jumbo plástico	68	10	7	14	0	5
Dispensador de Jabón 800 ml	86	10	9	17	0	5
Extractores de aire	178	10	18	36	0	5
Inodoro (inc. Accesorios)	354	10	35	71	0	5
Lavatorio	71	10	7	14	0	5
Utensilios de cocina y bar						
Menaje y utensilios de cocina	3,228	10	323	646	0	5

Elaboración: Autores de la tesis.

12.4. Inversión en capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo es realizado teniendo las siguientes consideraciones indicadas en el Capítulo IX. Plan de operaciones:

- No existen cuentas por cobrar, dado que los clientes realizan el pago de sus consumos inmediatamente después de finalizar el mismo.
- No se considera cuentas por pagar, ya que las compras se realizan al contado.

Entonces, al ser todo al contado (clientes y proveedores), el capital de trabajo se obtiene mensualmente, considerando los costos variables por insumos más los gastos

fijos y variables por gestión (administración, recursos humanos, operación, marketing), como se detalla por mes en el Anexo 24 - Cálculo mensual de capital de trabajo para compra de insumos y gastos de gestión, y se resume de manera anual en la Tabla 12.9.

Tabla 12.9. Inversión proyectada anual en capital de trabajo

	Año 0	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
CTN total	-17,825	-17,340	-7,562	-1,135	-1,212	45,074

Elaboración: Autores de la tesis.

Adicionalmente, se considera hacer otras inversiones iniciales por el monto estimado de S/ 22,866, de acuerdo con el detalle de la Tabla 12.10

Tabla 12.10. Otras inversiones al inicio del proyecto

Descripción	Monto [S/.]
Garantía de local e inventario inicial de licores	6,100
Servicios para reclutamiento	2,119
Presupuesto de Contingencias	12,300
Servicios de MKT de introducción	2,347
Total otras inversiones	22,866

Elaboración: Autores de la tesis.

12.5. Flujo operativo: proyección de ventas, costos y gastos

12.5.1 Proyección de ingresos

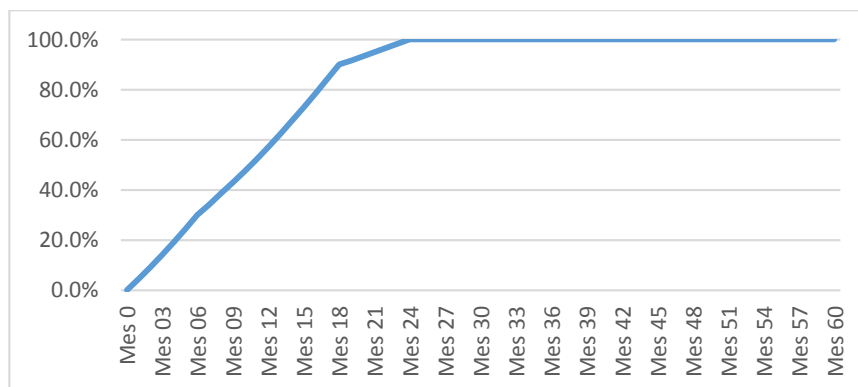
Para poder proyectar los ingresos futuros se tienen las siguientes consideraciones:

- Crecimiento de la demanda

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas a los dueños y/o administradores de resto-bares de la ciudad de Tacna, la etapa de introducción del resto-bar es de 6 meses en la que se llega a alcanzar hasta un 30% del mercado meta establecido, los siguientes 12 meses son considerados como etapa de crecimiento, hasta lograr un 90% del mercado meta. Se considera que el 100% se alcanza al término del segundo año (madurez 1) y a partir de ahí se considera la madurez del proyecto (madurez 2), al haber llegado al tope del mercado meta proyectado. No se considera declive.

En la Tabla 12.1 se muestra los porcentajes de crecimiento de la demanda a lo largo del horizonte de evaluación de 5 años. Asimismo, la Figura 12.1 exhibe la curva de crecimiento que muestra el ciclo de vida del negocio.

Figura 12.1 Curva de crecimiento



Elaboración: Autores de la tesis.

Siendo así, el crecimiento proyectado anual de la demanda, para el horizonte de 5 años, es el que se indica en la Tabla 12.11 expresado en porcentaje y número de tickets por año, considerando los rangos de gasto promedio obtenido de los resultados de las encuestas realizadas (mostrados en el Capítulo V. Análisis y estimación de la demanda, ver Figura 5.12).

Tabla 12.11. Evolución anual de tickets, en cantidad y porcentaje

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Tickets máximos proyectados	11,774	11,949	12,123	12,303	12,483
S/. 15 - S/. 34 10%	360	1,006	1,188	1,200	1,224
S/. 35 - S/. 54 40%	1,471	4,110	4,860	4,932	5,004
S/. 55 - S/. 74 15%	561	1,564	1,848	1,872	1,908
S/. 75 - S/. 94 10%	360	1,006	1,188	1,200	1,224
S/. 95 - S/. 114 18%	657	1,833	2,160	2,196	2,232
S/. 115 - más 7%	263	737	876	888	900
Total tickets logrados por año	3,672	10,256	12,120	12,288	12,492
% sobre tickets de referencia	31%	86%	100%	100%	100%
Tasa anual de crecimiento		175%	16%	0%	0%

Elaboración: Autores de la tesis.

- Ingresos o Consumo promedio proyectado

El total de ingresos proyectados, de acuerdo al ciclo de vida del negocio, es calculado a partir de la cantidad de tickets a alcanzar por año (de la Tabla 12.11)

multiplicados por el gasto promedio de los rangos determinados, los cuales se muestran en la Tabla 12.12.

Tabla 12.12. Evolución anual de ingresos

Rango de gastos	Gasto Prom.	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
S/. 15 - S/. 34	24.29	8,921	25,427	30,628	31,556	32,830
S/. 35 - S/. 54	41.15	61,746	175,969	212,242	219,694	227,359
S/. 55 - S/. 74	53.21	30,447	86,580	104,347	107,817	112,088
S/. 75 - S/. 94	68.27	25,068	71,452	86,066	88,674	92,256
S/. 95 - S/. 114	84.75	56,792	161,615	194,255	201,442	208,840
S/. 115 - más	138.16	37,063	105,939	128,437	132,801	137,287
Total de ingresos por año		220,036	626,981	755,975	781,983	810,661

Elaboración: Autores de la tesis.

12.5.2 Proyección de costos y gastos

- **Proyección de gastos fijos de administración y ventas**

Los gastos fijos a realizar para la operación de “Arcadia Resto-bar” se muestran en la Tabla 12.13, por un total de S/ 231,410.

Tabla 12.13. Proyección de gastos fijos de administración y ventas

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Alquiler	30,600	31,212	31,836	32,473	33,122
Luz	3,672	3,745	3,820	3,897	3,975
Agua	1,836	1,873	1,910	1,948	1,987
Internet	1,027	1,047	1,068	1,090	1,112
APDAYC	4,668	4,761	4,856	4,954	5,053
Seguro Prosegur	1,245	1,270	1,295	1,321	1,347
Arbitrios	612	624	637	649	662
Mantenimiento de infraestructura y mobiliario de local	1,020	1,040	1,061	1,082	0
Total de Gastos fijos	44,679	45,573	46,485	47,414	47,258

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Proyección de gastos fijos de personal**

El gasto estimado en personal, considerando el organigrama mostrado en la Figura 10.1 del Capítulo X. Plan de recursos humanos, asciende a un total de S/ 761,888 como se muestra en la Tabla 12.14.

Tabla 12.14. Proyección de gastos fijos de personal

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Administrador	27,131	27,673	28,227	28,791	29,367
Cocinero	21,704	22,139	22,581	23,033	23,494
Ayudante de cocinero	0	17,157	17,501	17,851	18,208
Bartender	21,704	22,139	22,581	23,033	23,494
Ayudante de bartender	0	17,157	17,501	17,851	18,208
Jefe de mozos	9,948	20,294	20,700	21,114	21,536
Mozos	16,821	34,315	35,001	35,701	36,415
Capacitaciones	326	333	340	346	177
Total de Gastos en personal	97,635	161,206	164,430	167,719	170,897

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Proyección de gastos fijos en Marketing**

El gasto estimado para publicidad, tanto en canal directo y digital, asciende a S/41,983. El detalle de estos gastos se muestra en la Tabla 12.15.

Tabla 12.15. Proyección de gastos de Marketing

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Google AdWords	3,165	0	0	0	0
Servicio de <i>Community Manager</i> mensual	3,060	3,121	3,184	3,247	3,312
Publicaciones a través de <i>influencers</i> locales	612	624	637	649	662
<i>Flyers</i> (volante A5 en papel <i>couche</i> 115 gramos impreso 2 lados); incluye el servicio de repartición de <i>Flyers</i>	612	624	0	0	0
Tarjeta de presentación (en mate e impresas por ambos lados)	0	73	74	76	77
Individual en Papel periódico (tamaño oficio e impreso a 1 color)	184	187	191	195	199
Papel manteca (tamaño oficio e impreso a 1 color)	428	437	446	455	464
Posa vaso (en papel folkote impreso a 2 colores)	1,836	1,873	1,910	1,948	1,987
Uniformes	459	832	849	866	883
Cartas del Resto-bar (en tamaño oficio, material folkote contraplacado, plastificado por los 2 lados)	0	375	382	390	397
Total de Gastos de MKT	10,356	8,146	7,673	7,826	7,983

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Proyección de gastos fijos de operaciones**

El gasto estimado para la operación considera gastos de presentaciones en vivo y DJ's ofrecidos por "Arcadia Res-tobar", gastos por transporte para las compras de insumos, mantenimiento de extintores, comisión por uso de pago digital y uniformes, asciende a S/. 181,921, como se muestra en la Tabla 12.16.

Tabla 12.16. Proyección de gastos de operaciones

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Traslados de MP	1,061	1,082	1,104	1,126	1,148
DJ	6,630	6,763	6,898	7,036	7,177
Presentaciones en vivo	5,508	5,618	5,731	5,845	5,962
Mantenimiento de extintores 6 lb, PQS	39	40	40	41	0
Mantenimiento de extintores 10 lb, PQS	69	71	72	73	0
Comision por Easy Pay	7,679	21,882	26,384	27,291	28,292
Mantenimiento de equipos de cocina/bar	306	312	318	325	0
Total de Gastos de operación	21,292	35,767	40,546	41,737	42,579

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Proyección de gastos variables**

Dentro de este tipo de gastos se consideran aquellos por concepto de limpieza, consumo de gas para preparación de piqueos, reposición de utensilios de cocina y material de consumo por higiene y presentación de los platos y bebidas. El monto estimado al que asciende este presupuesto de gastos variables es de S/ 24,149, como se muestra en la Tabla 12.18.

Tabla 12.17. Proyección de otros gastos variables

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Reposición de utensilios de cocina	658	672	685	699	356
Suministros Varios (gas)	747	762	777	793	808
Artículos de limpieza					
Lavavajilla Líquido 1 L	176	180	183	187	191
Lejía 4 L	288	294	300	306	312
Desinfectante Perfumado 1.8 L	114	116	119	121	124
PH 500 m, 1 hoja, 4 und	1,109	1,131	1,154	1,177	1,201
Papel toalla de cocina 6 und	270	275	281	286	292
Jabón Crema perfumado 20 L	432	440	449	458	467
Servilletas dobladas en 2, 500 m	914	932	951	970	989
Total de Gastos Variables	4,709	4,803	4,899	4,997	4,741

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Proyección de costos variables de insumos**

Considerando los resultados de las encuestas realizadas, donde el porcentaje de ingreso asignado para consumo en piqueos es de 17%, en promedio general (Ver Anexo 25 - Estadística descriptiva de porcentaje de consumo en piqueos), permite obtener el consumo estimado por concepto de piqueos y bebidas, de forma discriminada.

Considerando que costos variables promedio de los insumos en la elaboración de piqueos y bebidas son de 41% y 24%, respectivamente, de acuerdo con lo determinado

en el Capítulo VIII. Plan de marketing, entonces se proyectan los costos variables totales durante los 5 años de operación de “Arcadia Resto-bar”, los cuales se muestran en la Tabla 12.18.

Tabla 12.18. Proyección de costos discriminados por piqueos y bebidas

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costo insumos de piqueos	16,487	46,978	56,638	58,595	60,742
Costo insumos de bebidas	43,742	124,639	150,286	155,451	161,153
Total costos anuales	60,228	171,618	206,924	214,046	221,895

Elaboración: Autores de la tesis.

12.6. Flujo de caja económico

12.6.1 Flujo de caja económico

En la Tabla 12.19, se muestra el flujo de caja económico proyectado para “Arcadia Resto-bar”, para el horizonte contemplado de 5 años.

Tabla 12.19. Flujo de caja económico

Flujo de operaciones	Año 0	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Ingresos de Caja		220,036	626,981	755,975	781,983	810,661
Egresos de caja		-238,899	-427,113	-470,957	-483,740	-495,352
IR		0	-49,138	-81,951	-85,853	-84,908
Flujo Operativo		-18,863	150,729	203,067	212,391	230,400
Flujo de las inversiones	Año 0	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Activo Fijo	-108,675	0	0	0	0	28,919
Flujo de Capital de Trabajo	-17,825	-17,340	-7,562	-1,135	-1,212	45,074
Flujo de caja económico	-126,500	-36,204	143,168	201,932	211,178	304,394

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se visualiza, el retorno de la inversión se consigue en el mes 26 (tercer año) de operación de resto-bar.

Al respecto del IGV, se considera que los flujos relacionados al IGV son despreciables en este proyecto, y no generará crédito fiscal.

12.6.2 Forma de financiamiento

Considerando que la inversión inicial no supera la capacidad de fondos de los socios, que considera el monto de S/ 200,000 como máximo, entonces se determina que no se toma deuda, por lo tanto, no existen costos de servicio de deuda ni flujo financiero.

12.6.3 Costo de oportunidad de la empresa

Debido a que no se incurre en un financiamiento externo y se tiene establecido el promedio de costos de oportunidad de inversionistas en proyectos similares, la tasa de descuento requerida por el accionista en este plan de negocios, es de 20%.

12.6.4 Resultado del VAN y TIR

Después de realizar el análisis económico con las consideraciones descritas en los numerales anteriores se tiene el VAN y TIR del proyecto (ver Tabla 12.20).

Tabla 12.20. Resultados económicos

Tasa de descuento	20%
VAN	S/. 283,781
TIRE	66%

Elaboración: Autores de la tesis.

Como muestra la tabla anterior, los valores son favorables de mantenerse las condiciones descritas.

12.7. Análisis de punto muerto

Se considera realizar el análisis de punto muerto o punto real de indiferencia, ya que este incluye el costo de oportunidad, e indica la criticidad de los niveles de las variables seleccionadas, para las que se tiene un VAN igual a 0.

Se analiza la variación de 3 variables principales, que pueden impactar al proyecto de manera positiva o negativa, para el horizonte de evaluación de 5 años. Dichas variables son; ticket promedio de consumo, inversión inicial estimada y costo de insumos. Los resultados del análisis indicado se muestran en la Tabla 12.21.

Tabla 12.21. Análisis del Punto Muerto

Análisis de puntos críticos	Punto Crítico
Variación % en el ticket promedio	-33.0%
Variación % en Inversión estimada	224.3%
Variación % promedio del Costo de Insumos	81.2%

Elaboración: Autores de la tesis

Se observa en la Tabla 12.21. que la variable más crítica es la variación en el ticket promedio de consumo, sin embargo, el proyecto podría asumir hasta una disminución

del 33% con respecto al valor esperado, manteniendo las otras variables constantes. Por su parte, la variable de costo de insumos puede absorber un incremento de hasta 81.2%. Y, por último, la variable de inversión estimada acepta hasta un incremento de hasta 224.3%.

12.8. Análisis de sensibilidad

12.8.1 Análisis unidimensional

Este análisis muestra la variación del VAN con respecto a la variación porcentual de las mismas variables críticas del análisis del punto muerto, en distintos niveles de variación.

Para la asignación de los porcentajes sobre los cuales varían las variables, se toma en cuenta la desviación estándar de la variable más crítica, que es de 50% ($\pm S/35$) (ver Anexo 7 – Estadística descriptiva del valor del ticket promedio) y dado que, las otras variables tienen nivel de criticidad menor, los autores de la tesis consideran tomar este porcentaje, como variación máxima (ver Tabla 12.22).

Tabla 12.22. Análisis unidimensional de variables

VAN			
	Variación % en el ticket promedio	Variación % en Demanda estimada	Variación % promedio del Costo de Insumos
-50.0%	-163,451	347,031	457,966
-40.0%	-60,952	334,381	423,261
-30.0%	26,653	321,731	388,391
-20.0%	112,570	309,081	353,521
-10.0%	198,175	296,431	318,651
0.00%	283,781	283,781	283,781
10.0%	369,386	271,131	248,911
20.0%	454,814	258,481	214,040
30.0%	539,796	245,831	179,170
40.0%	624,778	233,181	144,300
50.0%	709,761	220,531	109,430

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se visualiza en la Tabla 12.22 se resume que:

- A pesar de que la variable de costos de insumos se incrementa en un 50%, el VAN aún es positivo, con un valor de S/ 109,430.

- Con un incremento de 50% en la inversión, el VAN es de S/ 220,531, con lo cual aún sigue siendo atractivo para los accionistas.
- Con una disminución del 50% en el ticket promedio de consumo, el VAN es negativo, con un valor de – S/ 163,451, siendo en el rango de –30% y -40% el punto de quiebre donde el VAN se vuelve negativo, haciendo que el proyecto no sea rentable. Por ello se debe de gestionar con mayor énfasis esta variable, incentivando que el ticket promedio no disminuya del valor esperado.
- En promedio, por cada 10% de incremento en el ticket promedio, el VAN se incrementa en S/ 85,196, es decir que por cada sol que incremente el ticket promedio, el VAN se incrementa en S/ 12,347.

12.8.2 Análisis bidimensional

Partiendo de las variables anteriormente definidas se procede a analizar el comportamiento del VAN frente a la variación simultánea de dos variables (ver Tabla 12.23 y Tabla 12.24).

De las Tablas 12.23 y 12.24 se resalta lo siguiente:

- Comparando la variación porcentual en el ticket promedio con la variación porcentual en inversión estimada, se puede observar que el proyecto aún es rentable, a pesar de una disminución del ticket promedio del 30% (cercano al punto crítico) y un incremento en la inversión del 20%, generando un VAN de S/ 1,401. Pero si se mantiene ese incremento en la inversión, junto a un incremento de sólo el 10% del ticket promedio, el VAN es de S/ 344,070.
- Comparando la variación porcentual en el ticket promedio con la variación porcentual promedio del costo de insumos, se puede observar que el proyecto aún es rentable, generando un VAN de S/ 140, a pesar de una disminución del ticket promedio del 20% y un incremento promedio del costo de insumos del 40%. De igual forma, manteniendo el incremento del 40% del costo de insumos, junto con un incremento del ticket promedio de sólo el 10%, el VAN resulta S/ 215,958.

Tabla 12.23. Análisis Bidimensional entre el Ticket Promedio vs Inversión estimada

		Variación % en Inversión estimada										
		283,781	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
Variación % en el ticket promedio	-50%	(100,404)	(113,013)	(125,623)	(138,232)	(150,842)	(163,451)	(176,061)	(188,670)	(201,280)	(213,889)	(226,499)
	-40%	2,136	(10,482)	(23,099)	(35,717)	(48,335)	(60,952)	(73,570)	(86,187)	(98,805)	(111,423)	(124,040)
	-30%	89,782	77,156	64,530	51,904	39,279	26,653	14,027	1,401	(11,224)	(23,850)	(36,476)
	-20%	175,739	163,105	150,471	137,837	125,203	112,570	99,936	87,302	74,668	62,034	49,401
	-10%	261,385	248,743	236,101	223,459	210,817	198,175	185,533	172,891	160,249	147,607	134,966
	0%	347,031	334,381	321,731	309,081	296,431	283,781	271,131	258,481	245,831	233,181	220,531
	10%	432,677	420,019	407,361	394,703	382,045	369,386	356,728	344,070	331,412	318,754	306,096
	20%	518,145	505,479	492,813	480,146	467,480	454,814	442,148	429,481	416,815	404,149	391,483
	30%	603,168	590,494	577,819	565,145	552,471	539,796	527,122	514,447	501,773	489,099	476,424
	40%	688,191	675,508	662,826	650,143	637,461	624,778	612,096	599,413	586,731	574,049	561,366
	50%	773,214	760,523	747,832	735,142	722,451	709,761	697,070	684,380	671,689	658,998	646,308

Tabla 12.24. Análisis Bidimensional entre el Ticket Promedio vs Costo de Insumos

		Variación % promedio del Costo de Insumos										
		283,781	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
Variación % en el ticket promedio	-50%	(59,405)	(77,860)	(96,315)	(115,334)	(139,037)	(163,451)	(187,865)	(212,280)	(236,694)	(261,108)	(285,522)
	-40%	45,969	24,636	3,239	(18,158)	(39,555)	(60,952)	(83,068)	(105,274)	(130,481)	(159,777)	(189,074)
	-30%	149,010	124,601	100,191	75,782	51,373	26,653	1,690	(23,274)	(48,237)	(73,512)	(99,349)
	-20%	252,050	224,154	196,258	168,362	140,466	112,570	84,674	56,777	28,670	140	(28,389)
	-10%	355,091	323,708	292,325	260,942	229,558	198,175	166,792	135,409	104,026	72,643	41,260
	0%	457,966	423,261	388,391	353,521	318,651	283,781	248,911	214,040	179,170	144,300	109,430
	10%	560,260	522,175	484,089	446,003	407,744	369,386	331,029	292,672	254,315	215,958	177,600
	20%	662,554	621,006	579,458	537,910	496,362	454,814	413,148	371,304	329,459	287,615	245,771
	30%	764,848	719,838	674,827	629,817	584,807	539,796	494,786	449,775	404,604	359,273	313,941
	40%	867,142	818,669	770,197	721,724	673,251	624,778	576,306	527,833	479,360	430,887	382,112
	50%	969,436	917,501	865,566	813,631	761,696	709,761	657,826	605,891	553,955	502,020	450,085

Elaboración: Autores de la tesis.

Las cifras resaltadas corresponden al análisis realizado en el numeral 12.8.2, las cuales muestran el impacto de la variación en el ticket promedio.

12.9. Análisis de escenarios.

Los autores de la tesis definen 3 escenarios: esperado, pesimista y optimista, los cuales se seleccionaron de acuerdo a lo siguiente:

- Respecto a la variación del ticket promedio, esta se establece de acuerdo a las entrevistas a profundidad con los dueños y/o administradores de resto-bares (ver Anexo 03 – Entrevistas a dueños y/o administradores de bares y resto-bares), quienes indican que el ticket promedio en sus establecimientos se encuentra en el rango de S/30 a S/50, con un promedio de S/40, exhibiendo una variación de $\pm 25\%$, valor que se toma para el análisis realizado.
- Respecto a la variación de la inversión estimada, se considera los porcentajes indicados por el PMBOK (2017) para estimaciones de costos de proyectos, que va de -5% a +10% del valor presupuestado.
- Finalmente, respecto a la variación de los costos de los insumos, ésta se toma de manera subjetiva por parte de los autores de la tesis, respecto a las visitas de campo.

Como se muestran en la Tabla 12.25, se modelan los siguientes escenarios:

Tabla 12.25. Resumen de escenarios pesimista, esperado y optimista

	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
% Variación en el ticket promedio	-25.00%	0.00%	25.00%
% Variación en inversión estimada	10.00%	0.00%	-5.00%
% Variación promedio del Costo de Insumos	15.00%	0.00%	-10.00%
VAN	17,698	238,781	546,915
TIRE	23%	66%	106%
Período de recuperación (mes)	Mes 42	Mes 26	Mes 20

Elaboración: Autores de la tesis

Los escenarios propuestos anteriormente consideran un periodo de proyecto de 5 años. Sin embargo, tomando en cuenta posibles cambios futuros en las preferencias de la temática y necesidades de los clientes, se propone analizar los siguientes escenarios alternativos:

- Escenario 1 (ciclo corto): El ciclo del proyecto se evalúa a dos años, considerando que se cumple el crecimiento de ventas y demás variables esperadas, pero los accionistas deciden invertir en otros sectores culminando el segundo año. El VAN resultante de este análisis es S/ 2,056, sin considerar

el valor del intangible o de los flujos de caja futuro, que se generarían en un traspaso del modelo de negocio.

- Escenario 2 (reversión): Se considera que el ciclo proyectado no se cumple en los primeros dos años, por lo que se tendría que realizar una reversión estimada de S/ 21,022, por concepto de cambio de decoración y ornamentación, para relanzar el resto-bar y así adecuarnos a las futuras necesidades y tendencias del sector. El VAN resultante de este análisis es de S/ 96,802, considerando las variables esperadas para este nuevo escenario.

Estos dos escenarios alternativos se muestran en la Tabla 12.26.

Tabla 12.26. Resumen de escenarios alternativos

Escenarios								
Esperado			Ciclo corto			Reversión		
Etapas del Ciclo del proyecto	Meses	% alcanzado de la venta de referencia	Etapas del Ciclo del proyecto	Meses	% alcanzado de la venta de referencia	Etapas del Ciclo del proyecto	Meses	% alcanzado de la venta de referencia
Introducción	6	30%	Introducción	6	30%	Introducción 1	6	30%
Crecimiento 1	12	90%	Crecimiento 1	12	90%	Crecimiento 1	12	70%
Madurez 1	6	100%	Madurez 1	6	100%	Madurez 1	6	60%
Madurez 2	36	100%	Madurez 2	0	100%	Para	1	0%
						Introducción 2	5	50%
						Crecimiento 2	12	100%
						Madurez 3	6	100%
						Madurez 4	12	100%
Tasa de descuento	20%		20%			20%		
VAN	283,781		2,056			96,802		
TIRE	66%		21%			36%		

Elaboración: Autores de la tesis.

12.10. Conclusiones

- La inversión inicial es cubierta con recursos propios de los autores de la tesis.
- Del análisis de punto muerto, sensibilidad y escenarios se aprecia que la variable más crítica del proyecto es el ticket promedio, por lo que es la que se debe gestionar de manera más exhaustiva. Sin embargo, también es la que brinda mayores oportunidades de generación de valor, ya que, por cada sol de incremento del ticket promedio, en un escenario esperado, el VAN se incrementa en S/ 12,347.

- De los 3 escenarios propuestos (pesimista, esperado y optimista) considerados por los autores de la tesis, se obtienen valores de VAN positivos, así como en los escenarios alternativos variando el ciclo del proyecto y con reinversión.
- En el escenario de ciclo corto del proyecto, el VAN es positivo, aún sin considerar el traspaso y venta de intangible, así como la valoración de flujos de caja futuros, mostrando una recuperación más rápida de la inversión.
- La variable analizada que resulta menos crítica en el presente modelo de negocio es la inversión, es por ello que el proyecto es flexible a realizar una reinversión para adecuarse a los cambios en las tendencias de la preferencia de temática de los clientes.
- Tras el análisis de los múltiples escenarios se determina que este modelo de negocio es económicamente viable.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES

- **Objetivo específico 1: Analizar el marco contextual para la implementación de un resto-bar en la ciudad de Tacna.**
 - Tacna es el cuarto departamento con mayor competitividad a nivel de país, experimentado un mayor crecimiento económico y demográfico que el promedio peruano, además, es el tercer departamento que concentra en mayor porcentaje a los NSE A, B y C, y una PEA superior al promedio peruano, lo que brinda un escenario atractivo para realizar inversiones en esta región.
 - Los estilos de vida que concentra la población tacneña, son los identificados como “Modernas” y “Progresistas”, que son personas que tienen preferencia por actividades fuera de casa, como salir a comer y asistir a bares o discotecas. Por otro lado, fuentes secundarias indican que el “Adulto joven” y el “Adulto” tienen mayor preferencia entre las actividades a realizar fuera de casa; “salir a comer” “salir a bailar” y “salir a tomar tragos”.
 - El turista nacional y extranjero que visita Tacna tiene como principal motivación la de vacacionar, la que se ve impulsada por la hospitalidad y el buen trato que el tacneño ofrece.

- **Objetivo específico 2: Realizar un estudio de mercado que permita identificar el público objetivo y los atributos más valorados del modelo de negocios que se busca implementar.**
 - El público objetivo considera a residentes y visitantes de la ciudad de Tacna, hombres y mujeres del grupo de edad de 30 a 44 años, que tengan preferencia por la temática de los años 80’s, y que deseen escuchar música, consumir bebidas y piqueos de calidad, en un resto-bar con un ambiente agradable y cómodo, además que tenga capacidad y disposición de pago para cubrir el ticket promedio.
 - La prueba de concepto realizada muestra la gran aceptación de un resto-bar con temática de los años 80’s, por lo que se determina que el resto-bar debe estar ambientado con esta temática diferenciada de la competencia, lo que a su vez

está soportado por el hecho que los atributos más valorados por los clientes son la música y el ambiente.

- La ubicación del resto-bar es un factor crítico para el posicionamiento del negocio y considerando que la mayoría de personas locales y turistas se concentran en los alrededores del centro histórico, entonces la ubicación del resto-bar propuesto es en esta zona.
 - El resto-bar considera tener espacio para baile y presentaciones en vivo, debido a la gran demanda de estas características y que la oferta actual no explota.
 - El ticket promedio para gastos en entretenimiento a nivel de provincias es de S/50 mientras que, en la ciudad de Tacna, de acuerdo al estudio de mercado, es de S/69, brindando un contexto atractivo para la implementación del resto-bar en esta ciudad.
 - Se define como mercado meta el 2% del mercado efectivo, el que se considera mantener en el horizonte de la evaluación.
- **Objetivo específico 3: Realizar el planeamiento estratégico para el negocio propuesto**
 - La propuesta de valor de “Arcadia Resto-bar” es ser un resto-bar dirigido a un público adulto de 30 a 44 años, locales y visitantes de la ciudad de Tacna, diferenciado por una temática de los 80’s, además caracterizado por un excelente servicio, con buena ambientación y música, variedad de bebidas y promociones atractivas para los clientes.
 - La estrategia competitiva empleada es la de diferenciación, en base a dos factores, la temática y la atención al cliente. Respecto a la primera, se considera que la oferta de competidores no ofrece un resto-bar con una temática definida que guste a los clientes, y en relación a la segunda, se busca que el servicio y atención al cliente sea excepcional -“kick-ass service”-, generando relaciones redituables con los clientes.
 - **Objetivo específico 4: Elaborar el plan de marketing, para establecer el marketing mix**

- La propuesta de valor al cliente sigue un enfoque de “más por lo mismo”, que se da a conocer a través de un marketing no diferenciado al segmento de cliente elegido.
 - “Arcadia Resto-bar” ofrece un producto diferenciado de la competencia, contratando servicios profesionales para el diseño y personalización de recetas, Carta, definición de espacios, decoración de interiores y exteriores.
 - “Arcadia Resto-bar” cuenta con diferentes formatos de promociones, en especial en la etapa de introducción para dar a conocer el nuevo concepto, así como en la operación, dado que las promociones son el segundo atributo más valorado por el cliente.
 - Se utilizan canales digitales en la propuesta de marketing debido al alto grado de cobertura de internet y uso de redes sociales en Tacna.
- **Objetivo específico 5: Elaborar el plan de operaciones y de recursos humanos para definir las mejores prácticas a aplicar en el modelo de negocios propuesto.**
 - El horario de atención al público de “Arcadia Resto-bar” es de martes a jueves de 16:00 a 23:00 horas y, los días viernes y sábados desde 18:00 a 03:00 horas, de acuerdo al estudio de mercado y considerando el jornal semanal normal de 48 horas.
 - Para la gestión sistemática de operaciones del resto-bar se utiliza dispositivos electrónicos y software de “Sistema de Punto de Venta”, que permite la mejora continua de los procesos.
 - Para cumplir los lineamientos del compliance y mitigar riesgos, “Arcadia Resto-bar” cuenta con planes de capacitación en temas de atención a los clientes, higiene, sanidad, seguridad y primeros auxilios, así como planes y presupuesto de contingencias.
 - El recurso humano del resto-bar se gestiona a través de un adecuado diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, lo que garantiza contar con el personal idóneo para el resto-bar.

- Considerando que la atención al cliente forma parte de la ventaja competitiva del modelo, la relación de clientes por mozo en comparación con la competencia, es menor, permitiendo al mozo estar más disponible para atender los requerimientos del cliente.
- **Objetivo específico 6: Evaluar la viabilidad económico-financiera del plan de negocios.**
 - En los múltiples escenarios considerados, se tiene que el VAN es positivo, haciendo que este modelo de negocio sea económicamente viable, teniendo en cuenta que la fuente de financiamiento es propia. En el escenario esperado, el VAN es de S/283,781, con una TIR de 66% y una inversión inicial de S/126,500.
 - Del análisis de punto muerto, sensibilidad y escenarios se tiene que la variable más crítica del proyecto es el ticket promedio, lo que también se puede transformar en una oportunidad dado que, por cada sol de incremento del ticket promedio, el VAN aumenta en S/12,347 en un escenario esperado.
 - La variable analizada que resulta menos crítica es la inversión, dando flexibilidad al negocio para realizar una reinversión en caso de requerir adecuarse a los cambios en las tendencias de la preferencia de temática de los clientes.
 - El costo de oportunidad considerado por los socios es de 20%, establecido de manera subjetiva y conservadora, donde el riesgo del modelo de negocio se evalúa en el flujo del proyecto y no en la tasa.

CAPÍTULO XIV. RECOMENDACIONES

- Para evaluar la viabilidad económica del proyecto, se debe considerar evaluar los flujos de caja futuros, a través de una opción *call*, además de considerar la venta de intangible, que es la marca ya posicionada.
- Actualizar los planes de contingencia y de análisis de riesgo, de manera manual.
- Considerar usos alternativos para el establecimiento, en los horarios que no son empleados en las operaciones del resto-bar, tanto para eventos corporativos o particulares, así como otros tipos de negocio; venta de alimentos, *delivery*.
- Considerar introducir en la oferta del resto-bar ciertos atributos dirigidos a algunos subgrupos de nuestros clientes, como, por ejemplo, “miércoles de chicas” y ofrecerles a las mujeres las bebidas a un costo de 2x1; como también “jueves de patas” en el cuál se ofrezcan promociones de piqueos y bebidas y cervezas de regalo por consumos mayor a determinado monto en consumo del grupo.
- Se recomienda contar con una dotación de *merchandising*, como polos, gorros, llaveros, imanes y vasos, para fidelizar a los clientes y crear una comunidad de marca.
- Considerando que las encuestas postventa sólo se realizan a clientes que asisten al resto-bar, se recomienda realizar estudios de mercado de manera periódica, con el objetivo de conocer las nuevas tendencias y preferencias del segmento de clientes.
- En caso que el concepto se desarrolle de acuerdo al escenario optimista, se recomienda evaluar expandir a las ciudades de la región sur del Perú (Ilo, Moquegua, Puno), a través de franquicias o inversión directa de los socios.
- Dado que la capacidad operativa es limitada, en caso que la demanda en fechas de presentaciones en vivo y DJ’s sea elevada, se recomienda el cobro de ticket de entrada.

BIBLIOGRAFIA

- 5 Fuerzas de Porter. (2019). *5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/#blog>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN. (2008). *Ley N° 27688*. Recuperado el 5 de febrero de 2019, de <https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/CARPETA1/LEY%20N%C2%BA%20%2027688.pdf>
- APEIM. (2018). *Dashboard Interactivo de NSE*. Obtenido de <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>
- APEIM. (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado el 04 de diciembre de 2018, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Arellano Investigación de Mercado. (2009). *El Consumidor Peruano*. Obtenido de <https://de.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-SEGUN-ROLANDO-ARELLANO>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida. (1a Ed.)*. Lima: Planeta del Perú.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Asociados, Estudio Galvez Consultores. (1997). *TUO del Decreto Legislativo 728*.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. Sucursal Arequipa. (agosto de 2018). Tacna: Síntesis de actividad económica. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2018/sintesis-tacna-08-2018.pdf>
- Bohlander, G. W. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning.
- Carta.menu. (s.f.). *Mushna*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de <https://pe.carta.menu/restaurants/tacna/mushna>
- David, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (Décimo Tercera ed.). Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/>
- El Comercio. (1 de enero de 2010). jaoedhe. *El Comercio*. Recuperado el 1 de enero de 2011, de lkjkl.com

- El Comercio. (11 de octubre de 2018). *7 de los bares temáticos más geniales de Lima*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/siete-bares-tematicos-geniales-lima-noticia-446456?foto=10>
- El Comercio. (11 de febrero de 2018). *Cómo Tacna se convirtió en el destino favorito de los chilenos*. Recuperado el 1 de diciembre de 2018, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/peru/tacna/tacna-convirtio-destino-favorito-chilenos-noticia-495952>
- El Comercio. (11 de febrero de 2018). *Cómo Tacna se convirtió en el destino favorito de los chilenos*. *El Comercio*. Recuperado el 1 de diciembre de 2018, de <https://elcomercio.pe/peru/tacna/tacna-convirtio-destino-favorito-chilenos-noticia-495952>
- El Comercio. (28 de noviembre de 2018). *Los 5 restaurantes temáticos más geniales de Lima*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/cinco-restaurantes-tematicos-geniales-lima-noticia-422328?foto=1>
- El Peruano. (22 de diciembre de 2016). *Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gestion-integral-d-decreto-legislativo-n-1278-1466666-4/>
- El Peruano. (9 de diciembre de 2016). *El Peruano*. Obtenido de Decreto Legislativo N° 1261: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-a-la-re-decreto-legislativo-n-1261-1462448-2/>
- El Peruano. (20 de abril de 2017). *Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada*. D.S. N°046-2017-PCM. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51759/1562796/TUO+Ley+Marco+de+Licencia+de+Funcionamiento.pdf/162f254c-8996-55ab-768b-ba1d5eecdee5>
- El Peruano. (07 de Setiembre de 2018). *Aprueban “Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines”*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-norma-sanitaria-para-restaurantes-y-servicios-afin-resolucion-ministerial-no-822-2018minsa-1689230-3/>
- Eldiario.es. (31 de Mayo de 2017). *Así son los bares gaming, espacios temáticos para los aficionados a los esports*. Obtenido de https://www.eldiario.es/ping/gaming-espacios-tematicos-aficionados-esports_6_649595044.html
- Erices, F. (Agosto de 2017). *Propuesta de modelo de negocios para un restobar con temática de videojuegos en la quinta región*. Valparaiso, Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

- EsSalud. (2011). *Guía de Reanimación Cardio Pulmonar Básica* . Obtenido de http://www.essalud.gob.pe/downloads/escuela_emergencia/GUIA_CARDIOPULMONAR.pdf
- Facebook. (2017). *Rock and Roll Cafe*. Recuperado el 02 de abril de 2019, de <https://www.facebook.com/ROCKNROLLCAFEPUBOFICIAL/>
- Facebook. (2019). *Canalla Tacna*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de https://www.facebook.com/pg/CanallaTacna/reviews/?ref=page_internal
- Facebook. (2019). *Euro bar*. Obtenido de <https://www.facebook.com/eurobarofficial/>
- Facebook. (2019). *Mr. Mojito*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de https://www.facebook.com/pg/tacnamrmojito/reviews/?ref=page_internal
- Facebook. (2019). *Mr. Mojito*. Obtenido de <https://www.facebook.com/tacnamrmojito/>
- Facebook. (2019). *Mushna Restobar*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de https://www.facebook.com/pg/mushna/reviews/?ref=page_internal
- Fred, D. (09 de Mayo de 2019). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de Pearson Educación: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Germanpascual.com. (08 de 07 de 2018). *80s Waitress Costumes*. Obtenido de <http://germanpascual.com/post.php#ODBzIHdhaXRyZXNzIGNvc3R1bWVz>
- Gestión. (Agosto de 2018). *Diario Gestión*. Obtenido de Sunarp: ¿Cómo constituir tu propia empresa en seis pasos?: <https://gestion.pe/economia/constituir-propia-empresa-seis-pasos-nndc-240606>
- Gestión. (24 de agosto de 2018). MEF elevó su proyección de crecimiento de PBI de 3.6% a 5% para 2018. págs. <https://gestion.pe/economia/mef-elevo-3-6-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2018-nndc-242539> .
- Gobierno Regional de Tacna. (2014). *Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA al 2023*. Obtenido de http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf
- INDECI. (2018). Manual para la Ejecución de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil. (DS.N° 066-2007-PCM).
- INEI. (Enero de 2017). *Estadísticas Municipales 2016*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/libro.pdf

- INEI. (Noviembre de 2018). *Encuesta mensual de comercio, restaurantes y servicios*.
Obtenido de https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b
- INEI. (2018). *Informe Nacional Perú: Perfil Sociodemográfico del Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y II de Comunidades Indígenas*.
Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html
- INEI. (2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento 2007-2017*.
Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf
- INEI. (2018). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Tacna, Tacna.
- Instituto Cuánto. (2016). *Perú en Números 2016*. Lima, Perú: Impresión Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Abril de 2016). *Estadísticas Municipales 2015*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1362/index.html
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional 2017*.
Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>
- IPE. (09 de abril de 2018). Sur peruano creció en 2017 igual que el resto del país.
Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/sur-peruano-crecio-en-2017-igual-que-el-resto-del-pais/>
- Ipsos Perú. (23 de Junio de 2016). *Prueba de Concepto*. IPSOS. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-es/prueba-de-concepto>
- Ipsos Perú. (2018). *Estudios multiclientes, Informe perfil del adulto joven peruano 21 a 35 años, Perú urbano*. Ipsos 2018.
- Ipsos Perú. (2018). *Estudios multiclientes, Informe perfil del adulto peruano 36 a 59 años, Perú urbano*. Ipsos 2018.
- Jpsystems. (2018). *Jpsystems S.A.C*. Obtenido de Sistema Punto de Venta: <https://jpsystems.pe/sistema-punto-de-venta/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

- La República. (30 de enero de 2017). Tacna solo tiene ocho "Restaurantes Saludables". Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://larepublica.pe/economia/1011649-tacna-solo-tiene-ocho-restaurantes-saludables>
- La República. (16 de 02 de 2018). Perú en Redes Sociales 2018. doi:<https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i/>
- LonelyPlanet. (2017). *Mushna - Bar in Tacna*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de <https://www.lonelyplanet.com/peru/tacna/nightlife/mushna/a/poi-dri/1408155/363430>
- MINCETUR. (2016). Obtenido de Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Tacna 2016: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/NST/NST2016/03_NST_2016_Tacna.pdf
- MINSA. (Setiembre de 2018). *Ministerio de Salud*. Obtenido de APRUEBAN NORMA SANITARIA PARA RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Setiembre2018/nota53.asp>
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Municipalidad Provincial de Tacna. (2016). MPT. *Texto Único de Procedimientos Administrativos [TUPA] 2016*. Obtenido de <https://www.munitacna.gob.pe/pdfs/licenciaedifica/04/41.pdf>
- NBC Universal Inc. (s.f.). *About the Show: Miami Vice*. Recuperado el 01 de 07 de 2019, de https://web.archive.org/web/20080423035720/http://www.nbc.com/Vintage_Shows/Miami_Vice/about/index.shtml
- Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL]. (2014). *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la región Tacna*. Obtenido de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/Tacna/ESTUDIO/ESTUDIO_012014_OSEL_TACNA.pdf
- Peñaranda, C. (26 de Marzo de 2018). Sector Turismo representa 3.3% del PBI y genera 1.1 millones de empleos. *La Cámara. La Revista de la CCL*.(N° 820), 16-18. Obtenido de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf
- Perú 21. (06 de Julio de 2018). Las 10 mejores hamburguesas de Lima. Obtenido de <https://peru21.pe/vida/gastronomia/10-mejores-hamburguesas-lima-fotos-412900>

- Perú 21. (20 de Noviembre de 2018). Perú vs Costa Rica: Siete bares para verlo y disfrutarlo bebiendo. Obtenido de <https://peru21.pe/vida/peru-vs-costa-rica-siete-bares-verlo-disfrutarlo-bebiendo-nndc-441639?foto=4>
- Placesmap. (2017). *Eurobar*. Recuperado el 2 de abril de 2019, de <https://placesmap.net/PE/EUROBAR-43633/>
- Placesmap. (2018). *Mr. Mojito*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de <https://placesmap.net/PE/Mr-Mojito-43635/>
- Placesmap. (2018). *Mushna restobar*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de <https://placesmap.net/PE/Mushna-restObar-43629/>
- Portal de Turismo. (02 de enero de 2019). *Portal de Turismo*. Recuperado el 30 de abril de 2019, de <https://portaldeturismo.pe/noticia/tacna-cierra-temporada-alta-con-record-historico-en-llegada-de-visitantes/>
- Portal PQS. (02 de junio de 2018). Tacna se perfila como una de las ciudades con mayor crecimiento económico del país. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://www.pqs.pe/actualidad/tacna-se-perfila-como-una-de-las-ciudades-con-mayor-crecimiento-economico-del-pais>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía del PMBOK Sexta edición*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- RAE. (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=509Y6Lw|509uDjx>
- SUNAT. (2008). *Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- SUNAT. (2016). *Impuestos a pagar*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>
- SUNAT. (2019). *Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, Capítulo VI, Artículo N°22*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.pdf>
- Sunat. (2019). *SUNAT*. Obtenido de Concepto, tasa y operaciones gravadas - IGV: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>
- Superintendencia de Mercado y Valores [SMV]. (1996). *Ley General de Sociedades*. Obtenido de <http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>
- The Nielsen company. (11 de febrero de 2016). *Markets and Finances*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Gastos-extras-de-los-peruanos.html>

- Thechopedia. (s.f.). *What does Arcade Game mean?* Recuperado el 29 de 06 de 2019, de <https://www.techopedia.com/definition/1903/arcade-game>
- Tripadvisor. (2017). *Mr. Mojito - Buen ambiente*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de https://www.tripadvisor.com.pe/ShowUserReviews-g858537-d9773105-r459458104-Mr_Mojito-Tacna_Tacna_Region.html
- Tripadvisor. (2018). *Eurobar*. Recuperado el 1 de Abril de 2019, de https://www.tripadvisor.com.pe/Attraction_Review-g858537-d14072320-Reviews-Eurobar-Tacna_Tacna_Region.html
- Tripadvisor. (2018). *Mushna - "Amigos"*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de https://www.tripadvisor.com.pe/ShowUserReviews-g858537-d4552146-r608745472-Mushna-Tacna_Tacna_Region.html
- Tripadvisor. (2019). *Mushna*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g858537-d4552146-Reviews-Mushna-Tacna_Tacna_Region.html
- Tripadvisor. (s.f.). *Bares y pubs Restaurantes de Tacna: Leé opiniones sobre restaurantes de Tacna, Región Tacna - TripAdvisor*. Recuperado el 29 de enero de 2019, de Bares y pubs Restaurantes de Tacna: Leé opiniones sobre restaurantes de Tacna, Región Tacna - TripAdvisor: https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g858537-zfg11776-Tacna_Tacna_Region.html
- University of Rochester Medical Center. (2019). *Atragantamiento y maniobra de Heimlich*. Obtenido de <https://www.urmc.rochester.edu/encyclopedia/content.aspx?ContentTypeID=85&ContentID=P03919>
- Yellow.place. (2019). *Rock and Roll Cafe Pub*. Recuperado el 02 de abril de 2019, de <https://yellow.place/es/rock-n-roll-cafe-pub-oficial-tacna-peru>