



**Plan de negocio para determinar la viabilidad de un bar
lúdico especializado en shots cócteles**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Gestión Empresarial por:**

Andrés Marcelo Arbe Rabines

Astrid Elizabeth Gaviria Rodríguez

Maria Alejandra Guanira Orrego

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 04

Lima, 28 de agosto de 2019

Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad de un bar lúdico especializado en shots cócteles

ha sido aprobada.

.....
Nancy Matos (Jurado)

.....
Pascal Clisson (Jurado)

.....
Christian Aste (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mi familia por su constante apoyo incondicional, en especial a mi padre por sus consejos y frases motivacionales para no desistir y seguir adelante y a mi novio que ha sido mi complemento en este trayecto del curso.

Astrid Gaviria Rodríguez

Agradezco a Dios por guiar cada uno de mis pasos.
Gracias a mi mamá, por su apoyo incondicional y amor infinito, por ser el principal motor de mis sueños, este logro también es de ella.

Maria Alejandra Guanira Orrego

A mis queridos padres que me han apoyado en lograr mi maestría.

Andrés Arbe Rabines

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.3. Justificación	2
1.4 Delimitación de la tesis	3
1.4.1 <i>Alcances</i>	3
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	6
1.5 Metodología de la investigación	7
1.5.1 <i>Esquema metodológico</i>	7
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	9
2.1 Marco Conceptual	9
2.1.2. <i>Tipos de bares</i>	9
2.1.2 <i>Bares temáticos en Lima</i>	10
2.1.3 <i>Shots</i>	10
2.1.4 <i>Juegos de tomar</i>	10
2.2 Marco Contextual.....	11
2.2.1 <i>Población de Lima</i>	11
2.2.2 <i>Ingresos de la población de Lima</i>	11
2.2.3 <i>Consumo de alcohol en el Perú y América Latina</i>	12
2.3 Modelo de Negocio CANVAS	12
2.3.1 <i>Clientes</i>	12
2.3.2 <i>Propuesta de valor</i>	13
2.3.3. <i>Canales</i>	13
2.3.4. <i>Relación con los clientes</i>	14
2.3.5. <i>Recursos clave</i>	14
2.3.6. <i>Actividades clave</i>	15
2.3.7. <i>Socios Claves</i>	16
2.3.8 <i>Fuente de ingresos</i>	16
2.3.9 <i>Estructura de costos</i>	16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	17
3.1 Proceso de la metodología de investigación	17
3.2 Investigación fuentes secundarias	19
3.3. Fuentes Primarias.....	20
3.3.1 <i>Etapas de análisis cuantitativo</i>	20
3.3.2 <i>Etapas de análisis cualitativa</i>	37
3.4. Estimación de la demanda.....	45
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	47
4.1. Análisis del sector externo	47
4.1.1. <i>Marco Político y Legal</i>	48
4.1.2 <i>Marco Económico</i>	48
4.1.3 <i>Marco Tecnológico</i>	49
4.1.4 <i>Marco Social</i>	50
4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	51
4.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	51
4.2.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	51
4.2.3. <i>Amenaza de sustitutos</i>	51

4.2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	52
4.2.5. Rivalidad de la competencia.....	52
4.3 Misión.....	53
4.4 Visión.....	53
4.5 Objetivo de la compañía.....	53
4.6 Estrategia de negocio.....	53
4.7 Conclusiones del capítulo.....	54
5.1 Objetivos del plan de marketing.....	54
5.2 Segmentación estratégica.....	54
5.3 Posicionamiento.....	57
5.4 Branding o gestión de marca.....	58
5.5 Estrategias de marketing.....	60
5.5.1 Estrategia de producto.....	60
5.5.2 Estrategia de precio.....	65
5.5.3 Estrategia de plaza.....	71
5.5.4 Estrategia de promoción.....	72
5.5.5. Estrategia de lugar y evidencia física.....	74
5.5.6 Estrategia de personas.....	82
5.5.7 Estrategia de procesos.....	82
5.6 Presupuesto de marketing.....	84
5.8 Supuestos de consumo y ticket promedio.....	85
5.9 Conclusiones.....	87
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES.....	89
6.1. Objetivos del plan de operaciones.....	89
6.2. Cálculo de cantidad de personas atendidas.....	89
6.2.1 Cálculo de capacidad máxima.....	89
6.2.2 Horarios de atención.....	90
6.2.3 Tipos de horario.....	90
6.2.4 Supuestos.....	90
6.2.4 Estimación de personas atendidas.....	91
6.2.5 Procesos relacionados al servicio del bar.....	92
6.3. Procesos relacionados a la preparación de comidas y bebidas.....	93
6.4. Procesos relacionados al abastecimiento.....	93
6.5. Procesos relacionados al desarrollo de nuevos productos.....	94
6.6. Procesos relacionados a la promoción.....	95
6.7. Indicadores de desempeño.....	95
6.8 Costos relacionados a los procesos.....	96
6.9 Gastos relacionados a los procesos.....	98
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	101
7.1. Equipo Fundador.....	101
7.2 Estructura organizacional.....	102
7.3. Perfiles de puesto.....	103
7.4. Plan de capacitación.....	109
7.5 Presupuesto de recursos humanos.....	111
CAPÍTULO VIII. VIABILIDAD FINANCIERA.....	113
8.1 Inversiones.....	113
8.1.1. Inversión en implementación del local.....	113
8.1.3 Inversión en el baño.....	115
8.1.4 Inversión en el almacén.....	115
8.1.5 Inversión en Muebles.....	116

8.1.6 Inversión en equipos.....	116
8.2. Proyección de ventas.....	117
8.2.1. Supuestos de cantidad de personas atendidas	117
8.2.2. Supuestos de consumo.....	118
8.2.3. Otros supuestos de ventas	119
8.2.4. Proyección de consumo.....	119
8.2.5. Proyección de ventas.....	120
8.3. Proyección de costos.....	121
8.3.1 Supuestos de proyección de costos.....	121
8.3.2 Proyección de costos consolidados.....	123
8.4. Gastos fijos.....	124
8.5. Flujo de caja.....	124
8.4.1. Supuestos del flujo de caja.....	124
8.4.2. Cálculo del CPPC.....	125
8.4.3. Flujo de caja económico	126
8.4.4. Servicio de deuda y gastos financieros:.....	127
8.4.5. Flujo de caja financiero	127
8.5 Análisis de escenarios	128
8.5.1. Variables por analizar	128
8.5.2. Escenario optimista.....	129
8.5.3. Escenario pesimista.....	130
8.5.4. Comparación de los 3 escenarios	131
8.5.5. Plan de contingencia para el escenario pesimista.....	132
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
9.1. Conclusiones	133
9.2. Recomendaciones.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	139
I. Cuestionario de la encuesta	¡Error! Marcador no definido.
II. Ficha técnica del focus group.....	¡Error! Marcador no definido.
III. Resultados del focus group 1	¡Error! Marcador no definido.
IV. Resultados del focus group 2.....	¡Error! Marcador no definido.
V. Cuestionario de la entrevista a expertos.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Ubicación del bar.....	4
Figura 3. 1 Proceso de investigación	18
Figura 3. 2 Edad de los encuestados	22
Figura 3. 3. Género de los encuestados.....	23
Figura 3. 4 Frecuencia de ir a bares	24
Figura 3. 5 Lugares para socializar los fines de semana	24
Figura 3. 6 Factores de decisión para ir a un bar	25
Figura 3. 7 Diseño del bar ideal	26
Figura 3. 8 Motivos para ir a un bar.....	27
Figura 3. 9. Formas de entretenimiento en un bar.....	27
Figura 3. 10. Porcentaje de bebidas preferidas	28
Figura 3. 11. Gasto promedio por persona.....	29
Figura 3. 12. Interés en la propuesta de negocio.....	30
Figura 3. 13 Gasto promedio por persona.....	31
Figura 3. 14 Juegos a implementar	32
Figura 3. 15. Gasto promedio por persona por paquete	32
Figura 3. 16. Opciones de ubicación del bar.....	33
Figura 3. 17. Uso de pantallas táctiles	34
Figura 3. 18. Diseño del interior del bar	34
Figura 3. 19. Preferencia de promociones.....	35
Figura 3. 20. Medios de comunicación	35
Figura 3. 21. Música preferida.....	36
Figura 3. 22. Nivel socioeconómico	37
Figura 4. 1. PBI Perú 2008-2019	49
Figura 5. 1. Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas.....	56
Figura 5. 2 Logo de la empresa.....	59
Figura 5. 3 Menú de paquetes	60
Figura 5. 4. Ubicación del bar.....	71
Figura 5. 5 Vista general del local	75
Figura 5. 6. Vista diagonal del local	76
Figura 5. 7. Vista desde el fondo	76
Figura 5. 8. Tapete de entrada.....	77
Figura 5. 9. Mesas del local	78
Figura 5. 10. Decoración de paredes.....	78
Figura 5. 11. Decoración de paredes-2.....	79
Figura 5. 12. Luminaria.....	80
Figura 5. 13. Interruptores de Luz.....	80
Figura 5. 14. Baños	81
Figura 5. 15. Uniformes de meseros	81
Figura 6. 1 Flujograma de abastecimiento	94
Figura 7. 1. Estructura organizacional	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Ficha técnica del Focus Group.....	40
Tabla 3.2 Porcentaje de Población por Zona	46
Tabla 3.3 Estimación de la Población por edades.....	46
Tabla 3.4 Población disponible.....	46
Tabla 3.5 Resumen de análisis.....	47
Tabla 5. 1. Precio y Margen de ganancia de los shot con precio regular.....	66
Tabla 5. 2. Precio y Margen de ganancia de los shots con precio de penetración	67
Tabla 5. 3. Precio y Margen de ganancia de los shots con precio de descuentos de domingo a jueves	68
Tabla 5. 4. Descripción de la promoción "Paquetes del día"	69
Tabla 5. 5. Precios y margen de ganancias de porción de piqueos	69
Tabla 5. 6. Precios y margen de ganancias de media porción de piqueos	70
Tabla 5. 7. Precio y Margen de ganancia de las bebidas sin alcohol	70
Tabla 5. 8. Presupuesto de marketing	84
Tabla 5. 9. Precio por porción de piqueos.....	85
Tabla 5. 10. Precio promedio por bebida.....	86
Tabla 5. 11. Ticket promedio Sábados y Viernes para personas que compren paquetes de shots	86
Tabla 5. 12. Ticket promedio domingo a Jueves para personas que compren paquetes de shots	87
Tabla 5. 13. Ticket promedio con precios de penetración (primeros seis meses).....	87
Tabla 5. 14. Ticket promedio para personas que compren el paquete del día.....	87
Tabla 6. 1 Capacidad máxima de personas en el bar	90
Tabla 6. 2. Porcentaje de ocupación por horario.....	91
Tabla 6. 3. N° de personas atendidas por semana.....	91
Tabla 6. 4. Indicadores.....	96
Tabla 6. 5. Insumos para la elaboración de los shots.....	97
Tabla 6. 6. Costo por shot	97
Tabla 6. 7. Costo por piqueo	98
Tabla 6. 8. Costo de bebida sin alcohol	98
Tabla 6. 9. Costo mensual de insumos para piqueos.....	99
Tabla 6. 10 Costo mensual de limpieza	99
Tabla 6. 11. Costo mensual insumos baño.....	100
Tabla 6. 12. Costo mensual de agua, luz y gas	100
Tabla 7. 1. Equipo Fundador.....	101
Tabla 7. 2 Perfiles de Puesto.....	103
Tabla 7. 3. Plan de Capacitación.....	109
Tabla 7. 4. Costos de planilla.....	111
Tabla 7. 5. Costos de actividades extra.....	112
Tabla 8. 1. Inversión en implementación del local	114
Tabla 8. 2. Equipos para la cocina (S/.)	114
Tabla 8. 3. Equipos para el kit de baño (S/.).....	115
Tabla 8. 4. Equipos para el almacén	115
Tabla 8. 5. Inversión en muebles	116
Tabla 8. 6. Inversión en tecnología.....	116
Tabla 8. 7. Personas atendidas por semana y días de atención	117
Tabla 8. 8. Tendencia de incremento en personas atendidas durante el primer año	118
Tabla 8. 9. Tendencia de incremento en personas atendidas	118
Tabla 8. 10. Proyección de consumo primer año.....	119
Tabla 8. 11. Proyección de consumo del segundo al quinto año	120
Tabla 8. 12. Proyección de venta del primer año.....	120

Tabla 8. 13. Proyección de venta del segundo al quinto año	121
Tabla 8. 14. Proyección de venta por año	121
Tabla 8. 15. Costo por shot	122
Tabla 8. 16. Costo de paquetes del día.....	122
Tabla 8. 17. Costos de piqueos	122
Tabla 8. 18. Costo de las bebidas no alcoholizadas	123
Tabla 8. 19. Consumos consolidados por año.....	123
Tabla 8. 20. Consumos consolidados por año.....	124
Tabla 8. 21. Gasto mensual y anual del bar	124
Tabla 8. 22. Flujo de Caja económico	126
Tabla 8. 23. VAN Económico y TIR Económica	126
Tabla 8. 24. Servicio de deuda.....	127
Tabla 8. 25. Flujo de caja financiero.....	127
Tabla 8. 26. VAN Financiero y TIR Financiera.....	128
Tabla 8. 27. Personas atendidas durante el primer año en escenario optimista	129
Tabla 8. 28. Personas atendidas del segundo al quinto año en escenario optimista.....	129
Tabla 8. 29. VAN Financiero y TIR Financiera. Escenario Optimista	130
Tabla 8. 30. Personas atendidas durante el primer año en escenario pesimista	130
Tabla 8. 31. Personas atendidas del segundo al quinto año en escenario pesimista	130
Tabla 8. 32. VAN financiero y TIR financiero. Escenario Pesimista	131
Tabla 8. 33. Comparación de escenarios.....	131
Tabla 8. 34. Comparación de escenarios con plan de contingencia.....	132

Andrés Marcelo Arbe Rabines

Bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial y Comercial en la Universidad ESAN. Culmino sus estudios el ciclo 2015-2. Perteneció al décimo superior de su facultad durante toda su carrera. Se caracteriza por ser una persona en busca de conocimiento que le permita un constante desarrollo personal y una mejora en sus capacidades. Posee muchas ganas de aprender y realizar actividades que generen valor para una empresa. Es competitivo y apasionado cuando se establece una meta. Entre sus habilidades principales se encuentran su alta capacidad de análisis y el trabajo en equipo. Sus principales intereses laborales son planeamiento, logística, operaciones y gestión de proyectos. Sus hobbies son la música, los videojuegos y los deportes.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compañía ENVASES Y ENVOLTURAS S.A.C.

Líderes en la fabricación de empaques flexibles de alta especialidad. Cuentan con presencia comercial en Perú y en los países más importantes de Latinoamérica.

Analista de Planeamiento de la Producción Enero 2018 – Actualidad

- Planeamiento del programa de producción diario y semanal
- Coordinación de las fechas de entrega con el área comercial.
- Coordinación con el área de producción para maximizar la eficiencia de la planta.
- Coordinación con área de logística para el abastecimiento de los materiales para la producción.
- Elaboración de reportes de la producción mensual proyectada para gerencia.
- Elaboración de reportes de cumplimiento del programa.
- Elaboración de reportes de capacidad utilizada proyectada por proceso.
- Generación de órdenes de trabajo en base a los requerimientos del área comercial .

Asistente de Producción Jr.**Abril 2016 - Diciembre 2017**

- Creación de estándares de producción para la elaboración de productos nuevos.
- Apoyo en el planeamiento del programa de producción diario.
- Revisión de los consumos y liquidación de los trabajos de producción.
- Elaboración y manejo de indicadores de eficiencia y desempeño de los procesos productivos.
- Apoyo en proyectos de mejora e inversión.
- Modelado de procesos utilizando software BPMN .

FABRICA DE CUBIERTOS S.A.C. - FACUSA

Única fábrica productora de cubiertos en el Perú y su experiencia de más de 48 años unidos a una permanente mejora e innovación tecnológica de sus procesos y productos dotan a FACUSA de una altísima capacidad y calidad de producción, tal como se evidencia con la presencia de sus productos en Perú, Colombia, Venezuela, Chile y Ecuador.

Asistente de Producción**Marzo 2015 - Junio 2015**

- Coordinar con el jefe de Producción y jefe de PCP la programación de la producción y el cumplimiento de la misma. (Mensual y Semanal).
- Efectuar el seguimiento de la coordinación del jefe de Producción con el área de mantenimiento para el óptimo funcionamiento de la maquinaria y la plena disponibilidad de la misma.
- Efectuar el seguimiento de la coordinación del jefe de Producción con el área de matricería y grabado para el mantenimiento de las matrices y estampas empleadas como herramientas en la fabricación de los productos.
- Efectuar el seguimiento de la coordinación del jefe de Producción con el área de almacén para el abastecimiento de los recursos necesarios.
- Apoyar en las pruebas de materiales e insumos nuevos para la producción, efectuadas con el jefe de calidad.
- Apoyar en la implementación y mantenimiento de los programas de mejora tales como las 5S's, SMED u otros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – 2019(c)

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD ESAN 2011 - 2015

Bachiller en Ingeniería Industrial y Comercial

COLEGIO PERUANO-NORTEAMERICANO ABRAHAM LINCOLN 2006 - 2010

OTROS ESTUDIOS

- Estudios de inglés en el programa de Bachillerato Internacional en el colegio Abraham Lincoln 2010 .
- Certificado TOEIC Nivel C1 (Avanzado) 2019
- Conocimientos informáticos
- AutoCad - Nivel: Básico
- Inventor- Nivel: Básico
- Microsoft Excel - Nivel: Intermedio
- Microsoft Access - Nivel: Intermedio
- Software de Simulación "ARENA" - Nivel: Intermedio.
- MS Project – Nivel Intermedio
- SAP ERP – Nivel: Intermedio
- Bizagi Modeler – Nivel: Intermedio

LOGROS Y/O RECONOCIMIENTOS

- Primer puesto de la carrera de Ingeniería Industrial y Comercial de la promoción 2016 - I
- Sexto puesto de la promoción 2016-I
- Perteneció al décimo superior de su facultad durante toda su carrera universitaria.
- Curso con éxito el programa del Bachillerato Internacional.
- Premio Excelencia Prima AFP

Astrid Elizabeth Gaviria Rodríguez

Persona responsable, creativa y proactiva que asume con agrado los retos y metas que se me plantean y al mismo tiempo perseverante para alcanzar sus objetivos, con capacidad de organizar grupos de trabajos y colaborar de una manera constante y eficaz con los mismos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa RESEMIN S.A.

Es una empresa de sector económico de la minería en el Perú y en el mundo. Desde nuestros inicios y hasta la fecha, nos hemos caracterizado por nuestra perseverancia y espíritu innovador en la búsqueda de soluciones para las necesidades de nuestros clientes en el nicho de la minería subterránea.

Analista de Planeamiento Senior

Ago 2016 - Al presente

- Apoyar en la Gestión de la Rutina de las plantas.
- Coordinar y analizar la información de capacidad de planta, consumo de insumo y eficiencia de los procesos.
- Elaborar el plan de producción diario de los productos.
- Realizar el control diario de consumo de materiales y realizar los requerimientos de los faltantes.
- Elaborar los reportes de producción mensual para las reuniones de gerencias.
- Analizar la información de los resultados del proceso mensual.

150 personas a cargo

Empresa AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A.

Es una empresa del Grupo Manuelita dedicada a la producción de la azúcar blanca altamente refinada con características químicas y microbiológicas altamente competitivas, para los clientes más exigentes del sector bebidas, golosinas y farmacéutica.

Asistente administrativa de Gerencia de campo Senior

Sep 2012 - Jul 2015

- Participación en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Elaboración de informes por concepto de: préstamos, presentaciones de los

compromisos de las áreas de campo y otros.

- Colaboración en las decisiones de la Gerencia de Campo hacia los ámbitos que la integran.
- Ejecutar los acuerdos adoptados en materia de trabajo.

50 personas a cargo

Empresa RESET ELECTRONICA Y SISTEMAS S.R.L

Es una empresa dedicada al Comercio exterior y otras actividades de tipo de servicio de ventas de maquinaria y equipo y otras actividades de telecomunicaciones.

Coordinadora de Servicios Training

Mar 2016 - Jul 2016

- Responsable en la supervisión que realizan los ingenieros técnicos en sus actividades diarias.
- Verificar y cotizar los productos y/o servicio a diferentes buques de índole nacional como extranjero, como también la gestión administrativa del área de calidad de la empresa.

20 personas a cargo

Empresa TRACTOMIN SRL

Somos una empresa MYPE que se dedica a la construcción de edificios completos y constructoras.

Asistente de Logística Junior en TRACTOMIN SRL

Jun 2012 - Sep 2012

- Supervisión de las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo para garantizar la satisfacción del cliente.
- Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos.
- Supervisión de las actividades logísticas e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (Calidad, Producción, Eficiencia del Sistema)

20 personas a cargo

Empresa EUROTUBO SAC

Somos una empresa peruana con más de 20 años en el mercado nacional, dedicada a la fabricación y comercialización de tuberías y accesorios de PVC-U, CPVC y

PEAD/HDPE para su uso en los sectores productivos y domésticos en la conducción de agua, efluentes y energía.

Asistente de Seguridad Y Salud Ocupacional Junior

Febrero 2012 – Mayo 2012

- Coordinación de los informes de inspecciones, auditorias y evaluación del desempeño de Seguridad Ocupacional en la Empresa.
- Elaboración de los procedimientos para la gestión de Seguridad Ocupacional.
- Coordinación y supervisión de los medios de comunicación como también la difusión de normas de Salud Ocupacional.
- Preparación de reportes de gestión de salud y seguridad ocupacional.
- Organizadora de las capacitaciones referentes a Salud Ocupacional.
- Elaboración de informes mensuales de los resultados de la gestión de Salud Ocupacional.
- Control diario del cumplimiento del sistema de gestión de Salud Ocupacional en la empresa.

150 personas a cargo

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 – 2019 (C)
Maestría en Gestión Empresarial	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2013 - 2014
Diplomado en Gestión de Calidad y Procesos	
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE – TRUJILLO	2007 - 2011
Ingeniería Industrial	
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	2015
Diplomado en Logística	

OTROS ESTUDIOS

SENATI: <i>Microsoft Excel Avanzado</i>	2014
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS: INGLÉS AVANZADO	2019

Maria Alejandra Guanira Orrego

Profesional con más de 5 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos, Administración y Comercial. Dinámica, extrovertida, optimista, comunicadora, capacidad de trabajar en equipo y orientada al logro. Inglés intermedio. MS Office Excel Avanzado, Power Point Avanzado, Word Avanzado, Project Intermedio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Minera Tinka Resources (*Lima, Perú*)

Minera de Exploraciones Junior Canadiense, dedicada a la exploración y explotación de yacimientos mineros oro, cobre y plata.

Office Manager (mayo 2017 al presente)

- Manejo del área de Recursos Humanos, incluyendo contratación, gestión de descansos y vacaciones del personal de campo, incorporación de seguros y bajas.
- Revisión y pago de planillas
- Supervisión del correcto funcionamiento del proceso de adelantos de dinero y pagos de facturas a través del sistema telecrédito, incluyendo la capacitación del personal de campamento en cuanto se requiera.
- Responsable de la manutención de la oficina administrativa de la empresa.
- Trabajar en conjunto con nuestros contadores externos para presentar las solicitudes de devolución de IGV y las DAC (Declaraciones Anuales Consolidadas)
- Manejar la base de datos administrativa de la empresa al día, así como incorporar las mejoras continuas de acuerdo al nuevo manual de gestión de la empresa.
- Revisión de contratos y cotizaciones en conjunto con el vicepresidente de exploraciones y la gerencia de HSEC.
- Preparación de los presupuestos administrativos y brindar soporte para los procesos operativos de la empresa.
- Seguimiento de los gastos en los que incurra la compañía. - Otras que se le asignen, para el mejor cumplimiento de las normas ambientales y mineras.

Banco Cencosud (Lima, Perú)

Retail Financiero perteneciente al grupo chileno Cencosud.

Asistente de Establecimientos Afiliados (noviembre 2016 a mayo 2017)

- Coordinar con marketing las piezas publicitarias (emailing, SMS, vallas, entre otros) de los eventos tales como obras de teatro y conciertos, y promociones que se tendrán con la Tarjeta Cencosud

- Elaborar y coordinar la comunicación a los asesores

- Elaborar el compendio de las promociones y eventos que tendrán participación con la Tarjeta Cencosud de manera mensual

- Revisar oportunidades de negocios con nuevos comercios para que sean socios de la Tarjeta Cencosud, brindando así más promociones a nuestros clientes.

- Apoyar en la organización de campañas transversales donde se incentive el uso de la Tarjeta Cencosud tanto en Supermercado Wong y Metro, en Tiendas por departamento Paris y en establecimientos asociados

Asistente de Seguros (agosto 2015 a octubre 2016)

- Elaborar estrategias comerciales para impulsar la venta de los productos seguros -
Elaboración de reportes sobre avances en los productos

- Capacitar a los vendedores para que sigan los procedimientos internos establecidos en el punto de venta y durante las capacitaciones programadas en las escuelas de asesores.

- Motivar a los vendedores con campañas de incentivos y organización de eventos para la premiación de las mismas.

Practicante Profesional en Área de Productos Pasivos (agosto 2014 a julio 2015)

- Elaboración de reportes sobre avances en los productos pasivos (CTS y Depósitos a Plazo Fijo).

- Afiliación de cuentas CTS a colaboradores nuevos de la corporación.

- Apoyo en el traslado de CTS de colaboradores.

- Elaboración de reportes en el seguimiento de las campañas en el área.

- Apoyo en las labores de Productos Pasivos.

MAXIMIXE Consult (Lima, Perú)

Consultora multidisciplinaria de investigación, consultoría y docencia.

**Practicante preprofesional en Área de Comunicaciones y Relaciones Públicas
(setiembre 2013 a diciembre 2013)**

- Redacción de información económica (Periodismo Económico) para la web www.alertaeconomica.com

- Apoyo en las labores de Comunicación Externa e Imagen Institucional.

**Practicante en la Gerencia de Negocios Internacionales (octubre 2013 a
noviembre 2013)**

- Elaboración de propuestas sobre agendas comerciales para los diversos clientes.

- Elaboración de base de datos en función de los requerimientos de los clientes para la búsqueda de distribuidores y empresas nacionales.

Minera Darwin Resources Corp. (Lima, Perú)

Minera de Exploraciones Junior Canadiense, dedicada a la exploración y explotación de yacimientos mineros oro, cobre y plata.

Asistente Administrativo (febrero 2012 a setiembre 2013)

- Encargada de elaborar y revisar los libros de bancos en moneda nacional y extranjera.

- Encargada de ayudar en la elaboración del presupuesto mensual.

- Encargada de revisar las rendiciones de cuentas de dinero hechas por el personal de campo y administrativo.

- Encargada del archivo y base de datos de mapas.

- Elaboración de cuadros administrativos en Excel.

- Coordinación de viajes para el personal de campo.

- Encargada de compras para la oficina administrativa.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – 2019(c)

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2009 - 2014

Licenciada en Economía y Negocios Internacionales

OTROS ESTUDIOS:

- Certificado de Inglés Intermedio de la Universidad de Michigan, Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) (Lima, Perú), 2008. –
- Certificado de Francés Básico Delf A1 y Delf A2, Instituto Alianza Francesa de Lima (Lima, Perú), 2007 y 2008 respectivamente.
- Certificado de Microsoft Office Specialist Word 2003 (MOS) (Lima, Perú), 2007.
- Capacitación Integral de Microsoft Office Expert en el Instituto New Horizons.
- Certificado de Oratoria, Nueva Acrópolis.
- Certificado de organización de eventos sociales, 2016

EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO Y/O SKILLS:

- Capellanía San Ignacio de Loyola (2012 – 2014)
- Coordinadora de voluntariado
- Coordinar con la institución a la que se apoyará los detalles del voluntariado.
- Armar el timing del día del voluntariado y la reunión de planificación.
- Asignar funciones al equipo.
- Velar por el cumplimiento del timing.
- Coordinar la compra de los materiales a utilizar. o Danzas Folclóricas

RESUMEN EJECUTIVO

Grado : Maestro en Gestión Empresarial

Título de la tesis : “Plan de negocio para determinar la viabilidad de un bar lúdico especializado en shots cócteles”

Autor(es) : Arbe Rabines, Andrés Marcelo
Gaviria Rodríguez, Astrid Elizabeth
Guanira Orrego, Maria Alejandra

Resumen:

El enfoque de esta tesis es ofrecer un bar lúdico con un entretenimiento diferente, ya que se propone que bebidas alcohólicas en forma de shots coctel y sean parte de los juegos para tomar ofrecidos. Esto permite una experiencia nueva que sumergirá en cada juego, fomentando la competencia y socialización entre mesas, ya que permitirá desconectarse de la rutina y estrés diario, producidas por múltiples razones. La inclusión de los diferentes juegos lúdicos pretende ser un factor clave para la diversión y camaradería.

El esquema metodológico en que se enfocará el estudio del modelo de negocio, el cual está dividido por fuentes secundarias y primarias. La principal fuente de información fueron las fuentes primarias, en las cuales se desarrollaron a nivel cualitativo con entrevistas a expertos y focus group, y a nivel cuantitativo a través de encuestas.

Para determinar la viabilidad del proyecto se realizó un análisis del sector de bares, identificando la competencia, el mercado objetivo y los precios que se incluirán en el bar.

El mercado objetivo para este proyecto de tesis son hombre y mujeres de 22 a 40 años, con un estilo de vida sofisticado y moderno, un nivel de ingreso mínimo de S/1,500, que viven en Lima Moderna y que acuden a un bar mínimo una vez al mes.

Con la finalidad de atraer el mayor número de personas del público objetivo se realizó una estrategia de marketing agresiva, que analiza a detalle cada una de las 7'p de marketing, además de la especificación de la segmentación y el posicionamiento de la marca.

Por el lado de la estrategia de operaciones, se realizó un minucioso cálculo de cada proceso y se determinó como objetivos atender al año 87,750 personas al año a partir del 3 año y lograr un tiempo promedio de preparación de pedido de 15 minutos ya que permitirá un nivel de satisfacción adecuado para los clientes y un funcionamiento adecuado de los procesos en el bar.

Finalmente, para determinar la fiabilidad financiera, se costeo todas las inversiones iniciales, así como los presupuestos en cada área. Luego se determinó que el financiamiento con el banco sería del 50% de la inversión inicial. Debido a la volatilidad del proyecto se determinó 3 escenarios de análisis. En el primero que se denominó Optimista, ya que se estima que se atiende en la capacidad máxima desde el primer año y reducción de gasto de alquiler, obteniendo un Van Financiero de 1'534,610. En el segundo escenario denominado Regular, se aplicaron las restricciones de horarios pico y regulares, se obtuvo un Van Financiero de 972,819. En el tercer escenario, denominado Pesimista, en el cual se basa en menor cantidad de clientes desde los primeros años y el aumento de gasto de alquiler, se obtuvo un VAN Financiero de 361,743. Por tanto, en cualquiera de los tres escenarios se obtiene que el proyecto es viable.

Capítulo I. Introducción

En el presente capítulo se presenta los objetivos de investigación del plan de negocios, así como la justificación junto con sus alcances y limitaciones. Asimismo, se describe la metodología empleada a lo largo del estudio.

1.1. Antecedentes

Perú es uno de los países de mayor consumo de alcohol en Sudamérica. En promedio, un peruano consume 8.1 litros de alcohol al año, lo cual significa 1.9 litros más que el promedio mundial.

Esto tiene que ver principalmente con una cultura festiva y de celebración en donde el alcohol siempre toma un rol fundamental. Los adultos se reúnen para divertirse, en donde se incluye el consumo de bebidas alcohólicas tales como cerveza, whisky, ron, entre otros. En consecuencia, los bares se han convertido en uno de los destinos más populares de entretenimiento para los peruanos, principalmente en la capital.

Existen muchos bares reconocidos en Lima. Todos ofrecen básicamente una experiencia similar: Una barra y varias mesas donde grupos de personas se sientan para beber, conversar y reír. El valor que diferencia cada bar se encuentra principalmente en los tragos que ofrece y la ambientación. Algunos pueden ofrecer tragos exóticos mientras que otros ofrecen una ambientación temática y música. Sin embargo, no existe énfasis en agregar valor al entretenimiento que se da en el bar.

Por esto, se ha desarrollado un concepto de bar temático lúdico, en el cual combina un bar tradicional especializado en shots coctel con la implementación de juegos de mesa. Entre la gama de juegos que se brindarán se encuentra el “yo nunca”, “Un limón, medio limón”, “Mayor menor”, entre otros. Además, se implementará el uso de la tecnología con mesas interactivas táctiles donde los clientes podrán ordenar los shots coctel y los paquetes de juegos de mesa predeterminados que vienen dichos shots. Por otro lado, en días festivos se realizarán shows de música en vivo.

1.2. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de la tesis:

1.2.1 Objetivo general

A continuación, se presentan el objetivo general:

Evaluar la sostenibilidad comercial, económica y financiera de la puesta en marcha de un bar de juegos especializado en shots cócteles.

1.2.2 Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos planteados para esta tesis, se tiene los siguientes:

- i. Analizar la oferta existente en el mercado con la finalidad de establecer una propuesta de negocio diferenciada.
- ii. Identificar las preferencias del público objetivo y determinar la demanda para el bar lúdico.
- iii. Analizar el posicionamiento ante el cliente y definir la estrategia con la competencia.
- iv. Establecer los lineamientos estratégicos del plan de marketing para su correcta implementación.
- v. Establecer los lineamientos de operaciones para la correcta implementación
- vi. Determinar la estructura organizacional y de recursos humanos necesarios para el funcionamiento del negocio.
- vii. Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como la inversión inicial y la mejor opción de financiamiento.

1.3. Justificación

Actualmente, la mayoría de bares ofrece similares experiencias de entretenimiento, los cuales radican en ofrecer un ambiente ventilado con luz cálida y bebidas alcohólicas que gusten a los clientes. Sin embargo, el entretenimiento que brindan se limita a la socialización y al consumo de alcohol.

El enfoque de este negocio es ofrecer entretenimiento a través de que las bebidas alcohólicas sean parte de los juegos ofrecidos. Esto permite una experiencia nueva que te hace sumergir en cada juego, fomentando la competencia y socialización entre mesas, ya que permite desconectarse de la rutina y estrés diario, producidas por múltiples

razones. La inclusión de los diferentes juegos lúdicos pretende ser un factor clave para la diversión y camaradería.

Explorar este nuevo concepto permitirá descubrir si el mercado está satisfecho con la oferta de valor que ofrecen actualmente los bares, además si este nuevo concepto de bar lúdico es del agrado del público. Asimismo, se pretende analizar si es que existen consumidores que normalmente no asisten a bares a los cuales les parezca atractivo este nuevo local y realizar estrategias para que se vuelvan consumidores frecuentes.

1.4 Delimitación de la tesis

A continuación, se describirán los alcances y limitaciones que se tendrán en cuenta para este plan de negocio.

1.4.1 Alcances

Los alcances que se determinaron para este plan de negocio son explicados en dos términos, alcance geográfico y alcance demográfico.

1.4.1.1 Alcance Demográfico

Según el Censo 2017, realizado en el Perú, existen aproximadamente de 2 millones 500 mil personas entre las edades de 22 a 32 años en la ciudad de Lima. De los cuales el 32,6% ha consumido bebidas alcohólicas o licor en los últimos días previos de la encuesta demográfica y salud familiar del 2017, realizada por INEI, siendo este dato mayor en los hombres con un 42,7% que en las mujeres con un 22,9%.

1.4.1.2 Alcance Geográfico

El presente proyecto de tesis será situado en el distrito de Miraflores, cerca de la calle Berlín, en la provincia y departamento de Lima, ya que el público objetivo, considerando la clasificación de nivel socioeconómico realizada en Lima por APEIM (2010), se registra que son las zonas 6, 7 y 8, en las que se encuentra Miraflores.

Se ha elegido la ubicación en el distrito de Miraflores porque en los últimos años se ha adquirido una excelente imagen, debido a la seguridad con la que ofrece tanto a vecinos como visitantes, según lo dicho por Diana Zapata, del programa de emprendimiento de la Municipalidad de Miraflores.

Además, se ha señalado que este distrito se caracteriza por su atractivo en la diversidad de diversión tanto como para peruanos y extranjeros.

Figura 1.1 MAPA DE MIRAFLORES (Ubicación del bar)



Fuente: Google Maps

ZONA CIRCULAR: Área recomendable de ubicación de local.

1.4.1.3 Productos y servicio que se brindará

Como se mencionó anteriormente, se ofrecerá entretenimiento a través de que las bebidas alcohólicas sean parte de los juegos lúdicos ofrecidos, fomentando la competencia y socialización entre mesas.

Los juegos lúdicos serán ofrecidos mediante paquetes, los cuales consisten en una predeterminada cantidad de shots por juego, entre estos paquetes de juegos se contará con los siguientes:

- a) **Un limón medio limón:** Cada jugador se asigna una tarjeta con un número. El primer jugador dice “unlimonmediolimon(X)limones” donde (X) es el número del siguiente concursante elegido al azar por el primero. Sucesivamente sería, por ejemplo: “unlimonmediolimontreslimones” y el tres diría “treslimonesmediolimonsietelimones” y así hasta que uno se trabe. Se tiene que

hacer de forma ágil, es decir de corrido. Luego, de que alguno pierda se intercambian las tarjetas de números y se empieza de nuevo

- b) **Yo nunca:** Cada jugador escribe una frase iniciada con "Yo nunca...", seguida por algo que haya o no haya hecho alguna vez, ejemplo, "Yo nunca he jugado Monopolio". Acto seguido un jugador saca el papel y lee la frase en voz alta. Los jugadores que sí hayan hecho alguna vez lo que dice la frase, beber un shot cóctel. Si ninguno de los jugadores ha hecho nunca lo que dice la frase, bebe sólo el que la ha dicho. Luego el juego de la derecha saca otro papel y la lee en voz alta, y continúa el juego hasta terminar con los papeles. Se debe escribir tantas frases como shots haya en la mesa.
- c) **Mayor menor:** Se juega con un mazo de cartas; se toma el mazo, se mezcla y se da vuelta la primera. Sentados en ronda se pregunta al primero si la carta que saldrá a continuación será mayor, menor o igual a la que está en la mesa. Si acierta con mayor o menor no pasa nada y va el siguiente jugador. Si acierta con igual, todos los demás deben tomar. Si pierde con mayor o menor toma el jugador, si pierde con igual, todos toman doble.
- d) **Cultura Chupística:** Cada jugador escoge dos cartas del mazo, cada carta contiene una categoría o nombre. las cartas elegidas son puestas en el centro de la mesa El primer jugador, se lee la categoría y empieza mencionando una palabra o nombre que luego los demás jugadores deben decir de la misma categoría
- e) **Artistas borrachos:** Se tiene un mazo de cartas que contiene palabras que el jugador artista tiene que dibujar. Los jugadores se turnan para ser el mago y el artista. Al comienzo de cada ronda, que durará 1 minuto, el artista cogerá en secreto una carta y comenzará a contar el tiempo. Mientras el artista dibuja la palabra en una hoja, el mago, quien es el jugador que está al frente del artista, dirá lo que cree que está dibujando. Si el mago no adivinó correctamente dentro del minuto, tanto el mago como el artista tiene que tomar un shot cada uno. Pero si el mango adivina dentro del minuto, es el artista quien solo debe tomar el shot. En el siguiente en seleccionar una nueva carta, es el que está a la derecha del mago.
- f) **Medusa:** Todos se sientan alrededor de una mesa circular cubierta con cientos de vasos de shot. Los jugadores comienzan el juego con su cabeza apoyada sobre

la mesa. A la cuenta de tres, todos miran hacia arriba y quedan mirando a otro jugador. Si quedas mirando a alguien que no te está mirando a ti, estás a salvo. Pero si quedas mirando a alguien que te está mirando, debes gritar "¡Medusa!" y tomar un shot. Sigán jugando hasta que se terminen todos los shots.

- g) **La copa del rey:** Consiste en que cada persona se turna para sacar una carta de un mazo. Cada carta posee una regla particular que implica que miembros específicos del grupo tomen. Cada juego puede tener una regla específica del grupo y varían dependiendo de lo que decida el grupo de amigos.
- h) **Voltear vasos:** Es un juego en equipo que consiste en poner varios vasos en los bordes de una mesa. Cada miembro de los equipos debe tomar el contenido del vaso y luego voltear el vaso de un solo impulso hasta que quede boca abajo. Luego, le tocará al siguiente miembro del equipo hacer lo mismo. El equipo que acabe antes con todos los vasos se considera el ganador.

1. Medusa: Vodka, Curazao Azul
2. Chill Out: Jager, licor de melón, licor de naranja
3. Naranja y café: Licor de naranja, licor de café
4. Shot triple: Jägermeister, tequila y ron
5. Shot Sangriento: Licor de naranja, vodka, granadina
6. Tequila sunrise: jugo de naranja, tequila, granadina
7. B-52: Licor amaretto, licor de café, Baileys
8. La cucaracha: licor café, tequila

Además, se servirán piqueos los siguientes piqueos:

1. Tequeños de queso: queso edam y masa wantan
2. Porción de papas fritas
3. Mini hamburguesas: carne molida y petit pan
4. Nuggets de pollo: pechuga de pollo y pan molido
5. Cheese fingers: queso mozzarella y pan molido

1.4.2 Limitaciones

La principal limitación de este estudio está en que la data del INEI que se está usando, indica que el 32.6% de la población objeto estudio ha tomado bebidas alcohólicas, los

días previos a la encuesta, pero no indica en qué lugar tomaron la bebida alcohólica y nosotros estamos asumiendo que esta población podría estar interesada en ingerir la bebida alcohólica en un bar lúdico.

Otra limitación encontrada es que la data del INEI no precisa el nivel socio económico de los que ingieren bebidas alcohólicas y nosotros estamos fijando nuestro objetivo en el grupo de 22 a 40 de los niveles socioeconómicos alto y medio en Lima Moderna.

Para controlar la limitación, se estima que el público efectivo comprenderá al porcentaje de la población que haya asistido a un bar al menos 1 vez al mes, este porcentaje, que finalmente resultará en el público efectivo, se obtendrá de las encuestas aplicadas y de allí, se estima que el porcentaje de personas que estén muy interesadas en la propuesta de negocio determinarán el mercado objetivo.

1.5 Metodología de la investigación

A continuación, se explicará brevemente la metodología que se utilizará en el modelo de negocio.

1.5.1 Esquema metodológico

A continuación, se describe el esquema metodológico en que se enfocará el estudio del modelo de negocio, el cual está dividido por fuentes secundarias y primarias.

i. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias constituyen la información que ya existe y que es consultada por el investigador. En este caso se utilizarán las siguientes:

- a) Información estadística del INEI y consultoras locales, donde se pueda encontrar datos sobre la población, niveles de ingreso, entre otros con el fin de proyectar la demanda.
- b) Tesis desarrolladas ligadas al rubro, desde la elaboración e implementación de bares nocturnos.

Estas fuentes permitieron poder localizar la ubicación del bar, características de las personas, información de los bares que más se concurre, el consumo de

tragos, así como información de bares en Lima y sus alrededores, así también esta información se complementa con el estilo de vida, perfil de consumidor, promedio de ingresos y niveles socioeconómicos.

ii. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias constituyen aquella información que es registrada de primera mano por el que realiza la investigación.

Las fuentes que se utilizarán serán las siguientes:

a. Investigación Cualitativa

1. Focus Group, se obtendrá información cualitativa sobre los gustos y preferencias del mercado objetivo, con el fin de crear la propuesta de valor.

2. Entrevistas a profundidad con dueños de bares para saber cómo funciona la operación del mismo y de esa manera aminorar los riesgos en la implementación del modelo de negocio. Asimismo, entrevistar a barman que pueda dar indicaciones acerca de la preparación de los shots coctel y las preferencias de los clientes.

3. Observación, mediante una serie de visitas a diversos locales de entretenimiento y de venta de shot, en los cuales se podrá recoger información sobre el producto y la operación, además del perfil de los clientes potenciales. Estas visitas se realizarán en los distritos de Barranco, Santiago de Surco y Miraflores

b. Investigación Cuantitativa

Para contar con información en la investigación cuantitativa se diseñó una encuesta, que permitirán recabar información de los consumidores sobre los conocimientos sobre los shots coctel, preferencias de entretenimiento, precios, entre otros.

Capítulo II. Marco de referencia

A continuación, se desarrollarán el marco conceptual, marco contextual y el modelo Canvas con el fin de analizar el mercado actual de bares en Lima Metropolitana.

2.1 Marco Conceptual

A continuación, se desarrollarán los conceptos relevantes para esta investigación.

2.1.1 Definición de bar

Para este trabajo, definiremos el concepto de bar como un local que despacha bebidas. En esta investigación nos enfocaremos principalmente en aquellos bares especializados en ofrecer bebidas alcohólicas.

2.1.2. Tipos de bares

Existen muchos tipos de bares en el mundo que ofrecen experiencias únicas para el mercado específico al cual atienden. A continuación, se resumen los tipos de bares relevantes para este trabajo

- i. Bar local: Según el portal web Human Parts (2014), el bar local se define como un bar pequeño sin ningún concepto y con bebidas baratas. Por lo general, atienden personas que viven cerca con el objetivo de solo beber alcohol.
- ii. Pub: El portal web Original Music (2012) menciona que los pubs son locales que están más enfocados al ocio nocturno y en ofrecer un ambiente con música. Esos locales usualmente son pequeños y operan de noche.
- iii. Bar de especialidad: Según el portal web Pop Optiq (s.f.), un bar de especialidad es aquel centrado en un tipo de bebidas específicos. Esta especialidad puede ser en vinos, cervezas artesanales, cócteles, etc.
- iv. Lounge Bar: El portal web Of Iron and Oak, (2013) define a los lounges como lugares sofisticados y espaciosos donde se ofrece un agradable ambiente para conversar y tomar cócteles más caros. Se espera que las personas que atienden estos bares sean de clases altas y se comporten con formalidad.
- v. Bar temático o conceptual: Según Original Music (2012), este tipo de bares se desarrolla bajo un concepto o idea específica. Esto determina la ambientación,

los tipos de tragos y el tipo de servicio que se le ofrecerá a los clientes que atiendan.

2.1.2 Bares temáticos en Lima

Lima es una ciudad que ofrece una amplia diversidad de bares. El portal El Comercio (2019), se muestra una compilación de 6 bares temáticos que se encuentran en la ciudad de Lima:

- i. Sukha: Es un bar lounge con temática de templo de meditación budista.
- ii. La Basílica 640: Bar inspirado en temáticas del infierno y el cielo que se pueden observar en su ambientación y sus tragos.
- iii. Estadio: Bar ambientado con estatuas de futbolistas y trofeos. Diseñado para los amantes del fútbol.
- iv. Expreso Oriente Restobar: Bar ambientado como un tren lujoso.
- v. Ayahuasca restobar: Bar con decoración que representa la identidad cultural, el chamanismo y la cosmovisión andina.
- vi. Oceanus Lounge: Lounge Bar ubicado en túnel debajo del agua. Se ofrecen tragos inspirados en el mar.

Se puede apreciar que muchos de estos bares se enfocan principalmente en la decoración y el ambiente. A pesar de que esto puede brindar una experiencia diferente en cada bar, la experiencia de interacción entre las personas solo se limita a la conversación y no ofrece nada diferente que cualquier otro bar común.

2.1.3 Shots

La página web Vine Pair (s.f.), define los shots como tragos que se sirven en vasos pequeños (denominados shooters). Estos tragos por lo general tienen un alto grado de alcohol y su objetivo es ofrecer un rápido y potente efecto al consumirlo.

2.1.4. Juegos de tomar

De forma sencilla, se puede definir los juegos de tomar como juegos que involucran el consumo de bebidas alcohólicas. Estos juegos se realizan para facilitar el consumo de las bebidas alcohólicas agregando un factor de diversión y reto con los juegos. La mayoría son juegos conocidos típicos de reuniones sociales mientras que otros se pueden crear en el momento como una simple excusa para tomar. La

importancia de estos juegos es que las personas los utilizan como fuente de diversión y sociabilización.

2.2 Marco Contextual

A continuación, en la presente sección, se describe el contexto en que se desarrollará el plan de negocio, el cual se enfocará en explicar cómo está compuesta la población limeña actualmente y cuáles son sus ingresos. Asimismo, cuál es el nivel de consumo de alcohol tanto en el Perú, principalmente en Lima, y en América Latina.

Por otro lado, se abordará las costumbres que tiene la población limeña enfocado en los lugares donde acude con mayor frecuencia para momento de ocio en lugares nocturnos.

2.2.1 Población de Lima

Según el CPI (2019), Lima Metropolitana (Lima y Callao) actualmente tiene una población de 10 millones 580 mil habitantes. Los distritos más poblados son San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Ate.

La gran mayoría de la población está conformada por adultos jóvenes entre 25 y 39 años con un 25.5 % de la población total (2 millones 683 mil habitantes). Otro grupo con una población considerable son los jóvenes de 18 a 24 años que conforman un 12.8% de la población (1 millón 357 mil habitantes). De estos dos grupos, 1 millón 78 mil personas están en los niveles socioeconómicos A y B.

Según las cifras expuestas, se puede concluir que los adultos jóvenes de sectores A/B componen un décimo de la población de Lima. Esto lo hace un mercado atractivo para el plan de negocio propuesto.

2.2.2 Ingresos de la población de Lima

Según INEI (2018), el ingreso promedio en la provincia de Lima fue 1,697 soles por persona. Analizando la estadística de personas de la costa urbana entre 25 y 44 años, el ingreso fue de 1,755 soles (INEI, 2017).

Sin embargo, la población limeña ha sufrido una disminución de su ingreso promedio mensual. (Diario Correo, 2017). Los niveles de ingreso se han disminuido entre 2.4% y 5,5%. En todos los estratos socio-económicos. Esto puede generar una

tendencia al ahorro para la población en general, por tanto, tendrán menor propensión marginal al consumo, generando un riesgo en la propuesta de negocio porque las personas también tenderán a disminuir su consumo en ocio.

2.2.3 Consumo de alcohol en el Perú y América Latina

Según la Cámara de Comercio de Lima (Diario Gestión, 2018), se cuenta con alrededor de 220 mil establecimientos dedicados a los alimentos y bebidas en Lima Metropolitana, es por ello, el tema de bares ha crecido como una oportunidad muy rentable, siendo una oportunidad de negocio para los emprendedores.

Por otro lado, se señala que se ha registrado alrededor de 2.5 millones de litros bebidas alcohólicas importadas, representando el whisky el 50% del total y el ron el 20%.

Asimismo, se indica que el top de bebida más consumible por el peruano es la cerveza, de ahí le siguen los tragos como es el pisco peruano que alcanzó un récord de producción de 2.5 millones de litros en el 2018.

Según Javier de la Viuda, presidente del Gremio de Vinos y Licores de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (Perú Retail, 2017), el Perú es un país con una destacada cultura de celebración en donde las bebidas alcohólicas juegan un importante papel. Esta cultura de celebración es transversal a lo largo de todos los niveles socioeconómicos y, afortunadamente, el Perú cuenta con una gran industria formal capaz de ofrecer una amplia gama de alternativas, tanto de categorías y sabores como de precios a favor de los consumidores.

2.3 Modelo de Negocio CANVAS

A continuación, se presenta el Canvas del modelo del negocio:

2.3.1 Clientes

El público objetivo al que se dirige el negocio son las personas jóvenes de entre 22 a 40 años que tengan solvencia económica. Se entiende como solvencia económica la capacidad de gastar al menos 100 soles mensuales en entretenimiento. Además, debe consumir bebidas alcohólicas y acudir a bares nocturnos al menos dos veces al mes.

Los clientes deben tener un estilo de vida de búsqueda de experiencias innovadoras y, además, deben gustarle los juegos como un pasatiempo social. También pertenecen a uno o varios grupos sociales con los que se sienta cómodo para salir a divertirse.

2.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en un ambiente de diversión nocturna innovadora fusionando el concepto de bar y juegos en un solo lugar. En este caso, el bar está especializado en ofrecer juegos de tomar utilizando shots coctel.

Los juegos de tomar se ofrecen en paquetes para un grupo de personas (entre 4 y 8 personas) y consisten en una variedad de shots asignados al paquete más los implementos necesarios para realizar el juego (fichas, dados, cartas, etc.). Esto permite una experiencia nueva que permitirá desconectar al cliente en cada juego, fomentando la competencia y socialización entre mesas. La inclusión de los diferentes juegos lúdicos pretende ser un factor clave para la diversión y camaradería.

Adicional a esto, el bar tendrá un ambiente temático enfocado a los juegos con el fin de que el cliente pueda tener una experiencia completa de lo ofrecido. Por último, se ofrecerá un servicio al cliente de alto nivel para que los consumidores puedan entender y disfrutar de los juegos sin preocupaciones.

2.3.3. Canales

El principal canal de interacción con el cliente será el local del bar. En este lugar, el cliente será atendido por el personal del bar y podrá pedir los productos que desee a través de estos. Además, el personal del bar está capacitado para atender cualquier duda o inquietud que el cliente tenga.

En cuanto a los canales de comunicación, se utilizará una página web del bar y las redes sociales. La página web tiene como objetivo informar al cliente acerca del concepto del bar, los productos que ofrece y la localización. Esta página web debe ser un resumen de lo que se espera al visitar el bar. Por otro lado, las redes sociales, tales como Facebook e Instagram, se utilizarán para informar a los consumidores acerca de las novedades que ofrece el bar. Esto incluye nuevos juegos, nuevos tragos, promociones, eventos especiales, fechas de conciertos en el bar, etc.

2.3.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se manejará tanto de manera presencial como de manera virtual.

En el local, los clientes tendrán acceso a una carta en la cual se especifican los juegos, tragos y piqueos que ofrece el local. Ante cualquier duda, el personal siempre estará listo para atenderlos. Además, el local ofrecerá promociones y eventos especiales en ciertas fechas con el fin de que el bar siempre tenga algo nuevo que ofrecer y la experiencia no se vuelva monótona.

Por otro lado, a través de las redes sociales, las personas podrán mandar mensajes a la página de Facebook del bar donde serán atendidos por un community manager. Mediante este medio, los clientes podrán hacer consultas y realizar sugerencias. Esto generará confianza en los consumidores, creando una ambiente comunidad y los motivará a ir al local.

2.3.5. Recursos clave

Los recursos clave del negocio son los siguientes:

- a. Los juegos: el principal aliado para que el bar funcione serán los juegos que se implementará, ya que forman parte del valor agregado del negocio.
- b. Local con licencia de funcionamiento: En el local es donde se brindará el servicio a los clientes. Es el principal lugar en el cual se ofrecerá la propuesta de valor. Debe estar localizado en una zona estratégica y de fácil acceso para nuestro público objetivo.
- c. Muebles y decoración: Son necesarios para lograr el ambiente adecuado para el correcto funcionamiento del bar. Es necesario tener mesas y sillas cómodas, así como ambientación que vaya de acuerdo a la temática.
- d. Suministros: Estos incluyen los ingredientes de los tragos y piqueos, los utensilios para la preparación, los suministros de limpieza, etc.
- e. Personal capacitado: Los empleados deben estar capacitados en la función que desempeñan dentro de la empresa. Las funciones principales son la preparación de tragos y shots, compras de suministros, atención al cliente en el bar, limpieza del local y manejo de página web y redes sociales.

- f. Página web y redes sociales: A través de estos medios, los clientes podrán estar actualizados de las novedades que ofrece el bar. Este es el principal medio de interacción con los consumidores fuera del local.

2.3.6. Actividades clave

Se pueden identificar varios procesos clave que serán necesarios para el desarrollo del negocio:

- a. Venta de los productos: Es la principal actividad de generación de ingresos. Estos se ofrecerán en el local mediante la atención del personal del bar. Se ofrecerán paquetes de juegos con alcohol, tragos individuales y piqueos. Se incluirán promociones especiales cada cierto tiempo para mantener la novedad de la carta.
- b. Preparación de los productos: Estos se preparan en el mismo local durante el servicio y ha pedido de los clientes. Los productos deben tener un alto nivel de calidad para que estén a la par con el servicio ofrecido
- c. Compras: Se refiere al abastecimiento de ingredientes y otros suministros necesarios para la preparación de productos y el funcionamiento del bar.
- d. Promoción del bar: El principal medio de promoción del bar será a través de la página web y las redes sociales. Un community manager se hará cargo de actualizar estos portales con las últimas novedades del bar y recordarles a los clientes la propuesta de valor que ofrece.
- e. Experiencia del juego: Cada que vez que lleguen los clientes al bar, el personal los ubicará en alguna mesa, les mostrará la carta y les explicará cómo funciona la experiencia de entretenimiento en el bar. aparte de que cada mesa tendrá su juego, cada 3 horas se fomentará la competencia entre mesas con nuevos juegos y a quien gane se le dará algún premio en específico, determinado en el día.
- f. Desarrollo de productos: Se realizará una constante investigación y desarrollo para ofrecer al mercado nuevos productos dentro de la temática que maneja el bar. Esto incluye nuevos juegos, nuevos tragos, etc. De esta manera, la propuesta de valor se mantendrá relevante y no se volverá un concepto obsoleto.

2.3.7. Socios Claves

Los socios claves principales para el negocio serán las empresas de licor que patrocinen al bar durante su funcionamiento. Se pretende que estas empresas aporten suministros de licor con su marca. El bar, por su parte, presentará publicidad de las marcas de alcohol de las empresas dentro del bar y ofrece tragos preparados con estas.

Los socios claves secundarios son los proveedores de insumos necesarios para la preparación de productos y suministros para el funcionamiento general del bar. Estos serán variados y constantemente se estará buscando el proveedor que ofrezca el mejor precio con la calidad necesaria para los productos del bar.

Asimismo, los meseros del bar funcionarán como socios claves ya que serán ellos los que explicarán la experiencia de entretenimiento en el bar mediante los juegos lúdicos y los shots coctel.

Por otro lado, las redes sociales colaborarán en el funcionamiento del bar como socio clave porque permitirá conectar y mantener el contacto con la comunidad del bar.

2.3.8 Fuente de ingresos

Los ingresos principales del bar serán a través de la venta de sus productos. Estos incluyen paquetes de juegos con alcohol, tragos individuales y piqueos. Se estima que el gasto promedio por persona será de 50 soles por noche. Se considerará que un 70% de las ventas se darán con tarjeta de crédito y el 30% en efectivo.

Otra fuente de ingreso importante de dinero será el de patrocinio de las empresas de licor. Como se explicó anteriormente, el bar realizará publicidad de las marcas de alcohol a cambio del apoyo económico que las empresas publicitadas ofrezcan.

2.3.9 Estructura de costos

La estructura de costos tendrá dos componentes principales:

- a. Costo variable: Son los costos que van directamente a cada producto preparado en el bar. Estos son principalmente los ingredientes de los shots y los piqueos. Se espera que el costo variable sea aproximadamente el 40% del costo variable.

b. Costos fijos: Son los costos relacionados al funcionamiento del local. Se refiere principalmente a los sueldos, consumo de electricidad y agua, suministros de limpieza, gastos financieros, etc.

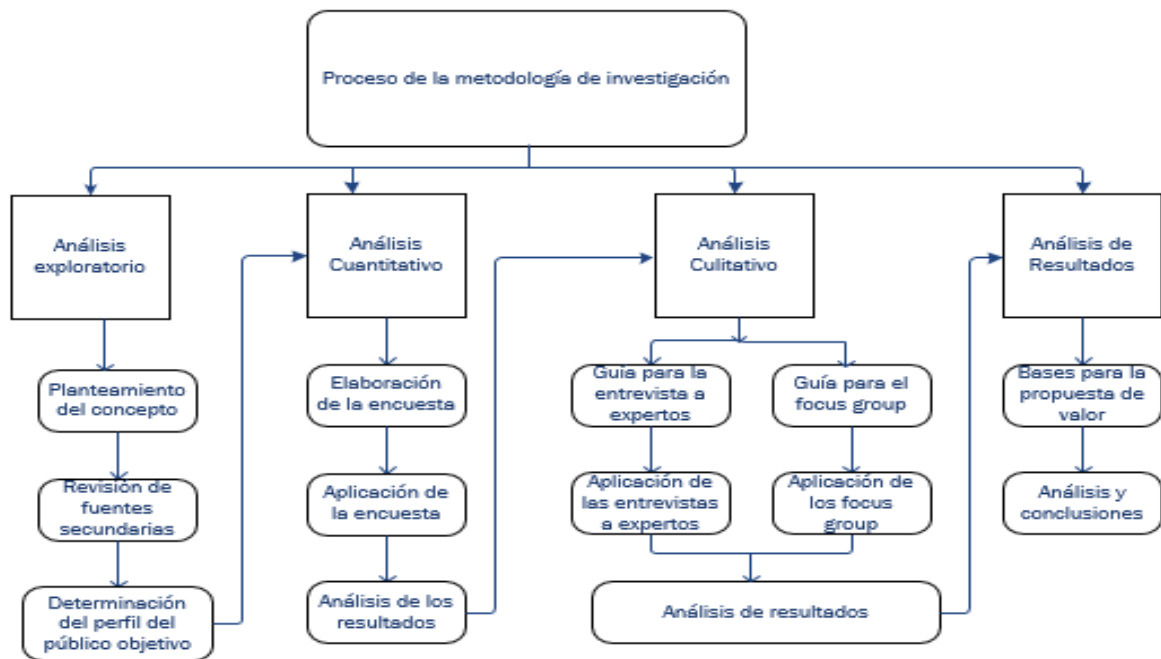
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla la metodología de la investigación con la finalidad de obtener información sobre el mercado y el público objetivo, se utilizaron dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Las técnicas de investigación fueron, por un lado, cuantitativas con el fin de definir el tamaño del mercado de los bares en Lima Metropolitana, el consumo y frecuencia de bebidas alcohólicas, y el tamaño de mercado por edades. Por otro lado, se utiliza la parte cualitativa con el fin de obtener los gustos y preferencias de los consumidores, los procesos de gestión en un bar y, así como, las inversiones y gastos de un bar. A continuación, se desarrollará el planteamiento de dicha metodología.

3.1 Proceso de la metodología de investigación

Con el fin de determinar con más exactitud los planteamientos, conclusiones y recomendaciones de la investigación, se presenta el proceso utilizado para la investigación en la figura 3.1.

Figura 3. 1 Proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

En la primera fase realizamos un análisis exploratorio mediante fuentes secundarias que nos permitió recabar información y, de esta manera, plantear el concepto y objetivos que queríamos investigar, así como el perfil del público objetivo.

En una segunda fase realizamos el análisis cuantitativo, donde elaboramos la encuesta con el propósito de conocer en cifras más acerca del mercado objetivo tales como frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas, frecuencia de acudir a un bar, en otros. Esto permite tener un esquema más micro que será aplicado a la propuesta de valor.

En una tercera fase se realiza a nivel cualitativo, mediante entrevistas a profundidad y focus group, para ello se prepararon guías de preguntas en base a la información obtenida en etapas anteriores.

Finalmente, en la última fase, se realiza el análisis de los resultados dando como resultado las conclusiones que permitirá plantear las estrategias operativas, de marketing y financieras.

3.2 Investigación fuentes secundarias

Las primeras fuentes de datos consultadas fueron de tipo secundaria. Para ello se utilizó fuentes confiables y lo más actualizadas posible, entre estas se tiene páginas web, el Instituto Nacional de Estadística e Investigación (INEI), revistas especializadas, otras tesis de post grado, entre otras.

Adicionalmente, la información obtenida se complementa con los estilos de vida del público al cual nos dirigimos, promedio de ingresos y gastos según nivel socio económicos

Los objetivos específicos de las fuentes secundarias son los siguientes:

1. Identificar los diferentes bares de Lima con el fin de conocer el mercado.
2. Determinar las estadísticas del consumo de alcohol en mayores de edad.
3. Identificar los diferentes conceptos relacionados con el bar tales como la preparación de bebidas alcohólicas
4. Identificar los estilos de vida existentes y que van más acorde con nuestro concepto de negocio
5. Nivel de ingresos de nuestro público objetivo

De la revisión de estas fuentes secundarias se halló que si existe un mercado competitivo en los sectores de bares que es altamente demandado por los consumidores de 22 a 40 años, por lo cual será este rango nuestro público objetivo. Asimismo, se halló que existe gran variedad de bebidas alcohólicas que son del agrado de los consumidores, entre ellos tenemos el pisco sour, chilcano, Long island, cuba libre, entre otros, con lo cual impulsa a ofrecer una nueva versión de estas bebidas, es decir en presentación de un vaso shot.

Por otro lado, se identificó que los estilos de vida que van más acorde con el público objetivo son los sofisticados y las modernas. Además, tras la revisión en el Instituto Nacional de Estadística e Investigación (INEI) se obtuvo que existe una cantidad de la población importante por nivel socioeconómico alto y medio alto, a la cual se les puede dirigir este concepto de negocio.

3.3. Fuentes Primarias

En la segunda parte de la investigación, se realizó la consulta a fuentes primarias, las cuales se obtuvieron a través de las siguientes herramientas: entrevistas a expertos, encuestas y focus group.

Los objetivos específicos que se plantean para las encuestas son los siguientes:

- Definir el tamaño del mercado de los bares en Lima Metropolitana
- Determinar el consumo y frecuencia de bebidas alcohólicas
- Identificar el tamaño de mercado por edades

Los objetivos específicos que se plantean para los focus group son los siguientes:

- Testear los conceptos generales relacionados con el modelo de negocio.
- Testear si el concepto de negocio es aceptado o no por el mercado objetivo.
- Identificar las preferencias, los atributos más valorados y el comportamiento del público objetivo.

Por otro lado, los objetivos específicos que se plantean para las entrevistas a expertos son los siguientes:

- Identificar los procesos de un bar
- Identificar la preferencia de los consumidores que acuden a los bares respecto a las bebidas que consumen.
- Identificar qué consumo realizan
- Determinar cuál es el tipo de entretenimiento que buscan.

3.3.1 Etapa de análisis cuantitativo

Con la finalidad de contrastar la información secundaria con la primaria, se realizó un análisis cuantitativo a través de encuestas.

3.3.1.1 Elaboración de la encuesta

Se toma en cuenta diferentes preguntas con la finalidad de asegurar de que los encuestados sean parte del público objetivo. Así se obtendrán datos que ayuden a visionar la magnitud del mercado y así definir planes estratégicos de marketing, operaciones, finanzas.

El diseño de la encuesta está definido en el Anexo 1.

3.3.1.2 Selección de la muestra

Se tomará en cuenta jóvenes entre 22 a 40 años, que gustan de tomar shot y de niveles socioeconómico A, B y C, los cuales valoren la calidad de los productos a ofrecer y están dispuestos pagar por ello.

3.3.1.3 Determinación del tamaño de la muestra

A fin de obtener una información idónea, se determinará para el tamaño de la muestra en base a un nivel de confianza de 95%, con un margen de error del 4% y una probabilidad de éxito del 50%. La fórmula que se utilizará es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * (1-p)}{e^2}$$

Siendo:

Z= nivel de confianza

P=probabilidad de éxito

e= margen de error

Luego de realizar el cálculo estadístico con la fórmula que se muestra continuación, se determinó que necesario realizar 394 encuestas.

3.3.1.4 Análisis de resultados de la encuesta

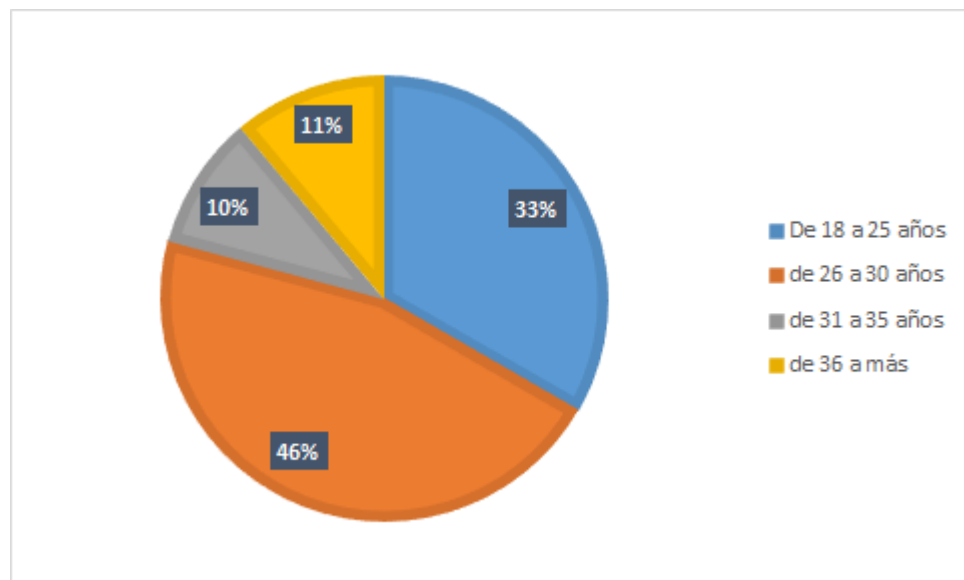
A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta a personas de 18 años a más en Lima Metropolitana, que

consumen bebidas alcohólicas y que frecuentan bares para entretenerse. El análisis de estos resultados permitirá definir con más precisión el público objetivo que es afín con el concepto de negocio, determinar el consumo y frecuencia de bebidas alcohólicas de nuestro público objetivo, lugares que suelen frecuentar más para socializar los fines de semana y el gasto promedio de consumo por persona en ir a un bar.

Sondeo Demográfico

Según los resultados de las encuestas aplicadas, como se muestra en la figura 3.2, el 46% de los encuestados tiene entre 26 a 30 años, el 33% de 18 a 25 años, el 11% más de 36 años y el 10% entre 31 y 35 años.

Figura 3. 2 Edad de los encuestados

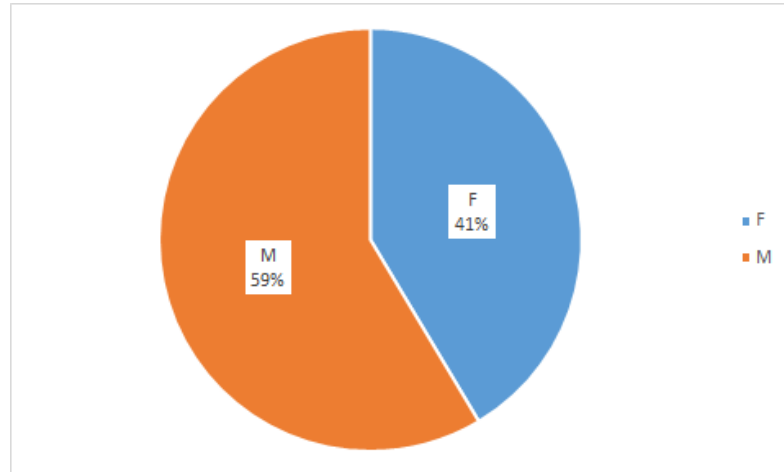


Fuente: Elaboración Autores de esta tesis

Género de los encuestados

Según se refleja en la figura 3.3, el 59% son hombre y el 41% mujeres.

Figura 3. 3. Género de los encuestados

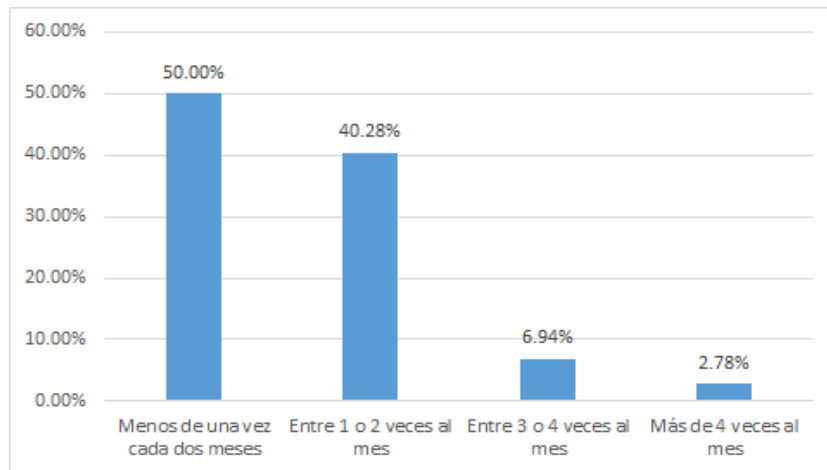


Fuente: Elaboración Autores de esta tesis

Frecuencia de ir a bares

La frecuencia que las personas encuestadas acuden a bares fue del 50% menos de una vez cada dos meses, el 40,28% señaló entre 1 o 2 veces al mes, el 6,94% entre 3 a 4 veces y el 2,78% más de 4 veces.

Figura 3. 4 Frecuencia de ir a bares

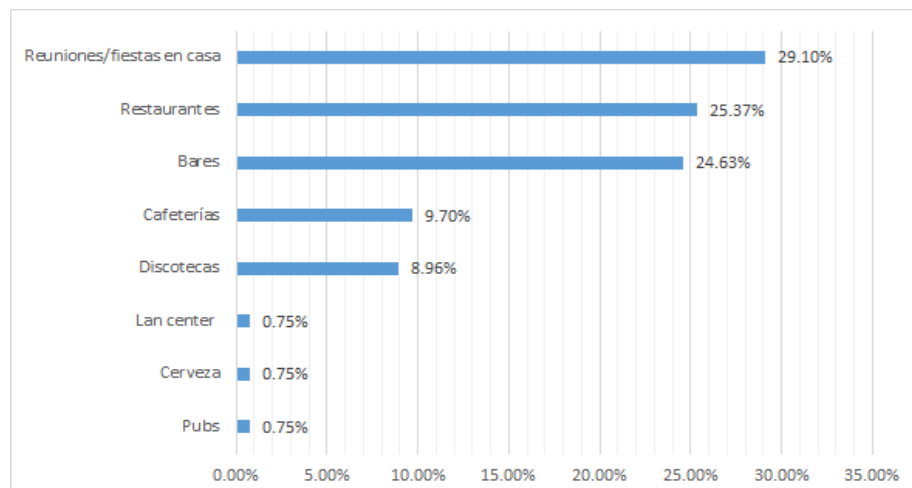


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Tipos de locales

Entre los encuestados señalaron que los lugares que prefieren acudir para socializar los fines de semana son las reuniones en casa (29,10%), restaurantes (25,37%) y bares (24,63%).

Figura 3. 5 Lugares para socializar los fines de semana

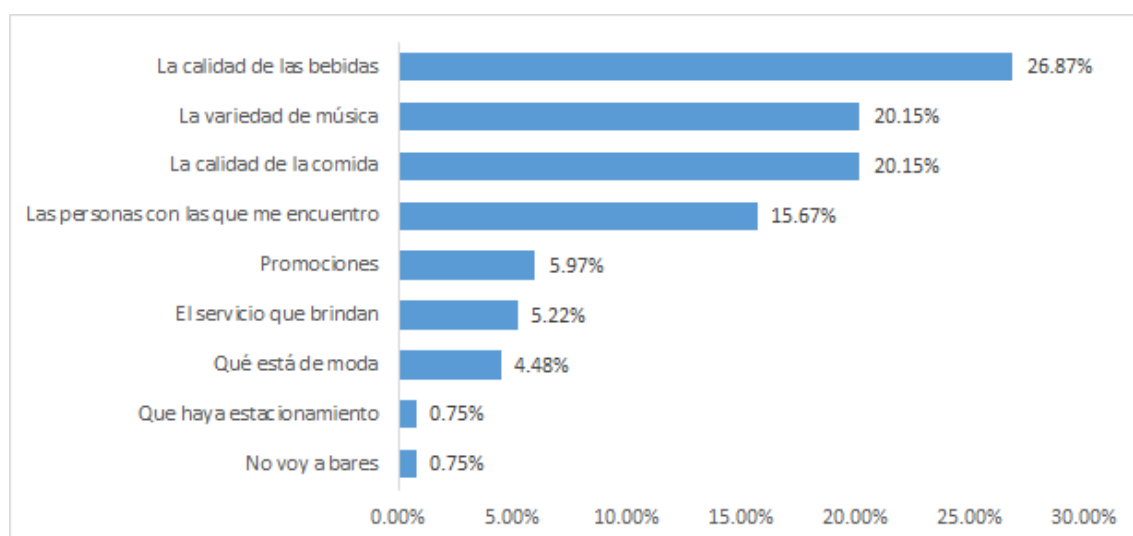


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Factores de decisión

Como se observa en la figura 3.6, los encuestados señalaron que los factores más relevantes para tomar la decisión de ir a un bar son la calidad de las bebidas (26,87%), la variedad de la música (20,15%), la calidad de la comida (20,15%), además se toma en cuenta las personas con la que se acude (15,67%).

Figura 3. 6 Factores de decisión para ir a un bar

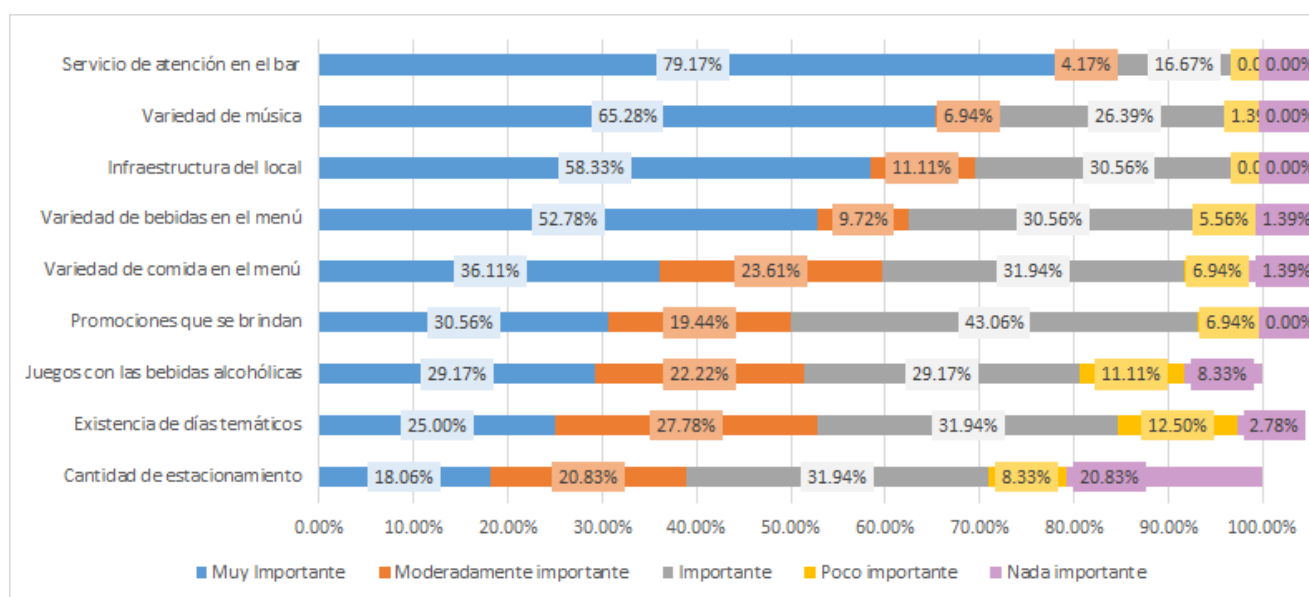


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Diseño ideal del bar

Con el objetivo de averiguar las preferencias de nuestro público objetivo, se les preguntó a los encuestados si tuvieran que diseñar el bar ideal cómo sería, ante lo cual indicaron que el servicio de atención que en brinda en el bar (79,17%), la variedad de música (65,28%), la infraestructura del local (58,33%), la variedad de bebidas en el menú (52,78%) serían los factores muy importantes. En la columna de respuesta catalogadas como “Importantes” resalta las promociones que se brindan con 43,06% y tanto la cantidad de estacionamientos como la existencia de días temáticos cuentan con un 31,4%; tal y como se presenta en la figura 3.7.

Figura 3. 7 Diseño del bar ideal



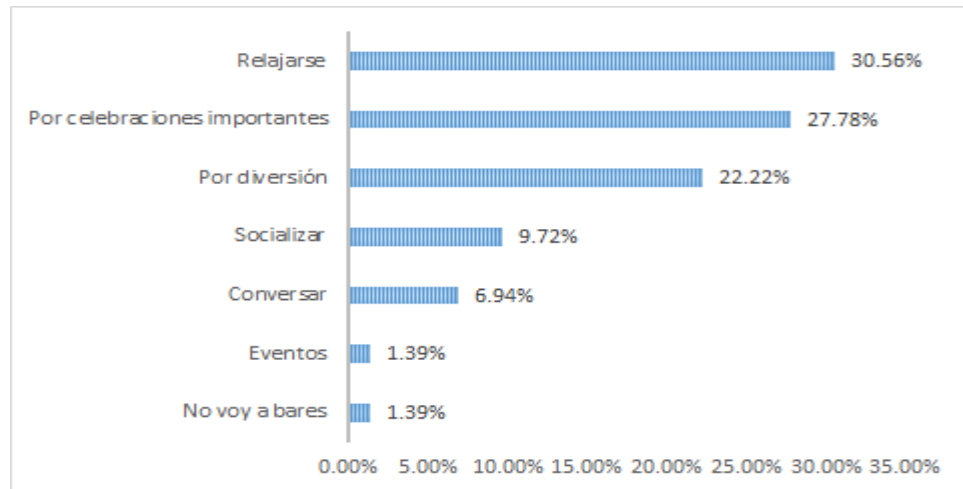
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Motivación de ir a un bar

Los motivos más resaltantes por los cuales acuden a un bar son para relajarse (30,56%), por celebraciones importantes (27,78%) y por diversión (22,22%), tal y como se muestra en la figura 3.8.

Figura 3. 8 Motivos para ir a un bar

¿Cuál es el principal motivo por el cual acudes a bares?

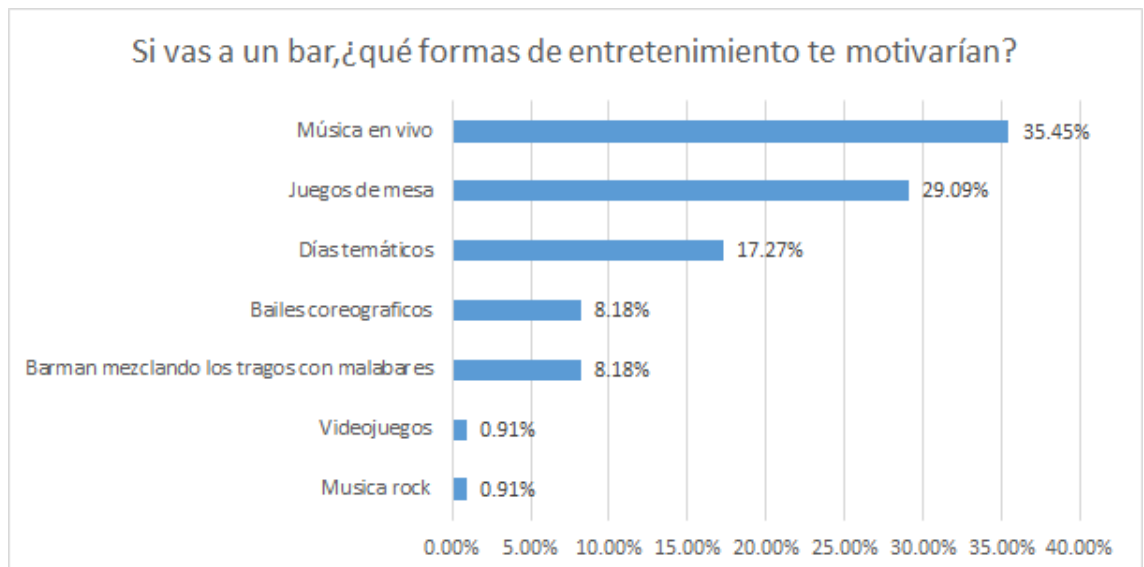


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Entretenimiento en un bar

Luego, se le preguntó a los encuestados que te gustaría que ofrezcan para entretenerte. Los resultados que se obtuvieron son que les gusta música en vivo (35,45%) y juegos de mesa (29,09%).

Figura 3. 9. Formas de entretenimiento en un bar

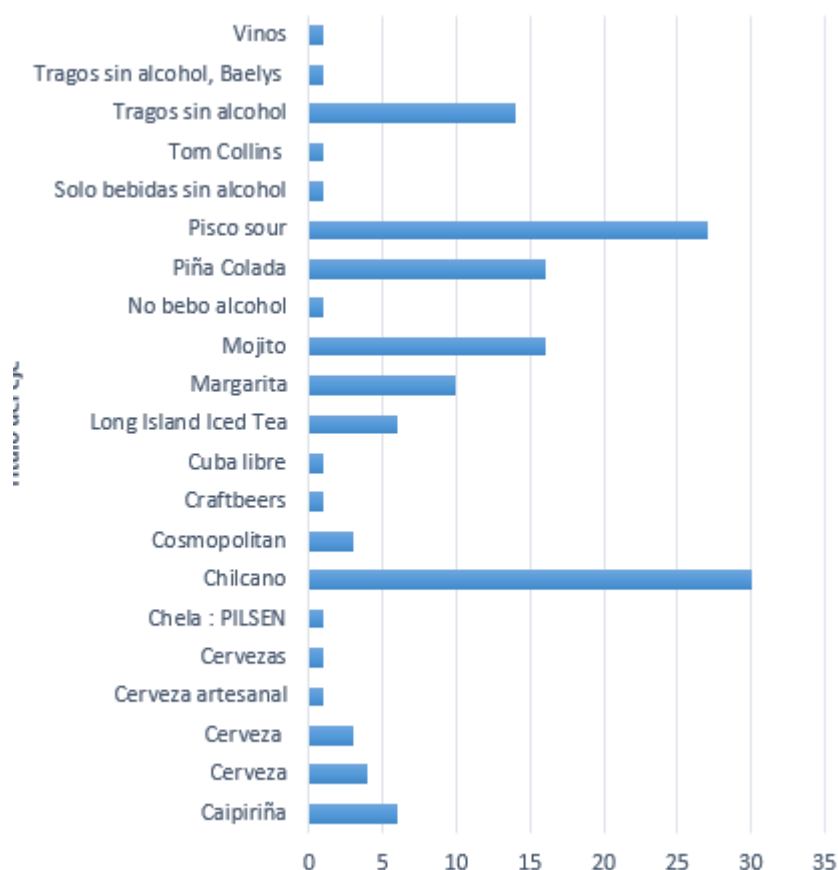


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Bebidas alcohólicas preferidas

Sobre la figura 3.10, que se presenta a continuación, se observa que las bebidas alcohólicas que más consumen son chilcano con 30% y el pisco sour con 25%.

Figura 3. 10. Porcentaje de bebidas preferidas

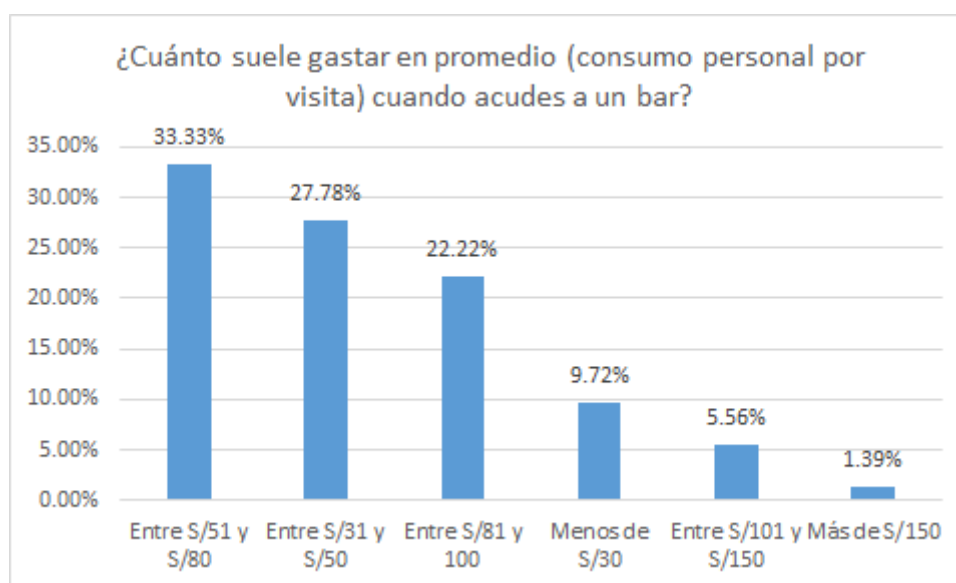


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Gasto promedio por persona

Los encuestados señalaron que en promedio por persona suelen gastar entre S/51 y S/80 el 31,9%, entre S/31 a S/50 el 27,8% y entre S/81 y S/100 el 23,4%., como se muestra en la figura 3.11

Figura 3. 11. Gasto promedio por persona



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Concepto de Negocio

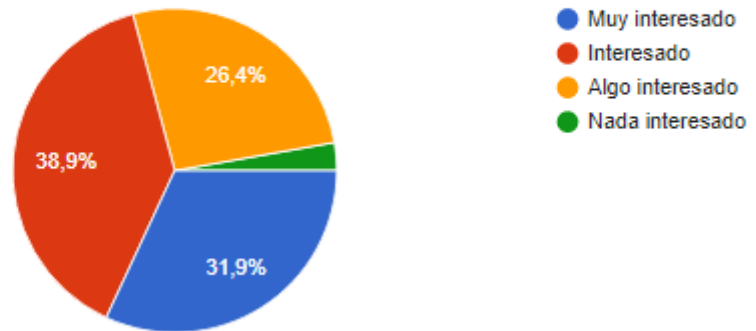
Luego de realizar las preguntas de aspectos generales presentadas anteriormente, se les mencionó que se ha desarrollado un concepto de bar temático lúdico, en el cual combina un bar tradicional especializado en shots coctel con la implementación de juegos de mesa. Entre la gama de juegos que se brindarán se encuentra el “yo nunca”, “Un limón, medio limón”, “Mayor menor”, entre otros. Además, se implementará el uso de la tecnología con mesas interactivas táctiles donde los clientes podrán ordenar sus shots coctel y los paquetes de juegos de mesa predeterminados que vienen dichos shots. Por otro lado, en días festivos se realizarán shows de música en vivo. Luego, se presentaron las preguntas en relación este concepto y se realizó el análisis que a continuación se presenta.

Interés por el concepto de negocio

Primero, se les preguntó qué tan interesados estarían en este concepto de negocio, a lo cual el 31,9% está muy interesado, el 38,9% está interesado, el 26,4% respondió que está algo interesado y sólo el 2,6% estaría nada interesado, tal y como se presenta en la figura 3.12. Si analizamos la distribución mencionada, más de la mitad de los encuestados encuentra atractiva la propuesta de negocio, por lo cual es una gran oportunidad de implementar este bar lúdico.

Figura 3. 12. Interés en la propuesta de negocio

¿Estaría usted interesado en acudir a este bar?

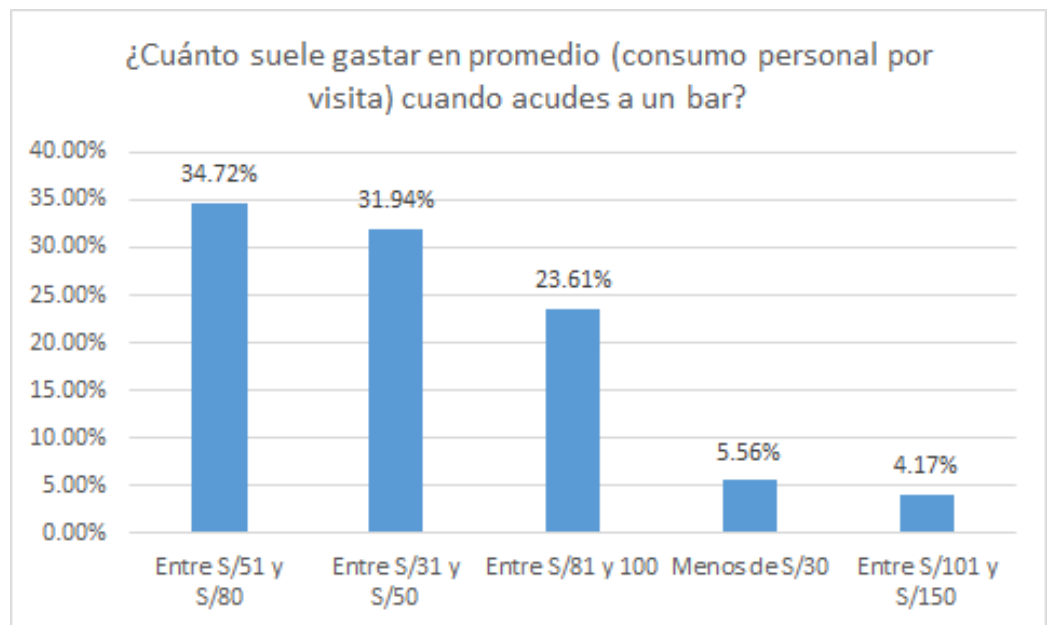


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Gasto promedio, luego de conocer el concepto de negocio

Sobre el gasto promedio, tal como se representa en la figura 3.13 y con un nivel de confianza del 95%, el promedio de gasto personal luego de conocer el concepto de negocio se mantiene entre S/51 y S/80 (34,7%). Esto genera un buen ticket promedio que se puede usar como dato para fijar los precios y armar el plan financiero. En comparación con la misma pregunta, pero antes de saber sobre el concepto de negocio, obtuvo un aumento del 5% el rango de gasto entre S/51 y S/80

Figura 3. 13 Gasto promedio por persona

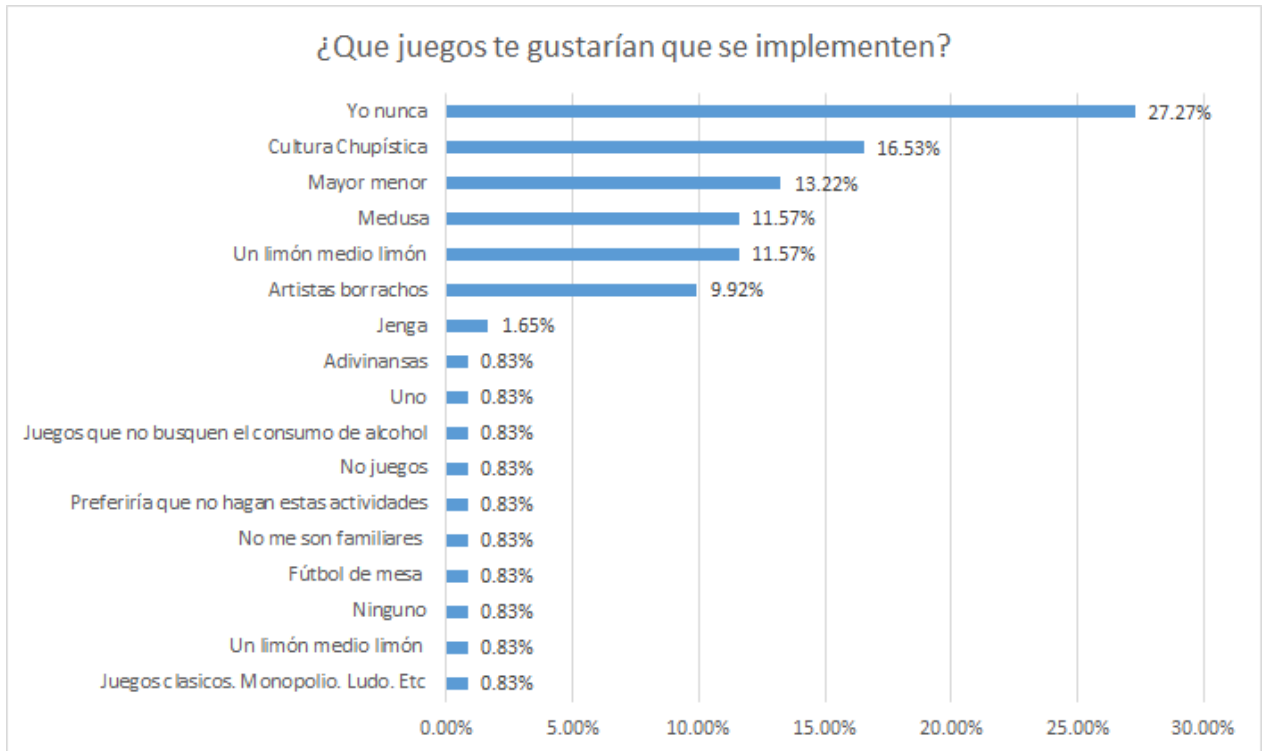


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Tipos de juegos

Sobre qué tipos de juegos serían los más preferidos para implementar destacó el juego de “Yo nunca” (27,7%), Cultura Chupística (16.53%) y Medusa con 13,22%. Además, los encuestados sugirieron juegos como “Mafia”, “Uno”, “Jenga” o “Ludo”, tal como se señala en la figura 3.14.

Figura 3. 14 Juegos a implementar



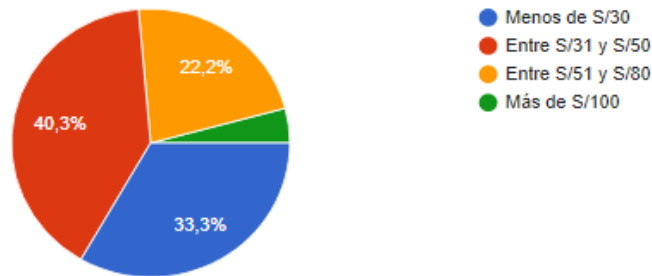
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Gasto Promedio por persona por paquete

Sobre cuánto pagarían por persona si estos juegos vinieran con un paquete de shots predeterminado, a los cual la mayoría respondía que estaría dispuesto a pagar entre S/31 y S/50 (40,3%).

Figura 3.15. Gasto promedio por persona por paquete

Si a los juegos de mesa vinieran con un paquete predeterminado de shots, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

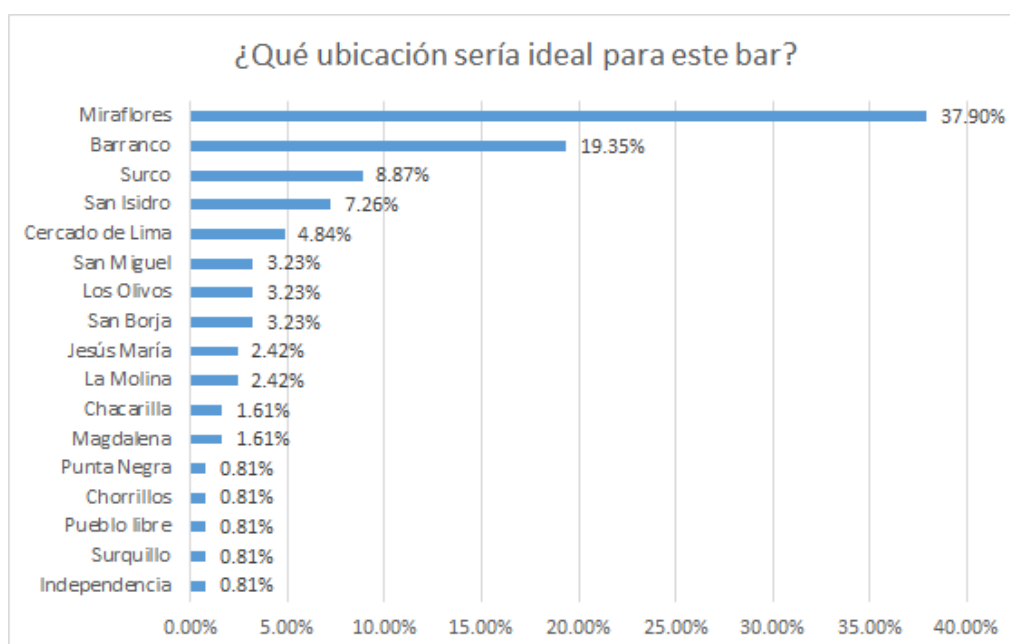


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Ubicación del bar

Sobre la ubicación ideal para este bar lúdico, los distritos de Miraflores (37.90%), Barranco (19.35%) y Surco (8.89%), en este orden, obtuvieron los mayores números de menciones. Por tanto, se tiene buena fuente para escoger a Miraflores como el distrito donde se ubicará el bar.

Figura 3. 16. Opciones de ubicación del bar



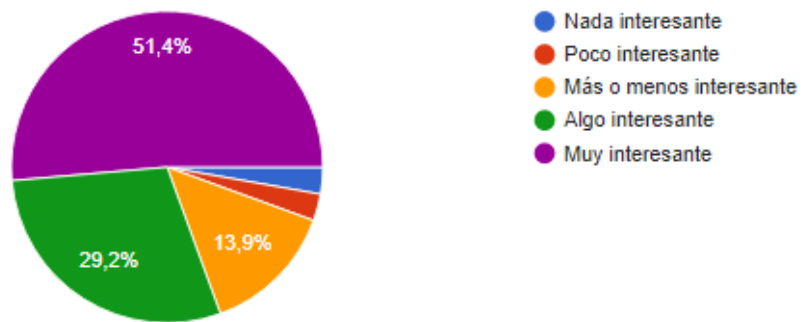
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Otros atributos de la propuesta

En la figura 3.17, se observa que los encuestados se encuentran muy interesados (51,4%) en que el servicio sea acompañado de pantallas táctiles que faciliten y agilicen los pedidos y pagos en el local.

Figura 3. 17. Uso de pantallas táctiles

Se implementará pantallas táctiles que permitirán a los clientes ordenar los paquetes de juegos, piqueos y el pago con POS electrónico. ¿Qué tan interesante le parece la idea de implementar éstas pantallas?



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Diseño interior del Bar

Con la finalidad de conocer aún más al cliente, se vio conveniente involucrar en el diseño del bar lúdico, por lo cual se le preguntó acerca de sus gustos y preferencia. Como resalta en la figura 3.18, prefieren un bar con música más suave, mesas para sentarse y conversar, y que involucren con colores más sobrios (73,6%), en vez, de tener un bar con muchos colores, sillas altas y música a todo volumen (26,4%)

Figura 3. 18. Diseño del interior del bar

De las siguientes afirmaciones, responder cuál tiene más afinidad con sus preferencias:



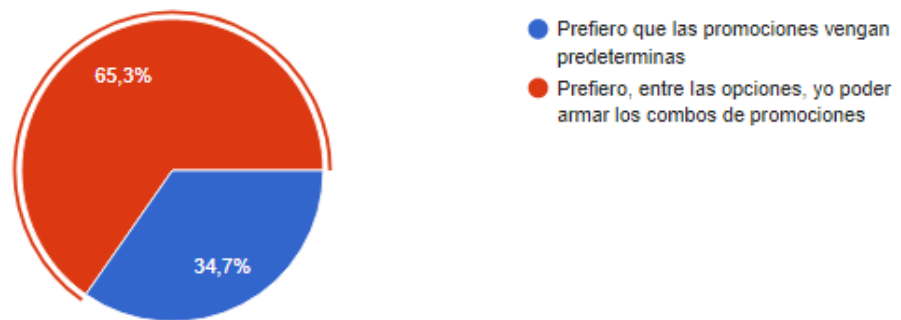
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Preferencias de promociones

Asimismo, señalaron que también prefieren las promociones que puedan ser personalizadas en vez de las predeterminadas, tal y como se señala en la figura 3.19.

Figura 3. 19. Preferencia de promociones

De las siguientes afirmaciones, responder cuál tiene más afinidad con sus preferencias:

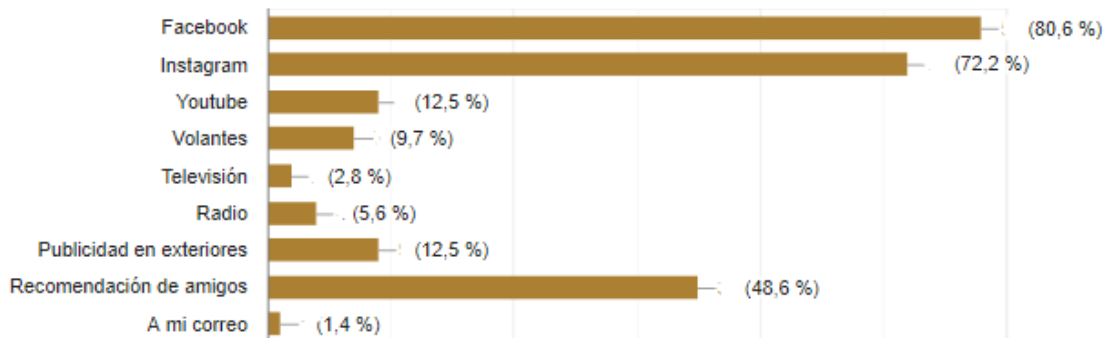


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Sobre qué medios de comunicación les gustaría enterarse de este bar lúdico, a lo cual se marcó más veces por Facebook, Instagram y/o recomendaciones de amigos.

Figura 3. 20. Medios de comunicación

¿A través de qué medio te gustaría enterarte de este bar? Mencionar máximo 3 medios en orden de preferencia

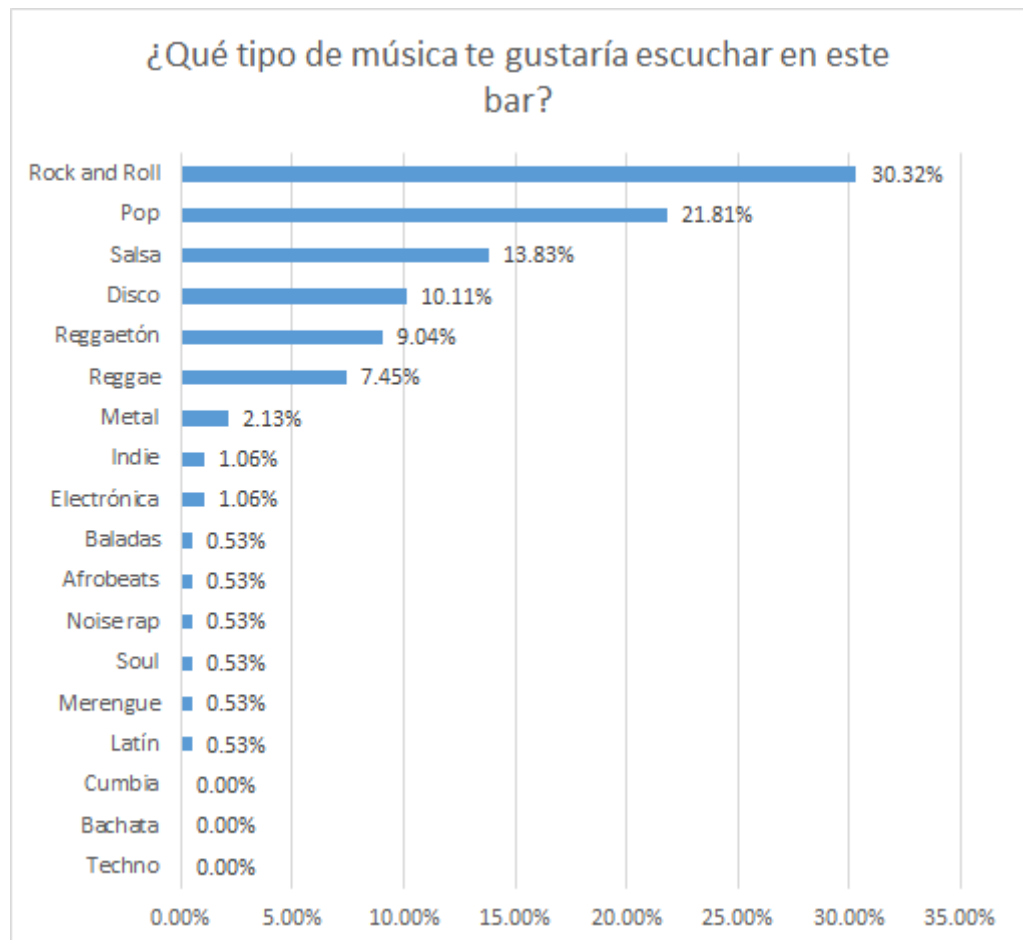


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Música en el bar

Sobre las características de la propuesta se obtuvo la información de la música que preferirían escuchar en este bar lúdico a lo cual el género rock and roll obtuvo mayor número de votos (30.32%), seguido del Pop (21.81%) y la Salsa (13.83%), tal y como se muestra en la figura 3.21.

Figura 3. 21. Música preferida

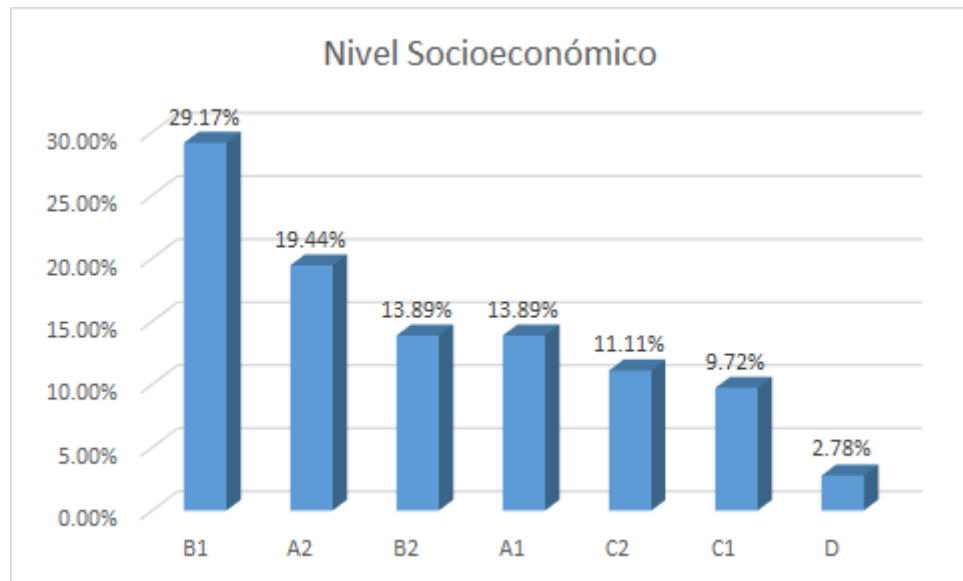


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Nivel Socioeconómico de la muestra

Sobre los niveles socioeconómicos de los encuestados se halló que en un 29,17% pertenecen al NSE B1, seguido del NSE A2 con 19,44% y el NSE B2 con 13,89%. Es por este resultado que nuestro público objetivo básicamente está enfocado en el NSE alto y medio alto.

Figura 3. 22. Nivel socioeconómico



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

3.3.2 Etapa de análisis cualitativa

Para la etapa de análisis cualitativo se empleó la entrevista a expertos y focus group.

3.3.2.1 Entrevistas a expertos

La entrevista a expertos tiene como finalidad identificar los procesos de un bar, identificar la preferencia de los consumidores que acuden a los bares respecto a las bebidas que consumen, identificar qué consumo realizan los clientes y determinar cuál es el tipo de entretenimiento que buscan los clientes, con la finalidad de conocer el comportamiento del público objetivo. Por ello, se definió realizar la entrevista a Juan Carlos Robles, Socio de un bar de videojuegos y a Adrián Molina, Administrador del Aguajal y Barman de profesión

Una vez identificado los grupos de expertos, se elaboraron las preguntas de la entrevista para cada uno, ver la guía de preguntas en el anexo 3 y luego de aplicarla, se llegó a los resultados que se presentan en la siguiente sección.

3.3.2.2 Resultados de la entrevista a expertos

Luego, de realizar las entrevistas a expertos, que está más a detalle en los anexos, se dieron los siguientes resultados importantes para nuestra investigación.

Juan Pablo Robles

Socio del bar Lúpulo Draft Bar, responsable de la implementación de los días de videojuegos en el bar.

- “... el ticket promedio de consumo es de S/80 soles”
- “...el público objetivo de su bar es de 28 años a más de los sectores socioeconómicos A y B, además les gusta jugar videojuegos mientras beben cerveza artesanal”
- “el bar funciona entre de 5 pm a 1 am, todos los días. Los viernes y sábados atendemos hasta las 3 am y está lleno el local”
- “.. el mejor canal para publicitar el bar es las redes sociales tales como FB, Instagram...además implementamos días temáticos con series que están de moda como Game of Thrones.”
- “es fundamental tener claro tu público objetivo y el concepto de tu bar, pues todos tiene que combinar con ese concepto”
- “.. el margen de ganancia es significativo, se duplica o triplica. más sale las cervezas de las casas”
- “la inversión es fuerte, pero se recupera en 2 años, ya que hay mucho movimiento. Por eso es que hace 1 año se ha abierto un nuevo local”
- “...el miércoles es de los gamers, ponemos juegos de todas las consolas y trato de que reflejar que los gamers también soy sociables, y no personas que están encerradas en una habitación oscura”
- “...hemos ido implementando juegos de mesa, según lo que las personas nos han ido pidiendo”

Según Juan Pablo Robles es realmente importante definir el público al que queremos dirigirnos, además de que el concepto del bar este definido en la carta y en la decoración. Que la inversión inicial es fuerte, pero si el bar tiene una rotación alta de personas se puede recuperar dicha inversión en 2 o 3 años. Asimismo, es importante

contar con días temáticos que le guste al público objetivo y de esa manera realizar publicidad presencial al bar.

Adrián Molina

Barman de profesión y actualmente administra el local “El aguajal” sede San Borja. Amplia experiencia en bares de hoteles de 5 estrellas.

- “para la implantación de un bar es importante revisar detenidamente las especificaciones de defensa civil, la municipalidad, digesa y términos legales”
- “la revista Somelier es buena para usar de referencia en tema de licores a usar y qué proveedores son los más conocidos”
- “las personas podrían consumir hasta 6 shots por persona”
- “las personas generalmente consumen pisco, ron, vodka y tequila”
- “... suelen pagar (por vaso de coctel) entre 15 y 24 soles”
- “...por el shot se podría cobrar alrededor de 10 a 12 soles por shot, pero esto lo digo en base a mi experiencia en hoteles top”
- “para incrementar las ventas, los primeros meses debe haber promociones y luego que sea algo temporal por alguna fecha en específico...estas promociones se pueden dar en forma de degustación para dar a conocer los productos”
- “contar con piqueos es importante ya que, si los shots son coctel, estos pueden empalagar y es necesario algo salado”.
- “para el personal es importante tener un sueldo fijo, pero ya depende de Uds. si quieren tener un recargo al consumo que por lo general es el 10% y que es repartido a todos los trabajadores por igual de acuerdo a las ventas del mes, esto es como un incentivo al trabajo”
- “tienen que tomar en cuenta que por esta zona (Miraflores, San Borja) los clientes pagan el 60% con tarjeta y el 30% en efectivo”
- “se tiene que costear cada detalle del bar ya que de eso depende que el bar dure en el tiempo”
- “... en promedio una persona se queda en un bar 40 min, porque algunos toman un trago y se van... Y otros se quedan toda la noche o por las previas”

Alonso Molina nos dio un bosquejo general de la implementación del bar, desde la importancia de tomar en cuenta todas las licencias al día hasta los mínimos detalles

como tener un proveedor de servilletas, toallas de mano, coctelería, entre otros. Asimismo, nos indicó la importancia de mantener un clima laboral estable y positivo para que eso sea transmitido hacia los clientes.

3.3.2.3 Focus group

Como parte de la investigación cualitativa se realizaron 2 focus group con la ficha técnica que se presenta en la tabla 3.1. La importancia de realizar estos focus group es poder identificar las preferencias, los atributos más valorados y el comportamiento del público objetivo, con el fin de conocer más al público objetivo. Por ello, se realizaron dos focus group, teniendo en cuenta la siguiente ficha técnica:

Tabla 3.1 Ficha técnica del Focus Group

N.º	SEXO	EDAD	NSE.	CARACTERÍSTICAS
1	Hombres Mujeres	22 –26 Años	NSC A, B y C	Consumidores finales y frecuentes de bares
2	Hombres Mujeres	27 – 40 Años		

Fuente y elaboración por Autores de tesis

Los objetivos de los focus group fueron los siguientes:

- Testear los conceptos generales relacionados con el modelo de negocio
- Testear si el concepto de negocio es aceptado o no por el mercado objetivo
- Identificar los atributos que son importantes para los clientes.

Para cada objetivo señalado anteriormente se han identificado las siguientes preguntas, tal como se observa en la siguiente tabla.

Objetivo 1: Testear los conceptos generales relacionados con el modelo de negocio

Preguntas Relacionadas:

- ¿Cuáles son las asociaciones que tienen ante la palabra “bar”?
- ¿Cómo es un bar? ¿Qué elementos tiene? ¿Qué no tiene?
- ¿Cuál es el principal motivo para ir a un bar?
- ¿En compañía de quiénes acude a los bares?
- ¿Qué bebidas coctel prefiere cuando acude a un bar?
- ¿Cuáles son sus asociaciones ante la palabra “shot”?
- ¿Cuáles son sus asociaciones ante la palabra “cóctel”?

Objetivo 2: Testear si el concepto de negocio es aceptado o no por el mercado objetivo

Preguntas Relacionadas:

Luego de mencionar el concepto de negocio, se le realizan las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinan de este concepto? ¿Por qué?
- Según su opinión, ¿cuáles son las fortalezas de este concepto de bar lúdico? ¿y las debilidades? ¿Por qué?
- ¿Alguna vez han jugado juegos donde involucren shots? ¿Cuál es su apreciación al respecto? ¿qué juego es mejor? ¿Por qué?
- Si se brindan packs de juegos de mesa predeterminados con shots coctel, ¿entre qué precios estarían dispuestos a pagar?
- ¿Qué juegos de mesa donde se involucren bebidas alcohólicas te gustaría que se brinden? ¿Por qué?

Objetivo 3: Identificar los atributos que son importantes para los clientes

Preguntas Relacionadas:

- ¿Qué factores les parecen relevantes para poder acudir este bar? ¿qué tan importante es la atención en el bar? ¿y la variedad de bebidas alcohólicas?
- ¿Qué tan importante es que se brinde piqueos? ¿Por qué?
- ¿Qué tan importante es que se brinde cócteles sin alcohol? ¿Por qué?

- ¿Qué nombre propondrías para este nuevo bar lúdico?
- ¿Qué música te gustaría escuchar en este bar? ¿Por qué? ¿Les gustaría contar con música en vivo?
- ¿Cuál sería el mejor medio de comunicación para enterarse de este nuevo bar lúdico?

3.3.2.4 Resultados de los focus group

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de los focus group respondiendo a los objetivos propuestos en la sección anterior.

El detalle de los comentarios del focus se puede apreciar en los anexos. En dichos focus group se pudo recolectar información de fuente primaria y así poder contestar a los objetivos planteados. Los participantes fueron preseleccionados según el perfil propuesto con anterioridad.

Los resultados obtenidos los clasificaremos según los objetivos planteados:

- a. Objetivo 1. Testear los conceptos generales relacionados con el modelo de negocio.

Los participantes del focus señalaron que relacionan el shot como algo rápido, amargo y alcohol puro, en cambio un cóctel es asociado con frutas, con menos licor y que es tomado de manera moderada, mientras se va conversando con las personas acompañantes y que máximo se toma 2 vasos en 4 horas.

Por lo general, acuden a los bares para celebraciones particulares o para divertirse y en compañía de amigos o la pareja o solos con el fin de conocer a alguien.

Asocian la palabra bar con el concepto de un lugar donde se puede conversar, con sillas altas y/o sillones; otros lo asocian con un lugar parecido al de una cantina donde la barra es el centro de todo. También existen asociaciones que aluden a una decoración con música no tan elevada y por ende se puede conversar con calma. Además, lo asocia con un espacio de comodidad, debido

que los pasadizos son moderadamente anchos, existe variedad de bebidas alcohólicas, hay un servicio al cliente eficiente y rápido.

Señalaron que las bebidas coctel que prefieren cuando acuden a un bar son la cerveza, los mojitos, chilcanos y pisco sour. Sin embargo, también hubo participantes que señalaron que después de ver la carta de bebidas toman la decisión de qué pedir y si no conocen lo consultan con el mesero antes de decidir.

- b. Objetivo 2. Testear si el concepto de negocio es aceptado o no por el mercado objetivo.

Luego de indicarles que el concepto de negocio es de un bar temático lúdico, en el cual combina un bar tradicional especializado en shots coctel con la implementación de juegos de mesa. Entre la gama de juegos que se brindarán se encuentra el “Yo nunca”, “Un limón, medio limón”, “Mayor menor”, entre otros. Además, se implementará el uso de la tecnología con mesas interactivas táctiles donde los clientes podrán ordenar sus shots coctel y los paquetes de juegos de mesa predeterminados que vienen dichos shots. Por otro lado, en días festivos se realizarán shows de música en vivo; las personas de ambos focus aceptaron la idea como muy interesante, ya que la idea de tener un bar lúdico les parecía algo novedoso, creativo y que no habían acudido a un bar de tal naturaleza nunca antes.

Las fortalezas que señalaron para este bar lúdico fueron que resultaba un medio eficaz para interactuar entre personas que de diferentes grupos ya que, si alguna persona va sola o en pareja se puede acoplar al juego de alguna mesa de 4 o 6 personas, que podría ser un buen previo, que podría ser una oportunidad para compartir con sus compañeros de trabajo como noches corporativas y un concepto innovador que no encuentran en Lima. Por otro lado, las debilidades que encontraron son que las personas pueden permanecer mucho tiempo en el local, con lo cual no permitiría la rotación y que los precios podrían ser caros porque los shots suelen serlo.

Además, señalaron que es importante crear una experiencia dentro del local donde las reglas de los juegos sean simples y claras, así como, también sensibilizar al público con esta nueva idea de tomar shots coctel y que no lo rechacen por asociarlo a algo muy fuerte para tomar.

En cuanto a precios, les resulta sumamente importante ya que asocian la palabra shot con un concepto de rápido y caro, que al combinarlo con juegos podría encarecer aún más, sin embargo, señalaron que estaban dispuestos a gastar por noche y por persona entre S/50 y S/80 soles. Por otro lado, señalaron que es importante contar en la carta con un “pack del pueblo” donde se dé la opción a las personas que no cuentan con el dinero necesario en ese momento, pero quieren divertirse en el bar.

Por el lado de los juegos que comentaron como buenos a implementar fueron “Yo nunca”, “Todito”, “Ludo”, Monopolio, “Operando”, Jenga, “Honguito” y “Cascada”. Asimismo, dijeron que la implementación de juegos por competencias como Beer Pong incentivaría a que más personas acudan al bar.

c. Objetivo 3. Identificar los atributos que son importantes para los clientes.

Entre los atributos que aprecian esta la rapidez y eficiencia de la atención, la ubicación del bar ya que requieren que esté cerca de un lugar para ir a bailar, el precio accesible por las promociones de juegos con shots coctel, variedad de bebidas alcohólicas, presencia de bebidas sin alcohol ya que algunas personas pueden salir en grupo pero por algún factor alguna no puede tomar bebidas alcohólicas y variedad de juegos que principalmente fomenten la competitivas no solo en la mesa sino también con las demás mesas.

Entre los posibles nombres que mencionaron para el bar los más resaltantes fueron “Ju-Bar”, “De pasada”, Playbar”, “Chubar”, “Puzle Bar”. Señalaron que también podría ser algún nombre de algún juego o alguna asociación con la palabra “Play”.

Por otro lado, se les consultó la importancia de la música en el bar, a lo cual comentaron que sí es importante tener música pero que ésta no sea tan

fuerte, ya que les gustaría conversar mientras juegan. Como resultado, propusieron que los géneros musicales que les gustaría escuchar son techno, rock, jazz y pop. Por otro lado, mencionaron que sería de su agrado que haya ambientes cerrados y privados donde se pueda colocar la música que se quiera o alguna que vaya acorde con la dinámica del juego que se está jugando.

Los medios de comunicación que mencionaron para dar a conocer el bar son las redes sociales como Facebook e Instagram ya que sienten que de esta forma es más personalizada la comunicación, así como mailings y Google ads.

3.4. Estimación de la demanda

Para determinar el tamaño del mercado, se tomará en consideración el segmento propuesto en el canvas de modelo de negocio. Se considerará adultos jóvenes entre 22 y 40 años del sector A/B/C, Además, se utilizará solo las poblaciones de los distritos denominados como “Lima Moderna”. Según CPI (2019), este sector está compuesto por los siguientes distritos: Barranco, Jesús Maria, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Se elige este sector debido a la cercanía al lugar en donde se pretende establecer el bar. También se toma en consideración que en estos distritos residen la mayor cantidad de personas dentro del nivel socioeconómico A/B/C

Ya que la fuente no proporciona datos exactos del segmento seleccionado, se realizará un cálculo teórico en base a la información disponible en la fuente. En primer lugar, se calculará la cantidad de población del sector A/B y C por zona y se determinará el porcentaje de los sectores A/B/C que representa cada zona.

Tabla 3.2 Porcentaje de Población por Zona

Zona	Población (miles)	%Sector A/B/C	Población Sector A/B/C (miles)	%Población A/B/C Total
Lima Norte	2,628	67%	1,760	24%
Lima Centro	828	76%	633	9%
Lima Moderna	1,416	94%	1,334	18%
Lima Este	2,616	63%	1,659	22%
Lima Sur	1,840	67%	1,227	17%
Callao	1,100	68%	744	10%
Balnearios	152	50%	76	1%
Total	10,581		7,433	

Fuente: Creación propia utilizando la data de CPI (2019).

Con este cuadro se puede concluir que el 37% del total de población del sector A/B se encuentra en la zona Lima Moderna.

En segundo lugar, se hace una estimación de la población del sector A/B entre las edades de 22 a 40 años utilizando la información de la población entre 18 y 24 años, 25 y 39 años, y 40 y 55 años. Se aplicará una aproximación utilizando una regla de 3.

Tabla 3.3 Estimación de la Población por edades

Rango	Población sector A/B/C (miles)
18-24	941
22-24 (aprox.)	314
25-39	1872
40-55	1485
40 (aprox.)	99
22-40 (aprox.)	2284

Fuente: Creación propia utilizando la data de CPI (2019).

Por último, se multiplica la población estimada con el porcentaje de población A/B que reside en Lima Moderna. Esto nos deja el siguiente mercado disponible:

Tabla 3.4 Población disponible

Población aproximada sector A/B entre 22-40 años de la zona Lima Moderna (miles)	410
---	------------

Fuente: Creación propia.

Para calcular nuestro mercado efectivo, utilizaremos las respuestas que obtuvimos en la encuesta realizada. En esta se observa que 48.6% de los encuestados acude a bares al menos 1 vez al mes. Con este dato, podemos asumir que nuestro mercado efectivo es la multiplicación del mercado disponible por este porcentaje. Así, obtenemos un mercado objetivo de aproximadamente 199 mil personas.

Por último, para determinar nuestro mercado objetivo final, utilizamos la pregunta acerca del interés del concepto. Según los resultados, 31.9% de los encuestados estaría muy interesado en acudir a un bar de shots y juegos. Multiplicando este porcentaje por el mercado efectivo, obtenemos un mercado objetivo de aproximadamente 64 mil personas.

A continuación, se muestra el resumen del análisis realizado:

Tabla 3.5. Resumen de análisis

Mercado	Población (Miles)
Mercado Total (Todo Lima mayor a 18)	7707
Mercado Potencial (Sector A/B/C entre 22 a 40 años)	2284
Mercado Disponible (% población que reside en Lima Moderna)	410
Mercado Efectivo (% personas que acuden a bares mínimo una vez al mes)	199
Mercado Objetivo (% personas muy interesadas en el concepto)	64

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV. Análisis Estratégico

4.1. Análisis del sector externo

A continuación, se analizarán los varios factores externos que influyen al negocio desde la perspectiva política, legal, económica, tecnológica y social, al final de ello se podrá identificar las estrategias a aplicar con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos.

4.1.1. Marco Político y Legal

En cuanto al marco legal del país, la venta de alcohol está permitida solo a personas mayores de 18 años. Asimismo, la entrada a discotecas y bares también está prohibida para menores de edad. Esto limita el potencial mercado que podría tener el negocio.

Por otro lado, existen leyes que permiten el funcionamiento de los locales hasta altas horas de la noche. El distrito de Barranco permite que los locales estén abiertos hasta las 4:30 a.m. Lo ideal sería que el negocio pueda funcionar en este clúster de bares y discotecas.

Recientemente se han realizado modificaciones al impuesto selectivo al consumo que también afecta a las bebidas alcohólicas. En este caso, la tasa para las bebidas de 0 a 6 grados de concentración de alcohol se ha elevado de 30% a 35%. En el caso de la tasa para las bebidas de mayor concentración (en las cuales se encuentran los spirits que se utilizan la preparación de shots) se ha elevado de 25% a 40%. Esto afecta directamente a los precios de los shots que nuestro negocio ofrece.

En cuanto al marco político, el Perú ha pasado recientemente por una crisis política que ocasionó la gran pérdida de confianza del pueblo peruano con su gobierno y la renuncia del Expresidente Pedro Pablo Kuczynski. Esto ocasionó cierta conmoción social y muchas personas fueron destituidas de sus cargos.

Sin embargo, esto ha afectado muy poco el comportamiento de la población y es muy probable que los hábitos de consumo se hayan mantenido a pesar de la crisis.

4.1.2 Marco Económico

La economía peruana ha experimentado un crecimiento sostenido desde hace 108 meses con una tasa alrededor del 4%, siendo una economía sólida y sostenible que ha ayudado a fortalecer las relaciones los países socios; permitiendo que las exportaciones sigan creciendo.

El BCRP juega un papel importante en el fortalecimiento de la economía ya que tiene el control de la inflación, lo que permite que haya confianza para los inversionistas.

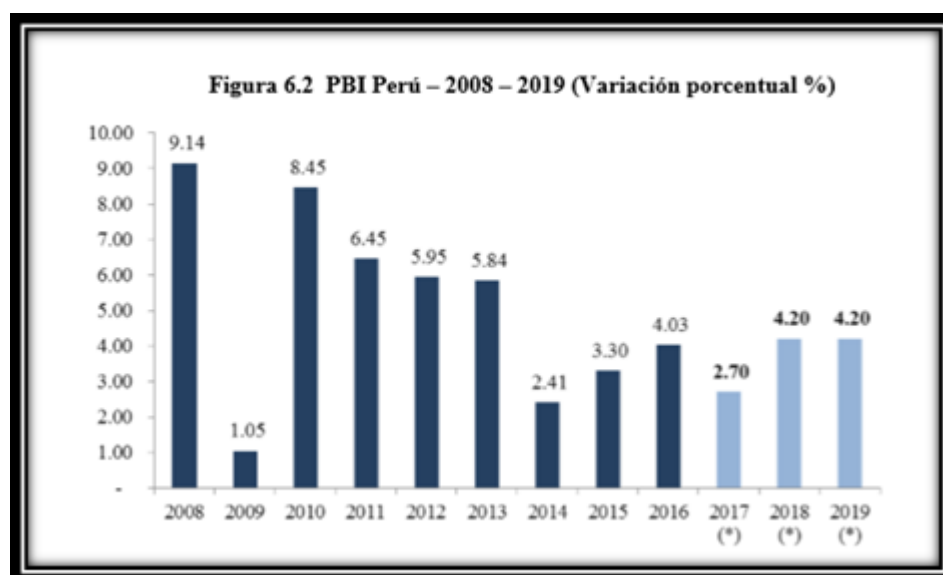
El Perú es un país principalmente minero, ya que es uno de los primeros productores de oro y zinc, que con la subida de los minerales en los últimos meses ha venido beneficiando a la economía peruana.

En mayo 2018, los principales sectores productivos que se han fortalecido son la pesca, la manufactura y el sector agropecuario. La pesca se dio con el incremento de anchoveta en la costa peruana para el consumo humano directo, alcanzando un crecimiento de 26.7%.

La demanda interna proyecta terminar el año 2018 con un crecimiento de 3.8%, principalmente impulsado por el consumo privado y la inversión pública.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se muestra la tasa de crecimiento del PBI del 2008 al 2019.

Figura 4. 1. PBI Perú 2008-2019



Fuente: Banco Central de la Reserva del Perú – Reporte de inflación del diciembre 2018

Elaboración: Autores de la tesis

4.1.3 Marco Tecnológico

La tecnología hoy en día afecta en la manera en cómo se comunica, la manera como se accede y se hace uso de la información.

Se refiere a optimizar actividades que se realizan a diario, tales como: el internet, Facebook, WhatsApp, lo cual ayudará en el rubro del negocio.

Por otro lado, es importante mencionar que en el ámbito de desarrollo tecnológico e investigación se han dado varias iniciativas que buscan incentivar a las empresas a desarrollar innovaciones a cambio de beneficios tributarios, otra iniciativa es os encuentros científicos internacionales, esto se da gracias a l apoyo de del consejo nacional de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CONCYTEC).

En conclusión, la tecnología brinda grandes beneficios en general, así como facilitar y ahorrar esfuerzo.

4.1.4 Marco Social

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INEI) el Perú en el 2019 tiene una población estimada de 32 millones 495 mil 510 personas, de los cuales el 50.1 % son hombres y el 49.9% son mujeres. Por otro lado, este organismo indica que los departamentos con mayor población son:

- Lima con 11 millones 591 mil 4 personas.
- Piura con 2 millones 53 mil 9 personas.
- La Libertad con 1 millón 965 mil 6 personas.
- Arequipa con 1 millón 525 mil 9 personas.
- Cajamarca con 1 millón 480 mil 9 personas.

Los departamentos antes mencionados, juntos concentran 57.1 % de la población total, así mismo es importante mencionar que este porcentaje corresponde a la zona costera.

Según “datum internacionales”, la cantidad de personas entre (19-35 años) presente en el Perú representa 29% de la población total, esto es 9, 327, 990.65 habitantes. Y si nos enfocamos en la región de Lima esta cifra baja a 26,5% o sea un poco más de 1 peruano sobre cuatro.

4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se analizará el modelo Las 5 fuerzas de Porter, que complementará el análisis externo realizado con el modelo anterior.

4.2.1. Poder de negociación de los clientes

El poder del cliente dependerá de los siguientes factores:

- a. Importancia del producto a vender en relación a los costes del cliente: Los clientes, en este caso, valoran mucho las bebidas alcohólicas y no son tan susceptibles a la variación de precios.
- b. Información en poder del cliente: Los clientes tienen fácil acceso a información de la competencia.

Se tiene como prioridad tener a clientes satisfechos para que se genere una lealtad hacia el bar. Un cliente leal puede recomendar el bar a otras personas y llevar diferentes grupos para que conozcan el concepto.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El principal poder de los proveedores es el dominio que tengan sobre los canales de distribución de licores y otros ingredientes necesarios para la preparación de los shots. A pesar de esto, existen muchas opciones de distribuidores de licores en el país y no se planea utilizar tragos muy difíciles de conseguir en la preparación de los shots. Es por esto que no será complicado obtener los ingredientes necesarios para elaborar el producto.

Por otro lado, existe un riesgo de que los precios sean más altos de lo normal ya que no será necesario comprar grandes volúmenes de licor considerando que solo se ofrecerán las bebidas en vasos de shots, que son más pequeños que un vaso de trago normal. Esto no permitirá comprar a grandes volúmenes y, por lo tanto, el costo por botella será más caro.

4.2.3. Amenaza de sustitutos

El principal sustituto de los bares de juegos y shots son las reuniones organizadas por los grupos de amigos. A pesar de que el enfoque principal del negocio es persuadir al consumidor para que se diviertan en el bar, no se le puede considerar una

competencia directa ya que el bar ofrece una propuesta de valor que va más allá que solo alcohol.

Las reuniones en casa utilizan varios tipos de tragos tradicionales como cerveza, ron, vodka, whisky, etc. Normalmente se combinan estos tragos con gaseosas y hielo para que su intenso sabor sea más agradable al momento de tomar. Estos tragos comúnmente se pueden adquirir en supermercados, tiendas de conveniencia y otros locales pequeños especializados en la venta de alcohol para pequeñas reuniones en casa. Incluso estos tragos se pueden pedir a delivery.

Es necesario tomar en consideración los precios que ofrecen las tiendas que venden estos tragos para compararlo con los precios del negocio propuesto. Si es que los precios de las promociones se vuelven muy competitivos, la gente podría preferir realizar previos simplemente para ahorrarse mucho dinero.

4.2.4. Amenaza de nuevos competidores

Para entrar al mismo mercado. Se necesita una considerable inversión inicial (como la adquisición de un local con una localización estratégica, la compra de muebles, el mantenimiento del local, etc.). Por otro lado, la compra de licores y otras bebidas no están restringidas por ningún monopolio y son fáciles de conseguir.

Existe una gran probabilidad la mayoría de los bares y discotecas representan una amenaza significativa ya que disponen de los recursos necesarios para emprender este tipo de negocio si es que determinan que es viable. Además de esto, la propuesta de valor del negocio es relativamente fácil de copiar ya que no requiere ninguna tecnología específica y simplemente se ofrece una nueva forma de entretenimiento en el bar.

4.2.5. Rivalidad de la competencia

Actualmente no existe una competencia directa al negocio ya que ningún bar ofrece esta propuesta de valor. Sin embargo, se puede considerar a los bares tradicionales como un competidor de importancia para el negocio. Estos abundan en la ciudad y será muy complicado poder resaltar entre tantos bares que ofrecen diferentes experiencias al mercado objetivo.

Se puede concluir que existe una fuerte rivalidad de la competencia en el mercado. Sin embargo, se considera que la propuesta de valor es tan diferente a lo que ofrecen los bares actuales y esto permitirá crear un mercado específico para el tipo de bar propuesto en el plan de negocio.

4.3 Misión

“Hacer de una noche cualquier, una experiencia sin igual para nuestros clientes donde se combine juegos, amistad y mucha diversión”

4.4 Visión

Ser reconocidos como un punto de encuentro divertido en donde se disfrute de nuevas experiencias y entretenimiento, en el cual los juegos de mesa sean el complemento principal de la diversión.

4.5 Objetivo de la compañía

Entre los diferentes objetivos a considerar tenemos:

- Brindar el mejor servicio a los clientes, tratando de hacerlo entretenido, lúdico, rápido, eficaz y de mejor calidad.
- Ofrecer una alternativa diferente a los jóvenes, en donde no sólo sea para tomar, sino para socializar y entretenerse.
- Generar rentabilidad.

4.6 Estrategia de negocio

La estrategia que se está considerando es de diferenciación, ya que ofrecemos a los jóvenes no sólo un bar donde tomar, sino también una diversión de manera entretenida y lúdica, lo cual permitirá una mejor relación social, vivir nuevas experiencias, fidelidad de clientes, así como también una música variada.

4.7 Conclusiones del capítulo

Reconociendo que hay empresas que ofrecen productos similares como son los bares y tambos en sus alrededores, las cuales son una amenaza ya que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.

Nuestra empresa ofrece un valor agregado como son el entretenimiento, es de decir tener algo que hacer, como lo son juegos, incremento en la rentabilidad del negocio, al igual que la fidelidad de la gente, seguridad, atención de calidad y variedad de música, la cual es una ventaja competitiva.

Capítulo V. Plan de Marketing

5.1 Objetivos del plan de marketing

Se definen los siguientes objetivos del plan de marketing:

- a. Capacitar trimestralmente al personal del bar con la explicación de los juegos
- b. Posicionarse en un año como el mejor bar lúdico en Lima Metropolitana con una nueva experiencia de entretenimiento a través de juegos para tomar.
- c. Brindar cada día el mejor ambiente y servicio a través de un local agradable y cómodo medido por encuestas de satisfacción que se realizarán al término de la visita del cliente.
- d. Lograr un nivel de ventas constante de 3'483,423 soles a partir del tercer año de operación.
- e. Realizar una estrategia de comunicación segmentada mensual a través de redes sociales para generar recordación de marca

5.2 Segmentación estratégica

Para la segmentación estratégica se ha tomado en cuenta los datos obtenidos en las encuestas y en los focus group, por lo cual se detalla a continuación:

Segmentación Demográfica:

La segmentación demográfica está enfocada para un público joven de hombre y mujeres de 22 a 40 años debido a que es un sector innovador y que tiende a probar nuevas experiencias, además que estén laborando de forma estable y que tengan un ingreso neto promedio mayor a S/1,500 mensuales. Por otro lado, se dirigirá a personas solteras o casadas sin hijos.

En base a los datos de la encuesta obtenidos por niveles socioeconómicos, se ha determinado que el público objetivo sea principalmente los NSE A y B, pero se ha incluido NSE C, porque es un público que está en proceso de transición a NSE B según lo indicado por CPI.

Segmentación Geográfica:

Para la segmentación geográfica se ha determinado que este dirigido a personas en Lima, específicamente en los distritos denominados como “Lima Moderna”. Según CPI (2019), este sector está compuesto por los siguientes distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Se elige este sector debido a la cercanía al lugar en donde se pretende establecer el bar y también se toma en consideración que en estos distritos residen la mayor cantidad de personas dentro del nivel socioeconómico A, B y C, porque serán estos niveles socioeconómicos el público objetivo, tal y como explica en la segmentación demográfica y según lo indicado por CPI (ver figura 25).

Figura 5. 1. Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

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

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

Fuente: CPI (2019)

Segmentación Psicográfica:

Para la segmentación psicográfica se ha tomado en cuenta personas extrovertidas, hedonistas, sociables y que gustan de acudir a bares en grupos de amigos.

Además, se tomaron en cuenta los estilos de vida según Arellano Marketing (2012) y por lo cual se ha considerado a los siguientes como parte del público objetivo:

- Los sofisticados, porque son personas que se aventuran a probar novedades debido a que la modernidad es su modelo a seguir, toma el precio como indicador de calidad y son sensibles a tendencias y a las modas ya que aspiran a ser admirados. Asimismo, están en constante evaluación del servicio y de los productos que se brindan. Por otro lado, cuentan con un grado de instrucción e ingresos altos, ya que la mayoría cuentan con carreras universitarias completas.

Estos consumidores serán parte importante del público objetivo, ya que, por su constante búsqueda de mejores productos, ayudará a mejorar el servicio y la calidad de los productos. Asimismo, mediante su opinión crítica apoyará en la innovación de la carta de productos

- Las modernas, son mujeres que valoran la experiencia en el punto de venta e interesadas en simplificar sus labores del hogar, ya que buscan la realización tanto personal como madres. Asimismo, buscan legitimidad social por lo que usan las marcas como referente de calidad y valor social. El público objetivo está enfocado también a ellas porque son sociables y están al tanto de las tendencias con el fin de buscar el reconocimiento social, participan en ofertas y promociones, así como disfrutar de las soluciones modernas. Sus ingresos son variados y no muy altos, pero disfrutan de escuchar música y compartir con sus amigos

Uso del producto

Según los resultados obtenidos de la encuesta y de los focus group, el público objetivo acudiría al bar por relajarse, para celebraciones importantes y por diversión.

Beneficios del producto

Según los resultados en la encuesta y en los focus group, el público objetivo busca un servicio de atención en el bar de alta calidad y eficiencia y momentos para compartir con sus amigos, pareja o conocer personas nuevas.

5.3 Posicionamiento

El posicionamiento principal del negocio está basado en el principal valor diferenciador del bar que son los juegos lúdicos. Se pretende que el enfoque de entretenimiento principal sea la interacción social a través de estos. Esto es diferente a lo que usualmente se espera de un bar en donde el entretenimiento principalmente está en la conversación y el consumo de bebidas alcohólicas. Sin embargo, ofrecer juegos permitirá llevar este entretenimiento no se limite a sólo conversación, sino que también ofrezca una nueva manera de socializar y divertirse.

Adicional a esto, el bar ofrece un elemento diferenciador en sus tragos. Las bebidas se ofrecen son cócteles en vasos shots, ofreciendo un sabor superior a un trago común preparado en casa. El concepto está en que los clientes puedan disfrutar de bebidas de calidad mientras disfrutan los juegos que ofrece el bar.

Por último, todo esto se ofrecerá en un ambiente cómodo e ideal para grupos. Las mesas serán para 6 personas y podrán ser ocupadas por grupos de 4 a 6 personas. Las mesas tendrán un amplio espacio para juegos y tragos sin que falte espacio. El anfitrión y los meseros estarán atentos siempre a cualquier consulta que tengan los clientes acerca de los juegos, las bebidas y los piqueos. Todo esto en un ambiente con decoración temática de juegos que servirá para que los clientes tengan una experiencia innovadora.

Entonces, el posicionamiento es de un bar lúdico que ofrece como factor clave la inserción de juegos para tomar como principal entretenimiento, fomentando la competencia entre mesas, y que, además, se ha insertado una nueva idea de shots coctel. Esto, en conjunto creará una experiencia innovadora y única para los clientes.

5.4 Branding o gestión de marca

El nombre de la marca es “Ju-Bar”, que fue propuesto por uno de los participantes en el focus group. Luego de discutirlo con los autores de la tesis, se consideró que el nombre estaba acorde con el concepto de negocio y se decidió utilizarlo, porque unía en una sola palabra el concepto de los juegos utilizando las dos primeras letras “Ju” con la palabra “Bar”, para poder transmitir al consumidor el concepto de negocio que es un bar con juegos de tomar. El logo es el que se presenta en la figura 26.

El color que se ha considerado principalmente es la verde agua ya que denota diversión mezclado con un sentido de calma y protección, asimismo se incorporó un dado para reafirmar el concepto de bar lúdico. Para la tipografía se colocó letras movidas porque representa la diversión que buscan las personas. Esta información está basada en los focus group, ya que los participantes señalaron que acuden a un bar principalmente a relajarse, pero al mismo tiempo divertirse.

Figura 5. 2 Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se ha elaborado la carta que se presentará en el bar, tratando de guardar la línea de mensaje entre diversión y practicidad, por ello se ha considerado el uso de imágenes y que los colores estén acordes con la marca.

Figura 5. 3 Menú de paquetes

UN LIMÓN MEDIO LIMÓN

Cada jugador se entrega una tarjeta con un número... (text continues)

YO NUNCA

Cada jugador recibe una tarjeta con un número... (text continues)

MAYOR MENOR

Se juega con un mazo de cartas... (text continues)

CUEPURA

Este juego se juega con un mazo de cartas... (text continues)

ARTISTAS BORRACHOS

Se trata de hacer un dibujo... (text continues)

MEDUSA

Este es un juego de mesa... (text continues)

COPA DEL REY

Cada jugador recibe una tarjeta... (text continues)

SHOTS COCKTAIL

MEDUSA: 13 ml Anís + 13 ml Cerveza Anís
 CHILL DIT: 13 ml Jugo + 13 ml Licor + 13 ml Licor + 13 ml Licor + 13 ml Licor
 NARANJA Y CAFE: 13 ml Licor Naranja + 13 ml Licor Cofe
 TIRBE: 13 ml Jugo + 13 ml Licor + 13 ml Jugo
 SHOT SANDWICH: 13 ml Licor Naranja + 13 ml Licor + 13 ml Licor + 13 ml Licor
 TROZELA BOMBEE: 12 ml Jugo Naranja + 12 ml Jugo + 12 ml Licor + 12 ml Licor
 B-SB: 13 ml Licor Naranja + 13 ml Licor + 13 ml Licor + 13 ml Licor + 13 ml Licor
 LA COCARADA: 13 ml Licor Cofe + 13 ml Trozela

PACKS

	Precio Regular	Precio \$2.00
1 SHOT (1 TIPO DE SHOT)	\$ 14	\$ 18
4 SHOTS (1 TIPO DE SHOT)	\$ 52	\$ 76
8 SHOTS (2 TIPOS DE SHOT) (2 PERSONAS)	\$ 76	\$ 97
12 SHOTS (3 TIPOS DE SHOT) (3 PERSONAS)	\$ 102	\$ 130
16 SHOTS (4 TIPOS DE SHOT) (4 PERSONAS)	\$ 144	\$ 172
20 SHOTS (5 TIPOS DE SHOT) (5 PERSONAS)	\$ 188	\$ 224
24 SHOTS (6 TIPOS DE SHOT) (6 PERSONAS)	\$ 192	\$ 240

DRINKS

COCA-COLA: \$ 4
 INCA KOLA: \$ 4
 SPRITE: \$ 4
 FANTA: \$ 4
 VINO DE AGUA: \$ 3
 LIMONADA: \$ 4
 NARANJADA: \$ 4

SNACKS

TEQUEÑOS
 1/2 porción: \$ 14 | 1 porción: \$ 20

PAPAS FRITAS
 1/2 porción: \$ 7 | 1 porción: \$ 10

MINI HAMBURGESAS
 1/2 porción: \$ 20 | 1 porción: \$ 28

NUGGETS
 1/2 porción: \$ 28 | 1 porción: \$ 28

CHEESE FINGERS
 1/2 porción: \$ 17 | 1 porción: \$ 24

Fuente: Elaboración propia

5.5 Estrategias de marketing

Dado que se trata de un servicio se empezará el criterio de las 7P's de marketing

5.5.1 Estrategia de producto

La estrategia de producto está basada en los juegos para tomar, los shots y piqueos, pero también tiene un componente principal que es el servicio que se brindará.

5.5.1.1 Servicio

La experiencia del cliente es fundamental para el posicionamiento del negocio, por ello se contará con un servicio de alta calidad donde los meseros sean dinámicos y extrovertidos, ya que serán los encargados de explicar la dinámica de los juegos para

tomar. Además cada tres horas se hará una competencia entre las mesas donde se escogerá a un participante (como máximo 6 personas) y jugarán “Voltear vasos” (el detalle de este juego se explica líneas abajo en la sección juegos para tomar), siendo el ganador acreedor a un premio que se establecerá una hora antes de iniciar ésta activación. Se emplea el juego “Voltear vasos” porque fue una idea del focus group que expresaron como un juego divertido para fomentar la competencia.

Por otro lado, para profundizar en el producto que se ofrece, se ha realizado la descripción en los tres niveles de productos:

a. Producto Básico

El producto básico es la satisfacción de la necesidad de diversión y recreación social través de un concepto innovador. También se satisface la necesidad de probar nuevas experiencias.

b. Producto Real

El producto real es un bar temático que combina los shots coctel con los juegos de tomar para ofrecer un nivel de diversión superior a lo que ofrecen otros bares. El enfoque principal es que el entretenimiento del bar no se limite a solo la conversación y el consumo de alcohol, sino que ofrezca también juegos con el objetivo de mejorar la experiencia general del cliente durante su estadía.

Los juegos se ofrecen de tal manera que facilite la socialización en grupos de personas. Esto ayuda principalmente grupos de personas que no se conocen mucho ya que tener una actividad en común facilita la interacción.

Por otro lado, se ofrecen en shots coctel con el objetivo de que los clientes puedan disfrutar de un buen trago mientras juegan y no tomar cualquier bebida alcohólica de mala calidad. También se pretende que se sirva los tragos en vasos de shots para limitar el consumo excesivo mientras se juega y limitar los consumos a un shot a la vez.

A continuación, se presenta las diferentes opciones que ofrece el bar:

i. Juegos de tomar

- a. **Un limón medio limón:** Cada jugador se asigna una tarjeta con un número. El primer jugador dice “unlimonmediolimon(X) limones” donde (X) es el número del siguiente concursante elegido al azar por el primero. Sucesivamente sería, por ejemplo: “unlimonmediolimontreslimones” y el tres diría “treslimonesmediolimonsietelimones” y así hasta que uno se trabe. Se tiene que hacer de forma ágil, es decir de corrido. Luego, de que alguna pierda se intercambian las tarjetas de números y se empieza de nuevo
- b. **Yo nunca:** Cada jugador escribe una la frase iniciada con” Yo nunca...”, seguida por algo que haya o no haya hecho alguna vez, ejemplo, “Yo nunca he jugado Monopolio”. Acto seguido un jugador saca el papel y lee la frase en voz alta. Los jugadores que sí que hayan hecho alguna vez lo que dice la frase, beber un shot cóctel. Si ninguno de los jugadores ha hecho nunca lo que dice la frase, bebe sólo el que la ha dicho. Luego el juego de la derecha saca otro papel y la lee en voz alta, y continúa el juego hasta terminar con los papeles. Se debe escribir tantas frases como shots haya en la mesa.
- c. **Mayor menor:** Se juega con un mazo de cartas; se toma el mazo, se mezcla y se da vuelta la primera. Sentados en ronda se pregunta al primero si la carta que saldrá a continuación será mayor, menor o igual a la que está en la mesa. Si acierta con mayor o menor no pasa nada y va el siguiente jugador. Si acierta con igual, todos los demás deben tomar. Si pierde con mayor o menor toma el jugador, si pierde con igual, todos toman doble.
- d. **Cultura Chupística:** Cada jugador escoge dos cartas del mazo, cada carta contiene una categoría o nombre. las cartas elegidas son puestas en el centro de la mesa El primer jugador, lee la categoría y empieza mencionando una palabra o nombre que luego los demás jugadores deben decir de la misma categoría
- e. **Artistas borrachos:** Se tiene un mazo de cartas que contiene palabras que el jugador artista tiene que dibujar. Los jugadores se turnarán para ser el mago y el artista. Al comienzo de cada ronda, que durará 1 minuto,

el artista cogerá en secreto una carta y comenzará a contar el tiempo. Mientras el artista dibuja la palabra en una hoja, el mago, quien es el jugador que está al frente del artista, dirá lo que cree que está dibujando. Si el mago no adivinó correctamente dentro del minuto, tanto el mago como el artista tiene que tomar un shot cada uno. Pero si el mango adivina dentro del minuto, es el artista quien solo debe tomar el shot. En el siguiente en seleccionar una nueva carta, es el que está a la derecha del mago.

- f. **Medusa:** Todos se sientan alrededor de una mesa circular cubierta con cientos de vasos de shot. Los jugadores comienzan el juego con su cabeza apoyada sobre la mesa. A la cuenta de tres, todos miran hacia arriba y quedan mirando a otro jugador. Si quedas mirando a alguien que no te está mirando a ti, estás a salvo. Pero si quedas mirando a alguien que te está mirando, debes gritar "¡Medusa!" y tomar un shot. Sigán jugando hasta que se terminen todos los shots.
- g. **La copa del rey:** Consiste en que cada persona se turna para sacar una carta de un mazo. Cada carta posee una regla particular que implica que miembros específicos del grupo tomen. Cada carta puede tener una regla específica del grupo y varían dependiendo de lo que decida el grupo de jugadores.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, se harán pausas para fomentar la competencia entre mesas, es por ello que se implementará este juego que se describe a continuación:

Voltear vasos: Es un juego en equipo que consiste en poner varios vasos en los bordes de una mesa. Cada miembro de los equipos debe tomar el contenido del vaso y luego voltear el vaso de un solo impulso hasta que quede boca abajo. Luego, le tocará al siguiente miembro del equipo hacer lo mismo. El equipo que acabe antes con todos los vasos se considera el ganador.

ii. Shots

A continuación, se presenta el menú de shots ofrecido:

Tabla 5. 1. Menú de shots

Shot	Composicion
Medusa	Vodka + Curazao Azul
Chill out	Jagger + Licor Naranja + Licor Melon
Naranja y Café	Licor Naranja + Licor Cafe
Triple	Jagger + Ron + Tequila
Shot sangriento	Licor Naranja + Vodka + Granadina
Tequila sunrise	Jugo Naranja + Tequila + Granadina
B-52	Licor Amaretto + Licor Cafe + Baileys
La Cucaracha	Licor Cafe+ Tequila

Fuente: Elaboración propia

iii. Piqueos y bebidas sin alcohol

Adicional a los shots, se ofrecen acompañamientos para satisfacer la sed y el hambre de los clientes. A continuación, se presentan los piqueos y las bebidas sin alcohol del menú:

Tabla 5. 2. Piqueos y bebidas sin alcohol

	Bebidas
	Coca-Cola
	Inka Kola
Piqueos	Sprite
Tequeños	Fanta
Porcion Papas Fritas	Vaso de agua
Mini Hamburguesas	Limonada
Nuggets	Naranjada
Cheese fingers	

Fuente: Elaboración propia

c. Producto aumentado

Como producto aumentado, se tienen en consideración dos factores. El primero es la atención al cliente dentro del bar. El personal está capacitado para poder guiar a

los clientes a través de la nueva experiencia que ofrece. Esto incluye explicarle los juegos, resolver cualquier duda o consulta y tener un trato amigable. De esta manera, los clientes no se sentirán perdidos dentro de este nuevo concepto.

El segundo factor a considerar será el desarrollo de nuevos productos y promociones. Para que el concepto se mantenga fresco, se renovará constantemente el menú de juegos y shots, siendo los clientes el principal aliado ya que se les hará encuestas de satisfacción trimestralmente para que evalúen en específico estos puntos. Así, se pretende que los clientes siempre encuentren algo novedoso en el bar. También, se realizarán promociones estacionales (como descuentos o productos temporales) para motivar a los clientes a ir constantemente.

5.5.2 Estrategia de precio

Para la estrategia de precios se realizará basada en precios de penetración durante el primer año que será dividida en dos fases, y para los años siguientes se maneja una estrategia de precio de mantenimiento frente a la competencia.

El precio regular de los shots se basa en los precios que ofrecen los bares de la zona. En el caso de estos bares, no se incentiva el consumo de shots ya que no son el producto representativo del bar y, por lo general, tienen precios altos con el fin de que solo lo pidan personas que realmente los desean. El precio de un shot oscila entre 15 y 10 soles.

Se pretende incentivar el consumo ofreciendo un precio unitario menor para los paquetes más grandes. La cantidad de personas mostradas en cada paquete es la cantidad sugerida de personas para consumirlo. A partir del paquete de 8 shots se ofrecerán juegos para tomar. Se pretende obtener los siguientes márgenes por paquete con el precio regular:

Tabla 5. 3. Precio y Margen de ganancia de los shot con precio regular

Cantidad shots	Precio Regular	Costo promedio	IGV	Margen de ganancia Regular
1 shot (1 tipo de shot)	S/. 13.00	S/. 1.83	S/. 2.34	70%
4 shots (1 tipo de shot)	S/. 48.00	S/. 8.64	S/. 8.64	67%
8 shots (2 tipos de shot) (2 personas)	S/. 88.00	S/. 17.28	S/. 15.84	66%
12 shots (3 tipos de shot) (3 personas)	S/. 120.00	S/. 25.91	S/. 21.60	64%
16 shots (4 tipos de shot) (4 personas)	S/. 144.00	S/. 34.55	S/. 25.92	62%
20 shots (5 tipos de shot) (5 personas)	S/. 160.00	S/. 43.19	S/. 28.80	60%
24 shots (6 tipos de shot) (6 personas)	S/. 168.00	S/. 51.83	S/. 30.24	57%

Fuente: Elaboración propia

El costo promedio por shot es de S/1.83. Estos costos se analizarán más a detalle en el plan de operaciones.

Para la estrategia de penetración, en una primera fase, que son los 6 primeros meses, tener un precio de penetración que consiste en tener un 50% en todos los precios de los shots. Brindando productos de calidad a un precio accesible de promoción, solo durará 6 meses ya que el público objetivo es de un sector alto y medio alto, los cuales miden la calidad de los productos en función de los precios. Los precios y los márgenes quedarían de la siguiente manera:

Tabla 5. 4. Precio y Margen de ganancia de los shots con precio de penetración

Cantidad shots	Precio de penetración (50% dsct.)	Costo promedio	IGV	% Margen de ganancia Precio de penetración
1 shot (1 tipo de shot)	S/. 6.50	S/. 1.83	S/. 1.17	59%
4 shots (1 tipo de shot)	S/. 24.00	S/. 8.64	S/. 4.32	52%
8 shots (2 tipos de shot) (2 personas)	S/. 44.00	S/. 17.28	S/. 7.92	50%
12 shots (3 tipos de shot) (3 personas)	S/. 60.00	S/. 25.91	S/. 10.80	47%
16 shots (4 tipos de shot) (4 personas)	S/. 72.00	S/. 34.55	S/. 12.96	43%
20 shots (5 tipos de shot) (5 personas)	S/. 80.00	S/. 43.19	S/. 14.40	38%
24 shots (6 tipos de shot) (6 personas)	S/. 84.00	S/. 51.83	S/. 15.12	31%

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año, según el cálculo realizado en el capítulo de operaciones, se estima atender 52,650 personas. Se espera que la mitad de estos tendrán acceso al descuento de los primeros 6 meses. Si asumimos que en promedio cada 4 personas solicitan el paquete de 16 shots, se podría calcular que la empresa dejaría de ganar 388,857 soles por ofrecer este descuento. Sin embargo, se debe ver esta pérdida como una inversión para motivar a los clientes a conocer el bar y generar fidelización.

En una segunda fase, se cambiará la estrategia de penetración, donde de domingo a jueves se propone ofrecer todos los paquetes de shots con un 30% de descuento. Esto tiene como objetivo fomentar el consumo los días de semana y evitar que haya días con mesas vacías. Este cambio se mantendrá de manera permanente en los siguientes años de operación. A continuación, se muestran los precios de este descuento:

Tabla 5. 5. Precio y Margen de ganancia de los shots con precio de descuentos de Domingo a jueves

Cantidad shots	Precio (D-J) (70% descuento)	Costo promedio	IGV	% Margen de ganancia (D-J)
1 shot (1 tipo de shot)	S/. 9.10	S/. 1.83	S/. 1.64	66%
4 shots (1 tipo de shot)	S/. 33.60	S/. 8.64	S/. 6.05	61%
8 shots (2 tipos de shot) (2 personas)	S/. 61.60	S/. 17.28	S/. 11.09	59%
12 shots (3 tipos de shot) (3 personas)	S/. 84.00	S/. 25.91	S/. 15.12	57%
16 shots (4 tipos de shot) (4 personas)	S/. 100.80	S/. 34.55	S/. 18.14	54%
20 shots (5 tipos de shot) (5 personas)	S/. 112.00	S/. 43.19	S/. 20.16	50%
24 shots (6 tipos de shot) (6 personas)	S/. 117.60	S/. 51.83	S/. 21.17	46%

Fuente: Elaboración propia

Para la estrategia de mantenimiento de precios frente a la competencia, que iniciará a partir del segundo año, se ofrecerá “Paquete del día” que consiste en que cada día se brindará una promoción de paquete de shot en específico añadido con algún juego, el precio será de S/ 100.00 de Domingo a jueves y S/.130 soles viernes y sábados

Se espera tener un margen de ganancia promedio de 73%, tal y como se presenta en la tabla 5.6:

Tabla 5. 6. Descripción de la promoción "Paquetes del día"

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Juego	Yo nunca	Cultura Chupística	Artistas Borrachos	Un limón, medio limón	Medusa	Copa del rey	Mayor menor
Shots coctél	12 shots (3 tipos de shot)	12 shots (3 tipos de shot)	12 shots (3 tipos de shot)	12 shots (3 tipos de shot)	12 shots (3 tipos de shot)	12 shots (3 tipos de shot)	12 shots (3 tipos de shot)
Piqueo (Media porción)	Papas Fritas	Nuggets	Tequeños	Cheese fingers	Tequeños	Papas Fritas	Mini Hamburguesas
Total Precio Paquete	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 130.00	S/. 130.00	S/. 100.00
Total Precio Paquete -IGV	S/. 82.00	S/. 82.00	S/. 82.00	S/. 82.00	S/. 106.60	S/. 106.60	S/. 82.00
Costo Shot Coctél	S/. 21.96	S/. 21.96	S/. 21.96	S/. 21.96	S/. 21.96	S/. 21.96	S/. 21.96
Costo Piqueo	S/. 1.25	S/. 3.50	S/. 2.50	S/. 3.00	S/. 2.50	S/. 1.25	S/. 3.50
Total Costo Paquete	S/. 27.39	S/. 30.04	S/. 28.86	S/. 29.45	S/. 28.86	S/. 27.39	S/. 30.04
Total Costo Paquete - IGV	S/. 22.46	S/. 24.64	S/. 23.67	S/. 24.15	S/. 23.67	S/. 22.46	S/. 24.64
Margen de ganancia	S/. 59.54	S/. 57.36	S/. 58.33	S/. 57.85	S/. 82.93	S/. 84.14	S/. 57.36
%Margen de ganancia	73%	70%	71%	71%	78%	79%	70%
Margen de ganancia promedio	73%						

Fuente: Elaboración propia

Se estima en base a experiencia de la entrevista a expertos que con el ofrecimiento de estos paquetes aproximadamente la mitad de los clientes opten por pedir estos en vez de los paquetes regulares de shots.

Para los piqueos, se ofrecerán precios dependiendo del tamaño de la porción. Se pretende ofrecer precios más económicos por unidad para la porción completa. El margen promedio de ganancia en la porción completa es de 62% y en la media porción es de 86%, los costos incluyen el IGV. Estos son los precios y márgenes considerados:

Tabla 5. 7. Precios y margen de ganancias de porción de piqueos

<u>Porción completa</u>				
	Una Porción	Costo por piqueo	Margen de ganancia	
Tequeños (12 unidades)	S/. 20.00	S/. 5.90	71%	
Porcion Papas Fritas	S/. 10.00	S/. 2.95	71%	
Mini Hamburguesas (6 unidades)	S/. 28.00	S/. 8.26	71%	
Nuggets (12 unidades)	S/. 28.00	S/. 8.26	71%	
Cheese fingers (6 unidades)	S/. 24.00	S/. 7.08	71%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 8. Precios y margen de ganancias de media porción de piqueos

Media Porción

	Media Porción	Costo por piqueo	Margen de ganancia
Tequeños (6 unidades)	S/. 14.00	S/. 2.95	79%
Papas Fritas	S/. 7.00	S/. 1.48	79%
Mini Hamburguesas (4 unidades)	S/. 20.00	S/. 4.13	79%
Nuggets (6 unidades)	S/. 20.00	S/. 4.13	79%
Cheese fingers (4 unidades)	S/. 17.00	S/. 3.54	79%

Fuente: Elaboración propia

Además, se ofrecerán las siguientes bebidas sin alcohol, ya que es posible que algunos consumidores prefieran intercalar los shot con este tipo de bebidas. Por este tipo de bebida se obtendrá un margen de ganancia promedio de 69%, tal y como se presenta en la tabla 5.9.

Tabla 5. 9. Precio y Margen de ganancia de las bebidas sin alcohol

Bebida	Precio	Costo + IGV	% Margen de contribución
Coca-Cola	6.00	1.35	60%
Inka Kola	6.00	1.35	78%
Sprite	6.00	1.11	82%
Fanta	6.00	1.11	82%
Vaso de agua	3.00	0.29	90%
Limonada	8.00	0.87	89%
Naranjada	8.00	0.91	89%
Promedio	6.14	1.00	81%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el margen mínimo de ganancia esperado en general por todos los productos ofrecidos es de 70%.

5.5.3 Estrategia de plaza

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el local se ubica en Miraflores cerca del Parque Kennedy, tal y como se presenta en el mapa líneas abajo, porque en los últimos años se ha adquirido una excelente imagen, debido a la seguridad con la que ofrece tanto a vecinos como visitantes, según lo dicho por Diana Zapata, del programa de emprendimiento de la Municipalidad de Miraflores. También se ha considerado este distrito porque el público objetivo, concentrado en lima moderna, acude a Miraflores por entretenimiento. Asimismo, el local contará con 160 m² y un aforo de 90 personas, donde primará el concepto de comodidad y seguridad, es decir que se dará el espacio establecido por defensa civil para los pasadizos entre las mesas, así como, las señaléticas de reglamento. El local funcionará como canal directo, ya que el cliente contará con una experiencia innovadora desde la entrada.

Figura 5. 4. MAPA DE MIRAFLORES (Ubicación del bar)



Fuente: Google Maps

ZONA CIRCULAR: Área recomendable de ubicación de local.

5.5.4 Estrategia de promoción

La estrategia promoción está basada en atracción al cliente es por ello que se plantean los siguientes objetivos:

- Lograr que el local sea conocido en el mercado
- Interactuar con los clientes para conocer aún más sobre sus gustos y preferencias en bares
- Captar nuevos clientes y la fidelización de la misma.

Para el logro de estos objetivos se emplearán las siguientes estrategias:

a) Captación: en esta primera fase de captación se emplearán las siguientes actividades con el fin de atraer el mayor número de clientes posibles, por ello se ha planteado lo siguientes:

- Redes sociales, se utilizará Facebook, Instagram y Twitter. Realizando una simulación en Facebook de cuánto sería el alcance del público objetivo, se ha cuantificado que el alcance sería de entre 300 mil a 400 mil personas, de las cuales esperamos captar el 3% del total. La inversión mensual en redes sociales es de S/2,000, ya que se espera dividir este presupuesto por igual entre las 3 redes sociales propuestas, siendo una inversión diaria por cada una de S/22.
- Volantes, serán distribuidos en zonas de Miraflores, tales como Parque Kennedy, Calle de las Pizzas, Larco y Av. Pardo. Se imprimirán 5,000 volantes, que se estima que dure dos campañas de 10 días, y tiene una inversión de S/. 500. Para el volanteo, se contratará a dos modelos para captar la atención del público objetivo, a quienes se les pagará S/700 por la campaña de 10 días. Se estima tener un alcance del 10% de captación de clientes, en base al informe de Apeim (2017).
- Vallas, que serán distribuidas en Lima moderna con el fin de promocionar el precio de lanzamiento, luego el 30% de descuento y los Paquetes del día. Se tendrán 5 vallas lo cual significó una inversión total mensual de S/12,750, según el precio promedio de Clean Channel.

- Activaciones en los alrededores de universidades, se estacionará un carro con el logo de la marca cerca de las universidades, con autorización de la municipalidad, para repartir descuentos en vales de consumo con determinadas fechas y horarios, con el fin de que los alumnos vayan al bar. La inversión estimada en las activaciones mensuales es de S/700.
- Página web propia y Google Ads, que aparecen cuando se ingresa a revisar alguna página oficial y puedes dar click y así llenar un formulario para que los clientes dejen sus datos y cierren con un e-mail, así como también hacer un recordatorio que les pueda llegar como un post del bar. Por cada suscripción se le dará un cupón de 15% de descuento en el paquete del día o 2 shots coctel gratis. La inversión en la página web es de S/350 soles anuales y en Google ads de S/300 soles mensuales. La inversión en la promoción por el descuento del paquete del día es de S/5 por paquete y el costo por los 2 shots es de S/2.89. Se estima tener un alcance diario de entre 1,013 hasta 2,930 personas cada día, según la información de google ads.

b) Argumento: Como convencer a los clientes que vengan.

- o Volantes distribuidos a los operadores turísticos de la zona de influencia con la finalidad de que recomienden el local entre sus clientes, hoteles y medios de transporte para traslado de movilidad privada. Para contabilizar que este medio está funcionando, se les indicará a los operadores logísticos que pongan el nombre de su empresa en el volante, y por cada 25 personas ganarán vales de consumo de S/50. Se estima que por este medio puedan llegar
- o Revistas o páginas web especializadas en vida nocturna, en la cual se detalle de que se trata nuestro bar lúdico, la innovación que se ofrece de no sólo ser un bar tradicional, sino de ofrecer entretenimiento con juegos de mesa, con competencias divertidas. Entre las revistas y páginas web se tiene a Traveler, TripAdvisor, revista Excelencias, El comercio.com, Minube.pe. Esto tendrá una inversión mensual total por todos los medios de S/350.

- c) **Recompra:** Como convencer a los clientes para que vuelvan.
- Descuentos por recomendar el bar, cuando una persona vuelve en una semana con tres amigos, recibe un vale de consumo de S/10 en piqueos. Se imprimirá tarjetas promocionales donde se irá controlando la vista de los clientes y automáticamente recibirá el descuento en la segunda visita dentro de una semana. Se imprimirá 1,000 tarjetas promocionales que tendrán una inversión de S/400 soles en total por la impresión y de S/3,000 soles por los descuentos promocionales. Asumiendo que el 30% de personas regrese durante la semana.
 - Sistema de puntos, Los ganadores de los juegos se les otorga puntos que pueden ser canjeados por shot, piqueos u otros premios, estos se pueden acumular en varias visitas. Se les entregará tarjetas promocionales que serán controladas mediante stickers, y tendrán estos premios:
 - 10 stickers, ganará 2 shots gratis
 - 20 stickers, ganará 1 porción de mini hamburguesas
 - 30 stickers, ganará un paquete de 12 shots
 - 40 stickers, ganará un paquete de 24 shots
- El costo de este sistema de puntos tendrá una inversión de la impresión de 10,000 tarjetas promocionales por S/ 2,000 soles, en 40,000 stickers por S/3,500 soles y en costo total anual de la promoción será de S/135,000, para lo cual se realizó un promedio ponderado.
- Redes Sociales y sitio web, para que los clientes puedan dejar sus comentarios con respecto a atención, música y ambiente, para así puedan recomendar a sus amistades. Se contará con un community manager externo al cual se le pagará S/1,500 soles mensuales.

5.5.5. Estrategia de lugar y evidencia física

La estrategia de evidencia física hace referencia a todos los detalles que se encuentran en el interior del bar. Por ello se ha dividido en los siguientes principales puntos: la presentación del local y presentación del personal.

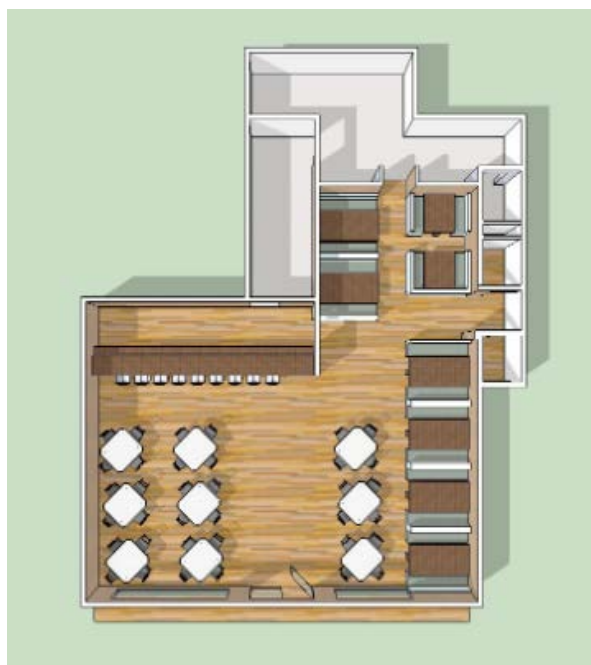
Para la presentación del local se ha elaborado un plano de ubicación representado en las figuras 5.5, 5.6 y 5.7.

En el ingreso al bar se encuentra dos amplias ventanas y una puerta completamente de vidrio para contribuir con la iluminación del local y la visibilidad que los clientes puedan tener. Se cuenta con único salón distribuido en tres partes: la zona de mesa (al ingreso), la zona de la barra (al ingreso sobre la mano izquierda) y la zona de sillones (al ingreso sobre la mano derecha) que se extiende hasta el final del salón.

La barra cuenta con espacio de movilización de hasta 3 personas y tiene una conexión directa con el almacén, que a su vez se conecta con la cocina. El almacén está ubicado estratégicamente para darle facilidad al personal de barra como al de cocina.

El local cuenta con 3 servicios higiénicos; uno, destinado al personal, el cual está conectado a la cocina y los otros dos, se ubican en la zona de sillones. Tanto el servicio higiénico de hombres y mujeres tiene acceso completo para personas con discapacidad.

Figura 5. 5 Vista general del local



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. 6. Vista diagonal del local



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. 7. Vista desde el fondo



Fuente: Elaboración propia

Primero, la puerta principal del local será de vidrio con el suelo de parqué y con un tapete de bienvenida como se muestra en la figura 5.8 porque se dará la sensación lúdica y moderna desde el principio.

Figura 5. 8. Tapete de entrada



Fuente: Pinterest

A continuación, se contará con mesas para 4 y 6 personas doradas y blancas, así como se muestra referencialmente en la figura 5.9; y las sillas serán de mimbre con cojines de colores, porque se quiere dar la sensación de que es algo cómodo y sofisticado.

Figura 5. 9. Mesas del local



Fuente: Pinterest

Por la decoración de las paredes tendrá un estilo gamer por lo cual se adornará con juegos en desuso solo algunas de las paredes, otras serán más sobrias con cuadros y pinturas de estilo libre como la figura 5.10 y 5.11.

Figura 5. 10. Decoración de paredes



Fuente: Pinterest

Figura 5. 11. Decoración de paredes-2



Fuente: Pinterest

Para la luminaria del local se utilizarán lámparas en forma de dados como la figura 5.12 con fin de seguir en la línea de lo lúdico, al igual que los interruptores de luz se instalarán las manijas como de videojuegos como la figura 5.13. Por otro lado, los baños también serán temáticos, por ello se implementará una decoración gamer como la figura 5.14.

Figura 5. 12. Luminaria



Fuente: Pinterest

Figura 5. 13. Interruptores de Luz



Fuente: Pinterest

Figura 5. 14. Baños



Fuente: Pinterest

Segundo, la presentación del personal, quienes llevan una camisa como árbitros con el logo de la empresa en el pecho, así como su nombre en un pin, como se muestra en la figura, con el fin de dar la sensación de que son los árbitros de los juegos, además, son ellos quienes dirigirán los juegos de competencia entre mesas. También usarán un pantalón y zapatos negros.

Figura 5. 15. Uniformes de meseros



Fuente: Pinterest

5.5.6 Estrategia de personas

La estrategia de personas está enfocada en capacitar correctamente al personal, en este caso los meseros para que expliquen el concepto del bar de juegos y shots, ya que el concepto podría ser complicado de comprender al comienzo por ser algo novedoso. Es por esto que el rol de la atención al cliente es clave para la estrategia de marketing de personas. Por ello, se le brindarán capacitaciones trimestrales de cómo explicar los juegos, comunicación asertiva y servicio al cliente. Asimismo, se le capacitará en los protocolos de presentación para servir los shots y los piqueos. Esto brindará la percepción de un servicio de calidad.

Para mantener la motivación de las personas, se les brindará un clima laboral exitoso en el cual se reconozcan todos sus beneficios de ley, así como gastos en movilidad a los que tengan turno de cierre del local, lo cual se detalla en el capítulo de recursos humanos.

Asimismo, se les dará un reconocimiento como empleado del mes, el cual recibirá una gift card valorizada en S/80 soles y para el empleado del año se le brindará un bono equivalente un sueldo bruto mensual. Para este reconocimiento, se evaluará mediante los momentos de la verdad, es decir que tendrá 5 pilares de evaluación: empatía, responsabilidad, visión, comunicación y transparencia; a cada uno de ellos se le asignará un puntaje y la persona que obtenga más puntaje a fin de cada mes, será el empleado del mes y el que haya sido más veces empleado del mes, ganará como empleado del año.

5.5.7 Estrategia de procesos

Con relación a los procesos, se manejan 3 procesos clave para la estrategia de marketing:

Atención al cliente

Esto engloba la atención que se les brindará a los clientes del bar durante su estadía. En este caso, la atención del anfitrión y los meseros será la de mayor importancia durante el servicio.

El anfitrión estará encargado de explicar los juegos a los clientes. De esto dependerá de que los clientes puedan sacar el máximo provecho a los juegos sin que se sientan confundidos acerca de cómo jugar o pierdan el interés. El anfitrión también tendrá que presentarse con amabilidad, sentido del humor y agregar emoción al ambiente. Todo esto permitirá que la experiencia en general de los clientes sea muy satisfactoria.

Por otro lado, se debe enfatizar la importancia del rol de los meseros. A parte de servir las bebidas y los piqueos, estos deben ser capaces de solucionar cualquier consulta o reclamo que tengan los clientes. Esto debe darse también con un trato amable para que el cliente sienta la confianza de que sus dudas serán resueltas sin problemas.

Promoción del bar

La promoción del bar será esencial para que el concepto sea conocido por el mercado objetivo. Al ser un concepto nuevo, se debe comunicar correctamente los beneficios que brinda el bar. Una mala comunicación puede generar que las personas no comprendan lo que se quiere ofrecer y pierdan el interés de ir.

Debido a que se apunta a un segmento de adultos jóvenes, el principal medio de promoción será a través de las redes sociales y una página web. Para las personas de esta edad, usar redes sociales es parte del día a día y es más probable que busquen entretenimiento a través de estas. Por otro lado, también se tendrá en consideración la creación de una página web y la entrega de volantes en las afueras del local.

Desarrollo de nuevos productos y promociones

Este proceso será clave para mantener la novedad del concepto. La idea está en siempre ofrecer nuevos tragos y juegos para que los clientes tengan motivos para volver. Si el bar no innova en este aspecto, es probable que los clientes busquen nuevas experiencias en otros lados. Asimismo, también se deberá sacar del menú las opciones menos populares ya que no brindaran la misma experiencia que las otras opciones.

5.6 Presupuesto de marketing

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, se elaborará el resumen del presupuesto requerido para poder alcanzar los objetivos propuestos. Por ello, se han considerado los gastos que se detallan en la tabla 5.10.

Tabla 5. 10. Presupuesto de marketing

Actividad	Cantidad	Primer año	
		Costo anual	
Promoción			
Redes Sociales		S/.	24,000.00
Revistas y páginas web especializadas		S/.	4,200.00
Activaciones en empresas	6 activaciones mensuales	S/.	8,400.00
Página web		S/.	350.00
Google Ads		S/.	12,000.00
Publicidad en Vallas	3 vallas	S/.	91,800.00
Impresiones			
Volantes	5,000	S/.	1,500.00
Tarjetas promocionales			
Por recomendar el bar	1,000	S/.	400.00
Sistema de puntos	10,000	S/.	2,000.00
Stickers	40,000	S/.	2,000.00
Impresión de cartas	40 cartas	S/.	400.00
Personal externo			
Modelos para volanteo	10 días, 2 personas	S/.	8,400.00
Servicio de Community Manager	1 persona	S/.	18,000.00
Gastos por descuentos			
Packs del día	1,200 promociones		
	costo de la promoción S/5.67	S/.	4,320.00
Shots coctel	1,200 promociones		
	costo de la promoción S/3.00	S/.	3,600.00
Vales de consumo (Operadores turísticos)	39 vales mensuales de S/50	S/.	23,400.00
Vale de consumo (Recomendación del bar)		S/.	3,000.00
Vale de consumo (Sistema de puntos)		S/.	64,917.00
Gasto total en marketing		S/.	272,687.00

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se estima que para los siguientes años los gastos en marketing se mantendrán.

5.8 Supuestos de consumo y ticket promedio

A continuación, se presentan los supuestos de consumo a considerar

- En base a la investigación realizada, se asume un consumo promedio por persona de 4 shots. Se considera este monto ya que en la entrevista a expertos se menciona que en promedio las personas pueden consumir en promedio 6 shots en una noche. De todas formas, se está siendo un poco conservador con el estimado ya que es probable que sólo se consuma el alcohol necesario para disfrutar de los juegos y del ambiente.
- El precio por shot varía en base al tamaño del paquete de shots que se pida. Para la estimación de las ventas, se asume el precio por shot del paquete de 16 shots ya que se espera que la mayoría de clientes vengan en grupos de 4 personas. El precio por shot de este paquete es de 9 soles.
- Se asume que por cada 4 personas atendidas y que pidan paquetes de shots, se ordenara una porción de un piqueo. Ya que el piqueo elegido dependerá de las preferencias del cliente, se utilizará un precio promedio para la elaboración del flujo. En este caso, es aproximadamente 22 soles.

Tabla 5. 11. Precio por porción de piqueos

Piqueo	Una Porcion
Tequeños (12 unidades)	S/. 20
Porcion Papas Fritas	S/. 10
Mini Hamburguesas (6 unidades)	S/. 28
Nuggets (12 unidades)	S/. 28
Cheese fingers (6 unidades)	S/. 24
Precio Promedio	S/. 22

Fuente: Elaboración propia

- Por cada 2 personas atendidas, se ordenará una bebida no alcohólica. Nuevamente se utilizará un precio promedio de las bebidas para determinar el ingreso. Este precio es 6.14 soles.

Tabla 5. 12. Precio promedio por bebida

Bebida	Precio
Coca-Cola	S/. 6.00
Inka Kola	S/. 6.00
Sprite	S/. 6.00
Fanta	S/. 6.00
Vaso de agua	S/. 3.00
Limonada	S/. 8.00
Naranjada	S/. 8.00
Promedio	S/. 6.14

Fuente: Elaboración propia

- A partir del segundo año, la mitad de las personas atendidas pedirán solo los paquetes del día. Estos paquetes están diseñados para 3 personas. Se asume que estas personas ya no pedirán shots y piqueos aparte. Sin embargo, si pedirán bebidas sin alcohol. El precio del paquete es 100 soles de domingo a jueves y 130 soles viernes y sábados según lo especificado en el plan de marketing.

En base a estos supuestos, se realiza los siguientes cuadros resumen de los tickets promedios para los clientes dependiendo del año y el momento en el cual visiten el bar:

Tabla 5. 13. Ticket promedio Sábados y Viernes para personas que compran paquetes de shots

Producto	Consumo	Precio	Consumo
Shots	4 por persona	S/. 9.00	S/. 36.00
Piqueos	Uno cada 4 personas	S/. 22.00	S/. 5.50
Bebidas sin alcohol	Uno cada 2 personas	S/. 6.14	S/. 3.07
		Total	S/. 44.57

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 14. Ticket promedio domingo a Jueves para personas que compran paquetes de shots

Producto	Consumo	Precio	Consumo
Shots	4 por persona	S/. 6.30	S/. 25.20
Piqueos	Uno cada 4 personas	S/. 22.00	S/. 5.50
Bebidas sin alcohol	Uno cada 2 personas	S/. 6.14	S/. 3.07
		Total	S/. 33.77

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 15. Ticket promedio con precios de penetración (primeros seis meses)

Producto	Consumo	Precio	Consumo
Shots	4 por persona	S/. 4.50	S/. 18.00
Piqueos	Uno cada 4 personas	S/. 22.00	S/. 5.50
Bebidas sin alcohol	Uno cada 2 personas	S/. 6.14	S/. 3.07
		Total	S/. 26.57

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 16. Ticket promedio para personas que compran el paquete del día

Producto	Consumo	Precio	Consumo
Paquete del día (V y S)	Uno cada 3 personas	S/. 130.00	S/. 43.33
Paquete del día (D a J)	Uno cada 3 personas	S/. 100.00	S/. 33.33

Fuente: Elaboración propia

5.9 Conclusiones

En conclusión, el público objetivo al que se dirige el negocio son las personas jóvenes de la Lima Metropolitana moderna entre las edades 22 a 40 años que tengan un ingreso promedio mayor a S/1,500. Asimismo, deben consumir bebidas alcohólicas y acudir a bares nocturnos para divertirse con una frecuencia de más de 2 veces por mes.

El bar mantendrá un posicionamiento por beneficio, ya que el principal valor diferenciador del bar son los juegos lúdicos como fuente de entretenimiento y sus bebidas alcohólicas ya que son cócteles servidos en vasos de shot.

Con el fin de lograr el nivel de ventas esperado se han implementado estrategias de precio donde el primer año se tendrá una estrategia de penetración con promociones de 50% en shots coctel para el primer semestre del primer año y a partir del segundo semestre se ofrecerá 30% de descuento en shots de domingo a jueves. Asimismo, se ha implementado una estrategia de Paquete del día el cual se dará a un precio especial. Todas estas acciones desencadenarán en tener los niveles de venta definidos como objetivos.

Para la estrategia de promoción se concluyó que es necesario contar con digitales como en redes sociales, Google ads, página web propia, páginas web especializadas, entre otros; y para los medios presenciales se utilizará activaciones en empresas, volanteo, entre otros. Esto, con el fin, de captar el 4% del alcance total.

Asimismo, se concluyó que para brindar el mejor servicio era necesario capacitar al personal trimestralmente, dichas capacitaciones son: explicación de los juegos, servicio al cliente y eficiencia en los procesos. Esto, tiene por finalidad contar con tiempos de atención menores de 5 minutos en brindar los shots y juegos a la mesa, así como menos de 7 minutos en la preparación de piqueos. Asimismo, para incentivarlos se creó un sistema de colaborador del mes y del año en los cuales ganan reconocimiento y son recompensados por ello.

Finalmente, los clientes son los principales protagonistas, por ello, pensando en sus necesidades, se diseñó el mejor ambiente a través de un local agradable y cómodo en el cual se controle el aforo. Se implementó toda la decoración con tema de juegos con el fin de crear una experiencia desde que el cliente ingresa al bar, así como, se mantuvo un espacio razonable en los pasadizos, con una ventilación adecuada y productos de la mejor calidad.

Capítulo VI. Plan de operaciones

A continuación, se presenta el plan de operaciones del negocio.

6.1. Objetivos del plan de operaciones.

Los objetivos de operaciones son los siguientes:

- Atender a 87750 personas al año: Esta es la capacidad máxima que se estima que puede atender el bar durante sus horas de funcionamiento. Para lograr esta meta se deben atender 400 personas por semana.

- Lograr un tiempo promedio de preparación de pedidos, considerando un máximo de 15 min: Este objetivo permitirá hacer un uso adecuado del tiempo de funcionamiento del local con el fin de lograr la meta de producción anual del bar. Adicionalmente a esto, un tiempo de preparación de 15 min es adecuado para lograr un buen nivel de satisfacción al cliente.

6.2. Cálculo de cantidad de personas atendidas

En este tema se detalla los diferentes puntos con respecto a capacidad y horarios.

6.2.1 Cálculo de capacidad máxima

Para el local de se está considerando lo siguiente:

- 9 asientos en barra
- 11 mesas de 4 personas
- 6 mesas de 6 personas

Esto nos permite calcular el máximo de personas que podrían estar en el bar durante un determinado momento:

Tabla 6. 1 Capacidad máxima de personas en el bar

	Personas
10 Asientos en barra	10
11 mesas de 4 personas	44
6 mesas de 6 personas	36
Total	90

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Horarios de atención

Los horarios de atención planteados para el bar son los siguientes:

De domingo a jueves: 5:00 p.m. a 1:00 a.m.

Viernes y sábado: 5:00 p.m. a 3:00 a.m.

Esto nos da un total de 60 horas disponibles para la atención. Este rango de horarios va acorde con las declaraciones de la entrevista a expertos.

6.2.3 Tipos de horario

Se distinguen dos tipos de horarios específicos:

- Horario regular: De 5:00 p.m. a 9:00 p.m. Durante este horario se espera atender una menor cantidad de personas durante el servicio.
- Horario Pico: De 9:00 p.m. a 1:00 a.m. Durante los viernes y sábados este horario se prolonga hasta las 3:00 a.m. En este horario, se espera que la afluencia de personas sea mayor.

Los tipos de horario determinará qué tan lleno estará el bar durante determinadas horas del día.

6.2.4 Supuestos

Se asumen los siguientes supuestos:

- El tiempo promedio de permanencia de las personas en el bar es de 1 hora.

- De domingo a jueves se espera que el bar esté ocupado 20% de su capacidad máxima durante el horario regular y 40% durante el horario pico.
- Durante los viernes y sábados se espera que el bar este lleno en 40% de su capacidad durante el horario regular y 80% durante el horario pico.

El siguiente cuadro resume el % de ocupación por horario:

Tabla 6. 2. Porcentaje de ocupación por horario

Días	% Ocupacion Horario regular	% Ocupacion Horario pico
Domingo a Jueves	15%	30%
Viernes y Sabado	35%	70%

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Estimación de personas atendidas

Para calcular cuántas personas se atenderán durante una semana, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Personas atendidas} = \text{No. días} * \text{No. horas en horario} * \text{Capacidad máxima} * \% \text{ocupación horario}$$

A continuación, se realiza un cálculo de cuántas personas se atenderá en una semana:

Tabla 6. 3. N° de personas atendidas por semana

Días	Numero de días	Horas Horario regular	Horas Horario Pico	Capacidad maxima	% Ocupacion Horario regular	% Ocupacion Horario pico	Cantidad de personas Horario Regular	Cantidad de personas Horario Pico	Cantidad de personas Total	% personas atendidas
Domingo a Jueves	5	5	3	90	15%	30%	338	405	743	44%
Viernes y Sabado	2	5	5	90	35%	70%	315	630	945	56%
								Total	1,688	
								Total por año	87,750	

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Procesos relacionados al servicio del bar

En este punto se detalla los procesos a tomar en cuenta:

a) Orden de pedidos

Este proceso consiste en tomar el pedido al cliente y entregarle la información al área de cocina y bar. Utilizando la tecnología de tableros electrónicos en las mesas, los clientes podrán solicitar su pedido sin necesidad de que los atienda directamente una persona. De igual manera, cualquier consulta acerca de cómo ordenar un pedido a través del tablero será atendida por un mesero.

El pedido les aparecerá como requerimiento a las áreas de cocina y bar) en un tablero de pedidos pendientes) que procederán a preparar los pedidos. Por otro lado, también se le notificará al anfitrión.

b) Entrega de pedidos

Consiste en entregarles los pedidos a los clientes. Estos se trasladan desde la cocina y el bar por un mesero. Como política de los pedidos, todos los piqueos y bebidas de una mesa deben llegar al mismo tiempo a los clientes. El pedido también debe llegar con el juego solicitado. En este momento, el anfitrión procederá a realizar una explicación sencilla de las reglas del juego.

c) Atención a consultas y reclamos de clientes

Cualquier consulta o reclamo que tenga el cliente será atendido por un anfitrión y se brindará una solución rápida a la misma. Estas consultas pueden ser acerca de los juegos ofrecidos, que ingredientes tienen los tragos y piqueos, demora en los pedidos, etc.

d) Limpieza del bar

Luego de cada servicio (es decir la limpieza respectiva después de la atención que se brinda a cada mesa), cada área tendrá un personal responsable de la ejecución de limpieza y desinfección de su respectiva zona de trabajo. Adicional a esto, habrá un personal de mantenimiento encargado de la limpieza general del bar. Este se encargará de limpiar las mesas, las sillas, el piso del bar y los baños durante y al finalizar cada jornada de trabajo, así como los utensilios usados durante la misma.

6.3. Procesos relacionados a la preparación de comidas y bebidas

a) Preparación de piqueos

Este proceso lo manejan las áreas de cocina (para comida) y bar (para bebidas). Se espera un tiempo de preparación de 15 minutos promedio por piqueo solicitado por la mesa.

b) Preparación de bebidas

Este proceso lo maneja el área de bar. Se espera un tiempo de preparación de 15 minutos promedio por cada paquete de bebidas.

6.4. Procesos relacionados al abastecimiento

El proceso de abastecimiento lo gestiona el mismo administrador del local junto con varios proveedores locales.

a) Compra de ingredientes para los shots

Se refiere a la compra de los insumos para la preparación de los shots (licores, jarabes, jugos, etc. Se plantea manejar un nivel de inventario de 1 mes para estos insumos.

b) Compra de ingredientes para los piqueos

Este proceso se refiere a la compra de los ingredientes para la preparación de los piqueos. Debido a que estos insumos tienen tiempos de vencimiento más cortos, se plantea solo manejar un nivel de inventario de 1 mes.

c) Compra de insumos de limpieza

Este proceso se refiere a la compra de insumos de limpieza. Debido a que son productos sin fechas de vencimiento cortas, se plantea manejar un mes de nivel de inventario.

d) Compras de accesorios para los juegos

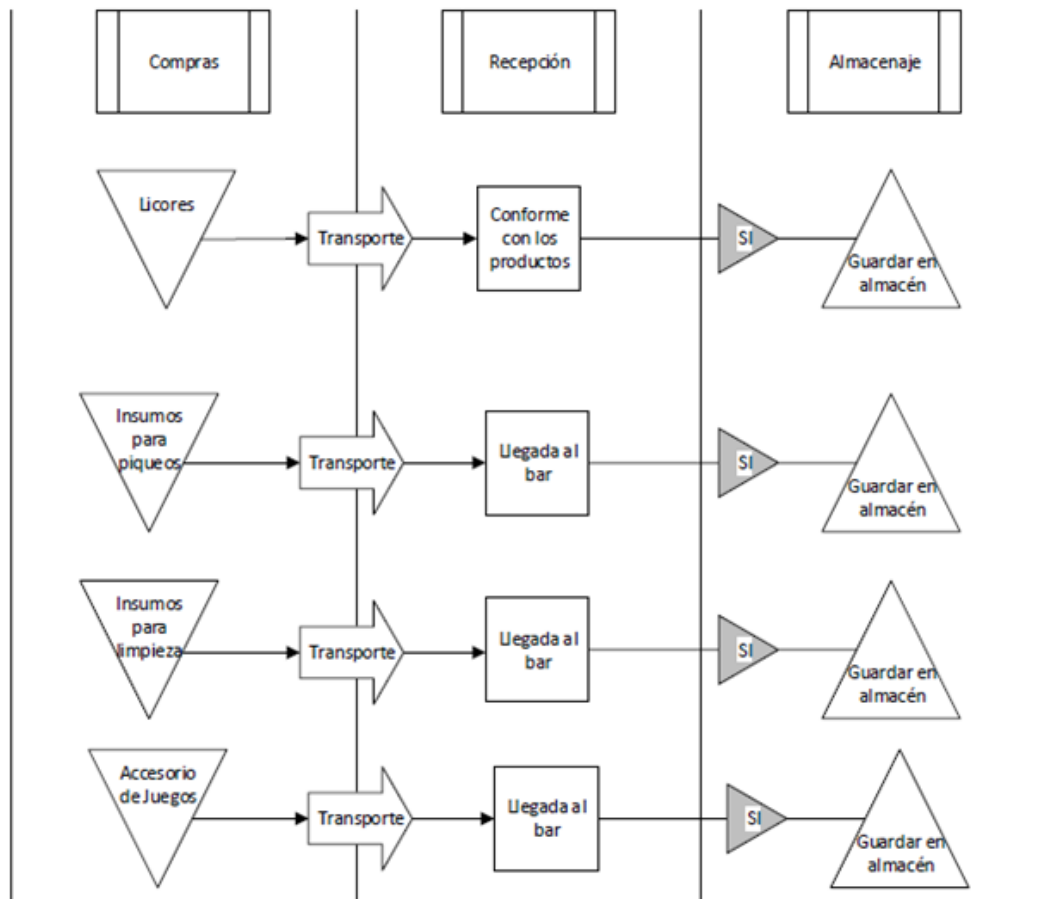
Estos accesorios serán necesarios para poder jugar los distintos juegos de tomar que ofrece el bar. Los accesorios más comunes son los juegos de naipes, fichas, dados, tableros, etc.

e) Limpieza del bar

Luego de cada servicio, cada área estará encargada de realizar la limpieza de su respectiva zona de trabajo. Adicional a esto, habrá un personal de mantenimiento

encargado de la limpieza general del bar. Este se encargará de limpiar las mesas, las sillas, el piso del bar y los baños durante y al finalizar el servicio.

Figura 6. 1 Flujograma de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia

6.5. Procesos relacionados al desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de nuevos productos y promociones

El administrador estará encargado de desarrollar nuevos productos y promociones para el bar. Esto lo realizará trabajando en equipo con los jefes de las otras áreas de tal manera que se planteen nuevas propuestas interesantes para los clientes. Esto permitirá mantener la propuesta de valor en constante renovación para que el concepto no se vuelva monótono y aburrido.

6.6. Procesos relacionados a la promoción

Promoción en redes sociales y página web

Un community manager se encargará de operar las redes sociales del bar. En esta se podrá interactuar con los clientes y se podrá dar información de nuevos productos y promociones que ofrezca el bar. Se planea tener una página en Facebook, Instagram y Twitter.

Adicional, se plantea tener una página web simple donde se describa en un resumen el concepto del bar. También se incluirá información de los juegos y los productos que se ofrecen. Por último, los visitantes de la página web tendrán una opción a dejar su información y contactarse directamente con el correo de contacto del bar, así como también quedar suscrito y enterarse de las novedades, descuentos y promociones a ofrecer. Esto permitirá empezar a manejar una base de datos de clientes y otras personas interesadas.

Promoción a través de volantes

Se distribuirán volantes en las cercanías del bar, como son: ovalo Larco, calle de las pizzas, parque Kennedy, ovalo Miraflores, es decir aledaños a la ubicación del bar, con el fin de que las personas conozcan el concepto y los productos que ofrece. Esto servirá para convencer a los consumidores a que vayan al lugar. Al ser un distrito de entretenimiento, es muy probable que las personas estén buscando un lugar de diversión y los conceptos nuevos generan interés. Esto será realizado por los meseros durante los horarios donde la demanda sea baja.

6.7. Indicadores de desempeño

A continuación, se presentarán los indicadores claves para la medición del desempeño del bar:

- a. Nivel de satisfacción del cliente: Este indicador medirá el desempeño de la atención recibida en el local. Se utilizará para medir el trabajo del anfitrión, los meseros y la experiencia en general del bar. Se medirá con encuesta al finalizar la atención. Se tiene como objetivo lograr un 90% de satisfacción al cliente.

- b. Tiempo promedio de preparación de pedidos: Este indicador se utilizará para medir la rapidez en la preparación de los pedidos. El tiempo a medir se realizará desde que el pedido llega a las áreas de cocina y bar hasta que el pedido está listo para despachar por los meseros. El jefe de cocina y el barman serán los responsables de este indicador. Se pretende un máximo de 15 min de tiempo promedio de preparación.
- c. Días de inventario: Este indicador servirá para administrar el nivel de inventario que tiene el bar actualmente los diferentes insumos del bar. Se pretende manejar un nivel de inventario de dos semanas para los ingredientes de los piqueo y 1 mes para los ingredientes de las bebidas y los insumos de limpieza. El administrador estará encargado de este indicador.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de los indicadores:

Tabla 6. 4. Indicadores

Indicador	Descripción	Responsable	Meta
Nivel de satisfacción del cliente	Mide el nivel de satisfacción general del servicio	Jefe de Salon	Minimo 90%
Tiempo promedio de preparación de pedido	Mide la rapidez de la preparación de los pedidos	Jefe de Cocina	Maximo 15 min
Dias de inventario - Ingredientes piqueos	Mide el nivel de inventario de los ingredientes para los piqueos	Administrador	Maximo 14 dias
Dias de inventarios - Ingredientes shots e insumos de limpieza	Mide el nivel de inventario de los ingredientes de los shots y los insumos de limpieza del local	Administrador	Maximo 30 dias

Fuente: Elaboración propia

6.8 Costos relacionados a los procesos

En este tema se detalla los diferentes costos a revisar, pero de manera más detallada se podrá revisar en el Capítulo de Viabilidad financiera.

Costo de shots

Los vasos de shots utilizados tienen una capacidad de 30 ml.

Para la elaboración de los shots, se manejan los siguientes insumos:

Tabla 6. 5. Insumos para la elaboración de los shots

Tragos	Capacidad (ml)	Costo (soles)	Costo x ml
Jagger	700	60	0.09
Licor de Naranja Triple seco	700	50	0.07
Licor de melon	750	45	0.06
Curazao Azul	700	40	0.06
Vodka	750	42	0.06
Tequila	750	60	0.08
Ron	750	45	0.06
Licor de Café	750	40	0.05
Jarabe de Granadina	750	15	0.02
Jugo de Naranja	1000	8	0.01
Licor de Amaretto	750	48	0.06
Baileys	750	60	0.08

Fuente: Elaboración propia

Considerando los shots que se ofrecerán en la carta, se obtiene el siguiente costo por shot:

Tabla 6. 6. Costo por shot

	Composicion	Costo por shot
Medusa	15 ml Vodka + 15 ml Curazao Azul	1.70
Chill out	10 ml Jagger + 10 ml Licor Naranja + 10 ml Licor Melon	2.17
Naranja y Café	15 ml Licor Naranja + 15 ml Licor Cafe	1.87
Triple	10 ml Jagger + 10 ml Ron + 10 ml Tequila	2.26
Shot sangriento	10 ml Licor Naranja + 10 ml Vodka + 10 ml Granadina	1.47
Tequila sunrise	12 ml Jugo Naranja + 12 ml Tequila + 6 ml Granadina	1.18
B-52	10 ml Licor Amaretto + 10 ml Licor Cafe + 10 ml Baileys	1.97
La Cucaracha	15 ml Licor Cafe+ 15 ml Tequila	2.00

Fuente: Elaboración propia

Costo de piqueos

Los piqueos ofrecidos tendrán los siguientes costos por porción:

Tabla 6. 7. Costo por piqueo

	Composicion	Costo por piqueo	Unidades
Tequeños	120 gr queso Edam + 250 gr Masa Wantan	5.00	12
Porcion Papas Fritas	500 gr Papa	2.50	
Mini Hamburguesas	300 gr Carne Molida + 100 gr Mini Pan	7.00	6
Nuggets	300 gr Pechuga de pollo + 100 gr pan Molido	7.00	12
Cheese fingers	150 gr Queso Mozzarella + 100 gr Pan Molido	6.00	6

Fuente: Elaboración propia

Costo de bebidas sin alcohol

A continuación, se detalla los costos de las bebidas sin alcohol. Se ofrecerán en vasos de 500 ml:

Tabla 6. 8. Costo de bebida sin alcohol

	Composicion	Costo por bebida S/.
Coca-Cola	500 ml Coca Cola	1.35
Inka Kola	500 ml Inka Cola	1.35
Sprite	500 ml Sprite	1.11
Fanta	500 ml Fanta	1.11
Vaso de agua	500 ml Agua sin gas	0.29
Limonada	Para 500 ml: 180 gr limón, 100 gr azucar, 400 ml agua	0.87
Naranjada	Para 500 ml: 400 gr Naranja 60 gr azucar, 300 ml agua	0.91

Fuente: Elaboración propia

6.9 Gastos relacionados a los procesos

A continuación, se presentan los siguientes relacionados a la operación del bar:

Gasto en alquiler

Según Urbania (2019), el precio promedio de alquiler por m² del Miraflores Sureste (Zona del Parque Kennedy) es 13.5 dólares. Se requiere que el bar tenga 160 m² para poder operar a la capacidad óptima. Esto nos daría un gasto de alquiler a aproximadamente 7128 soles mensuales.

Sin embargo, consideramos que el local tendrá una ubicación especial con el fin de que se encuentre cerca de la zona objetivo donde se pretende que funcione. Es por esto que consideramos que el alquiler será por lo menos 3 veces el precio promedio. De esta manera se concluye que se tendrá un costo de alquiler de 21384 soles mensuales.

Gastos en insumos de cocina

Se considera un consumo mensual del resto de insumos para la preparación de los piqueos. También se incluye el consumo de hielo para las bebidas sin alcohol.

Tabla 6. 9. Costo mensual de insumos para piqueos

Insumo	Utilización	Consumo mensual	Costo mensual
Huevos	Para el empanizado de los Cheese fingers y los Nuggets	256 unidades	96 soles
Harina	Para el empanizado de los Cheese fingers y los Nuggets	12 kg	34 soles
Sal	Para sazonar los piqueos	6.4 kgs	10 soles
Aceite	Para freir los piqueos	36 lts	186 soles
Hielo	Para servir las bebidas sin alcohol	50 kgs	50 soles

Fuente: Elaboración propia

Gastos de limpieza de bar

A continuación, se muestran los gastos mensuales de limpieza:

Tabla 6. 10 Costo mensual de limpieza

Insumo	Utilización	Consumo mensual	Costo mensual
Detergente	Para limpieza de pisos, mesas y sillas	30 kgs	114 soles
Lavavajillas	Para lavado de vasos, platos y utensilios	15 L	108 soles
Saca grasa	Para limpieza de cocina	3 L	60 soles
Lejía	Para desinfectar el baño y las mesas	20 L	32 soles
Trapos	Para limpieza en general	15 kgs	30 soles
Servilletas	Para la utilización de los clientes	9000 unidades	69 soles
Bolsas de basura	Para los residuos	30 unidades de 75 lt	15 soles

Fuente: Elaboración propia

Gastos de insumos de los baños

Para los baños, se consideran los siguientes gastos mensuales:

Tabla 6. 11. Costo mensual insumos baño

Insumo	Utilización	Consumo mensual	Costo mensual
Papel Higienico	Para el uso de inodoros	6 rollos de 500 m	69 soles
Jabon Liquido	Para el aseo	6L	60 soles

Fuente: Elaboración propia

Gastos de agua, electricidad y gas

Se estima un consumo mensual de 3000 soles por consumos de electricidad y agua.

A continuación, se muestra un resumen de todos los gastos fijos mensuales relacionados a los procesos del bar:

Tabla 6. 12. Costo mensual de agua, luz y gas

Gasto	Monto mensual (S/.)
Alquiler	21,384
Insumos de cocina	376
Insumos de limpieza	428
Insumos de los baños	129
Electricidad, agua y gas	3,000
Gasto Operativo Total mensual	25,317

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Plan de Recursos humanos

El plan de recursos humanos como serán distribuidos los recursos que serán responsables de la correcta operatividad y gestión del negocio. Debido que parte del ADN del negocio es dar un servicio de calidad es sumamente importante gestionar a las personas, es decir tener un correcto proceso de selección y reclutamiento, así como el de capacitación.

El presente capítulo está conformado para brindar la información de cómo se plantea la estructura organizacional, los perfiles de puesto y el plan de capacitación.

7.1. Equipo Fundador

El equipo empresarial que está detrás de este negocio está conformado por profesionales en diferentes rubros, los cuales han unido sus conocimientos e información de terceros para dar base a que este negocio sea exitoso. El equipo ha dividido el trabajo de supervisión y trabajo en conjunto con el administrador. Realizaran funciones de planeamiento, contabilidad y selección de personal.

El bar todos los días, así que se hará un diseño de un rol mensual para estar durante la apertura del bar, y, además, se mantendrá reuniones de planificación y mejora continua.

Tabla 7. 1. Equipo Fundador

Maria Alejandra Guanira	Formación: <ul style="list-style-type: none">- Estudios en Economía y Negocios Internacionales. Orientada a los negocios. Experiencia: <ul style="list-style-type: none">- Formulación de planes de negocio- Área comercial, recursos humanos, administrativa y contable- Conocimiento de caja chica Competencias: <ul style="list-style-type: none">- Organización- Planificación- Orientada al servicio- Sociable
Andrés Arbe	Formación: <ul style="list-style-type: none">- Estudios en Ingeniería comercial. Orientado al análisis de procesos y finanzas Experiencia:

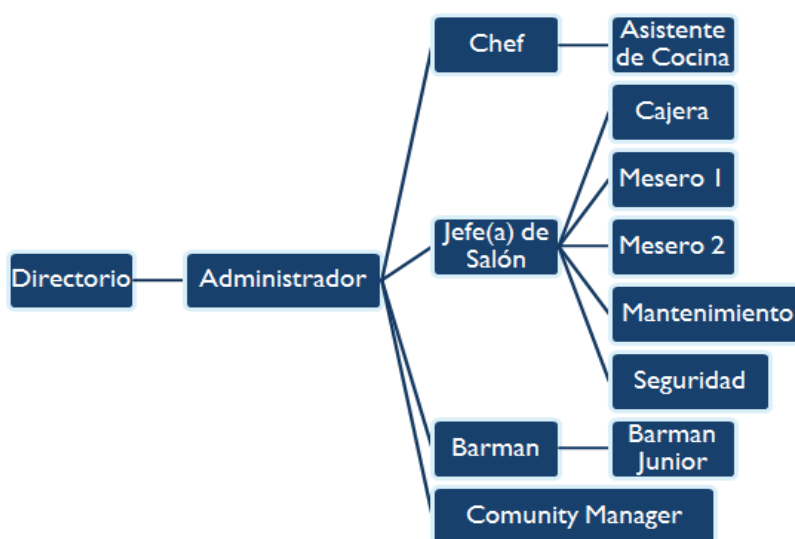
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de planificación de producción y financiera <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de producción y financiera - Analítico - Orientado al logro
Astrid Gaviria	<p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudios en Ingeniería industrial. Orientado al análisis de procesos y trato con proveedores <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de procesos de planta - Comercialización de productos <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización - Planificación de procesos - Trato con proveedores

7.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional está conformada por un Administrador, quien tendrá a su cargo 3 jefes: el Chef, Jefe de Salón y el Barman. El Chef tendrá a su cargo un asistente de cocina. El jefe de Salón tendrá a su cargo la cajera, los meseros, los asistentes de seguridad y el auxiliar de mantenimiento. Por otro lado, el Barman tendrá el apoyo de un barman junior.

Finalmente, el Administrador también supervisará el trabajo del community manager, quien será contratado de manera externa y se encargará de manejar las redes sociales y piezas de publicidad.

Figura 7. 1. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

7.3. Perfiles de puesto

A continuación, se definirán los perfiles de los puestos descritos en el organigrama del punto 7.2

Tabla 7. 2 Perfiles de Puesto

Posición	Perfil
Administrador	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estudios en Administración o afines</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manejo de caja chica</i> - <i>Administración de restaurantes y/o bares</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Orientado al servicio</i> - <i>Resolución rápida de conflictos</i>

	<p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Administrar el bar y manejo del personal</i> - <i>Manejo de caja chica</i> - <i>Coordinar el abastecimiento de los insumos del bar con los proveedores</i>
<p><i>Chef</i></p>	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estudios técnicos como Chef concluidos</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>2 años en preparación de piqueos de rápida rotación</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Rapidez en la preparación de alimentos.</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Responsable de la organización en la cocina</i> - <i>Realizar el requerimiento de los insumos</i> - <i>Preparar los alimentos (piqueos) de forma correcta, rápida y eficiente</i> - <i>Responsable del asistente de cocina</i> - <i>Reporta al Administrador</i>
<p><i>Asistente de Cocina</i></p>	<p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 1 año como asistente de cocina</i>

	<p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado</i> - <i>Orientado hacia resultados</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Realizar el mise and place de todos los insumos a preparar en el día</i> - <i>Responsable del inventario diario de los insumos</i> - <i>Responsable de la limpieza de la cocina</i>
<p>Jefe de Salón</p>	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Noción básica de conceptos administrativos</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 7 años con mozo</i> - <i>Mínima de 1 año como encargado de mozos</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Orientado al servicio</i> - <i>Comunicación asertiva</i> - <i>Orientado al logro</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Resolución de conflictos con los clientes</i> - <i>Organizar la distribución de los meseros en el bar, así como los turnos de trabajo</i>
<p>Cajero (a)</p>	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estudios técnicos en</i>

	<p><i>Administración o afines</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Formación en identificación de monedas y billetes falsos</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínimo 1 año de experiencia en manejo de caja</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Detallista</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manejo de caja</i> - <i>Cuadre de la caja al término de la jornada</i> - <i>Verificar el correcto funcionamiento de los POS y del sistema de caja</i>
Mesero	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Deseables estudios técnicos completos</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 1 año como mesero</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Orientado al servicio</i> - <i>Comunicación asertiva</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Atender a los clientes con asertividad</i> - <i>Asesorar a los clientes en cuanto a los productos que ofrece el bar</i> - <i>Reportar cualquier eventualidad</i>

	<p><i>al Jefe de Salón</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dirigir a los clientes hacia sus mesas</i>
Auxiliar de Mantenimiento	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Secundaria completa</i> - <i>Contar con carnet de sanidad</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 6 meses realizando trabajos de limpieza</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ordenado</i> - <i>Minucioso</i> - <i>Orientado al servicio</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Apoyar en la limpieza general del local</i> - <i>Apoyar en la limpieza de los servicios higiénicos</i> - <i>Gestionar el requerimiento de insumos de limpieza</i>
Auxiliar de Seguridad	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Secundaria completa</i> - <i>Contar con curso de Sucamec</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 6 meses realizando trabajos de seguridad</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Responsable</i> - <i>Organizado</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vigilar el local, brindando</i>

	<p><i>protección a los clientes y colaboradores así como los bienes materiales</i></p>
Barman	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estudios como Bartender</i> - <i>Manejo de Kardex</i> - <i>Manejo de PEPS</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 5 años como barman</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Orientado al servicio</i> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Elaboración de tragos clásicos y shots coctel</i> - <i>Realizar el inventario de sus productos</i> - <i>Realizar el requerimiento de los insumos para abastecer oportunamente la barra en coordinación con el administrador</i> - <i>Organizar el mise in place</i>
Barman Junior	<p><i>Formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estudios como Bartender</i> <p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mínima de 2 años como barman</i> <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizado y planificado</i> - <i>Orientado al servicio</i> <p><i>Funciones:</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Elaboración de tragos clásicos y shots coctel</i> - <i>Realizar el inventario de sus productos</i> - <i>Organizar el mise & place</i> - <i>Asistir al barman</i>
--	--

Fuente: Elaboración propia

7.4. Plan de capacitación

Luego de realizar el reclutamiento del personal que trabajará en el local, los colaboradores tendrán un proceso de inducción y capacitación. A continuación, se mostrará este plan de capacitación.

Tabla 7. 3. Plan de Capacitación

Posición	Contenido	Frecuencia	Responsable
Administrador, Chef y jefe de salón	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto del negocio - Estrategia de atención al cliente - Formatos de procesos - Reconocimiento de la carta 	<p>Quince días antes de la apertura del bar</p> <p>Refuerzo semestral</p>	Dueños del bar
Barman y Barman Junior	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de negocio - Reconocimiento de la carta 	<p>Una semana antes de abrir el bar</p> <p>Refuerzo semestral</p>	Administrador

	- Procesos de producción de las bebidas		
Asistente de cocina	- Concepto de negocio - Preparación de los piqueos - Manejo del Kardex	Una semana antes de abrir el bar Refuerzo semestral	Chef
Cajero (a)	- Concepto de negocio - Manejo de caja - Identificación de monedas y billetes	Una semana antes de abrir el bar Refuerzo semestral	Administrador
Auxiliar de Mantenimiento	- Concepto de negocio - Protocolo de limpieza	Una semana antes de abrir el bar Refuerzo semestral	Administrador
Meseros	- Concepto de negocio - Protocolo de servicio al cliente - Procesos de facturación	Una semana antes de abrir el bar Refuerzo semestral	Jefe de salón

Auxiliar de Seguridad	de	- Concepto de negocio	de	Una semana antes de abrir el bar	Administrador
		- Protocolo de seguridad	de	Refuerzo semestral	

Fuente: Elaboración Autores de tesis

7.5 Presupuesto de recursos humanos.

El presupuesto de recursos humanos involucra los costos de planilla, así como los costos asociados a las actividades de reclutamiento, capacitación, uniformes y actividades extras para el personal.

a. Costos asociados a la planilla

Para los costos de planilla, los trabajadores contarán con los beneficios de ley (AFP, Essalud, Asignación familiar, CTS, Vacaciones, Gratificaciones y seguro de vida ley), los cuales son un 45% adicional a la remuneración que se pacte.

Tabla 7. 4. Costos de planilla

CARGO	CANT.	SALARIO	MOVILIDAD	SALARIO TOTAL	COSTO EMPRESA	TOTAL
Administrador	1	S/. 2,000.00	S/. 200.00	S/. 2,200.00	S/. 3,190.00	S/. 3,190.00
Barman	1	S/. 1,500.00	S/. 200.00	S/. 1,700.00	S/. 2,465.00	S/. 2,465.00
Chef	1	S/. 1,500.00	S/. 200.00	S/. 1,700.00	S/. 2,465.00	S/. 2,465.00
Jefe de Salón	1	S/. 1,500.00	S/. 200.00	S/. 1,700.00	S/. 2,465.00	S/. 2,465.00
Cajera	1	S/. 1,100.00	S/. 200.00	S/. 1,300.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00
Asistente de Cocina	1	S/. 930.00	S/. -	S/. 930.00	S/. 1,348.50	S/. 1,348.50
Mesero	2	S/. 930.00	S/. -	S/. 930.00	S/. 1,348.50	S/. 2,697.00
Seguridad	1	S/. 930.00	S/. -	S/. 930.00	S/. 1,348.50	S/. 1,348.50
Barman Junior	1	S/. 930.00	S/. -	S/. 930.00	S/. 1,348.50	S/. 1,348.50
Mantenimiento	1	S/. 930.00	S/. 200.00	S/. 1,130.00	S/. 1,638.50	S/. 1,638.50
					Costo mensual	S/. 20,851.00
					Costo anual	S/. 250,212.00

Fuente: Elaboración propia

b. Costo en reclutamiento, capacitaciones y actividades extra

Adicionalmente, se ha calculo ciertos costos que se incurrirán anualmente.

Tabla 7. 5. Costos de actividades extra

GASTO TERCERO	DESCRIPCION	GASTO	FRECUENCIA POR AÑO	TOTAL
Reclutamiento	Avisos en internet	S/. 60.00	3	S/. 180.00
Uniformes	Camisas	S/. 1,080.00	3	S/. 3,240.00
Celebraciones	Cena de Navidad	S/. 450.00	1	S/. 450.00
Celebraciones	Canasta + Pavo	S/. 1,100.00	1	S/. 1,100.00
Celebraciones	Almuerzo día del trabajador	S/. 450.00	1	S/. 450.00
Celebraciones	Colaborador del mes (almuerzo +vale)	S/. 530.00	12	S/. 6,360.00
Celebraciones	Colaborador del año (almuerzo +bono)	S/. 1,950.00	1	S/. 1,950.00
Celebraciones	Cumpleaños	S/. 400.00	1	S/. 400.00
				S/. 14,130.00

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII. Viabilidad financiera

En este capítulo, se realizará el análisis financiero del plan de negocios y se determinará si el proyecto es rentable.

8.1 Inversiones

A continuación, se presentan todas las inversiones en activos fijos que requerirá el proyecto.

8.1.1. Inversión en implementación del local

Como primer punto se debe acondicionar el local según las necesidades del bar, para ello se aprovechará los espacios ya existentes como es el salón, la cocina, los servicios higiénicos, el ambiente del fondo que se utilizará como almacén.

Asimismo, se tendrá que realizar la pintura de todo el local, tanto de paredes como techos para que quede uniforme para la decoración propuesta. Por otro lado, se cambiará el piso por laminado estilo madera.

Para la implementación, se contratará a una persona con su equipo por 40 días para que realice los trabajos correspondientes y debe en óptimas condiciones el lugar para entrada de enseres e insumos.

En base a lo expuesto, se propone contar con la siguiente inversión propuesta en la tabla 8.1.

Tabla 8. 1. Inversión en implementación del local

Arquitectura	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Unidad	Precio Total S/.
Piso laminado	m2	165	S/. 22.19	caja	S/. 3,661.35
Pintura blanca para paredes y techo	baldes	2	S/. 188.00	balde de 20lt	S/. 376.00
Señalética de seguridad	Global	1	50	Unidad	S/. 50.00
Mano de Obra Instalacion general del local	Global	1	S/. 350.00	por día	S/. 14,000.00
Decoración del local	Global	1			S/. 3,200.00
Juegos de la pared	Global	1	S/. 300.00	Unidad	S/. 300.00
Lamparas de dados	Unidad	15	S/. 70.00	Unidad	S/. 1,050.00
Tapetes	Unidad	3	S/. 33.33	Unidad	S/. 100.00
Puerta de Vidrio Principal	Global	1	S/. 1,500.00	Unidad	S/. 1,500.00
Viniles para baños	Global	1	S/. 250.00	Unidad	S/. 250.00
			Total Arquitectura		S/. 21,287.35

Fuente: Sodimac.com y Propia. Elaboración: Propia

8.1.2 Inversión en equipos para la cocina

En esta tabla 8.2 se detalla lo que constituye el equipamiento de la cocina:

Tabla 8. 2. Equipos para la cocina (S/.)

Artefactos	Unidad de medida	Cantidad	Precio (S/.)	Movilidad e instalación en el local (S/.)	Monto (S/.)
Congeladoras verticales	Und.	4	S/ 4,000	400	S/ 16,400
Congeladoras Horizontales	Und.	4	S/ 2,500	400	S/ 10,400
Refrigeradora	Und.	2	S/ 3,500	200	S/ 7,200
Cocina Industrial	Und.	3	S/ 15,000	300	S/ 45,300
Campana extractora industrial	Und.	3	S/ 4,000	200	S/ 12,200
Horno Microondas	Und.	4	S/ 500		S/ 2,000
Licadoras	Und.	6	S/ 1,000		S/ 6,000
TOTAL					S/ 99,500

Fuente: Maestro.com y Propia. Elaboración: Propia

De la tabla mostrada la inversión para equipar la cocina asciende a S/99,500, los precios que se han considerado están en referencia a las tiendas que proveen este tipo de equipos, así como también el traslado del mismo.

8.1.3 Inversión en el baño

En esta tabla 8.3 se detalla lo que constituye el kit del baño:

Tabla 8. 3. Equipos para el kit de baño (S/.)

KIT DE BAÑO	Unidad de medida	Cantidad	Precio (S/.)	Movilidad e instalación en el local (S/.)	Monto (S/.)
Sanitarios y accesorios	Und.	8	S/ 4,500	2000	S/ 38,000
Grifería, electricidad y calefacción	Und.	2	S/ 3,000	1500	S/ 7,500
Dispensador de papel higiénico	Und.	8	S/ 200		S/ 1,600
Dispensador de jabón	Und.	8	S/ 200		S/ 1,600
Dispensador de papel toalla	Und.	8	S/ 200		S/ 1,600
Tachos de baño	Und.	10	S/ 100		S/ 1,000
Revestimiento y pavimento	Und.	2	S/ 4,000	1000	S/ 9,000
Ambientador	Und.	4	S/ 500		S/ 2,000
TOTAL					S/ 62,300

Fuente: Maestro.com y Propia. Elaboración: Propia

De la tabla mostrada la inversión para equipar el baño asciende a S/62,300, los precios que se han considerado están en referencia a las tiendas que proveen este tipo de equipos, así como también el traslado del mismo.

8.1.4 Inversión en el almacén

En esta tabla 8.4 se detalla lo que constituye los accesorios para el almacén:

Tabla 8. 4. Equipos para el almacén

Almacén	Unidad de medida	Cantidad	Precio (S/.)	Movilidad e instalación en el local (S/.)	Monto (S/.)
Anaqueles	Und.	6	S/ 1,500	200	S/ 9,200
Armarios	Und.	5	S/ 2,000	200	S/ 10,200
Menaje (Vajillas, cubiertos, accesorios de mesa y bar)	Und.	5	S/ 2,500	300	S/ 12,800
Paquetes de insumos	Und.	8	S/ 5,000	300	S/ 40,300
TOTAL					S/ 72,500

Fuente: Sodimac.com y Propia. Elaboración: Propia

De la tabla mostrada la inversión para equipar el almacén asciende a S/72,500, los precios que se han considerado están en referencia a las tiendas que proveen este tipo de equipos, así como también el traslado del mismo.

8.1.5 Inversión en Muebles

Dentro de los puntos claves para la implementación del local, la inversión en muebles, el cual se detalla a continuación.

Tabla 8. 5. Inversión en muebles

Muebles	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Unidad	Precio Total S/.
Barra	unid	1	S/. 4,500.00	unid	S/. 4,500.00
Bancos de bar	unid	10	S/. 190.00	unid	S/. 1,900.00
Sillas para mesas de 4	unid	44	S/. 150.00	unid	S/. 6,600.00
Sillas para mesas de 6	unid	12	S/. 166.67	unid	S/. 2,000.00
Mesas para 4	unid	11	S/. 160.00	unid	S/. 1,760.00
Mesas para 6	unid	6	S/. 200.00	unid	S/. 1,200.00

Fuente: Mercado Libre. Elaboración: Propia

8.1.6 Inversión en equipos

A continuación, se presentan las inversiones necesarias en equipos electrónicos:

Tabla 8. 6. Inversión en tecnología

Equipos	Unidades	Precio	Monto Total
Computadoras	6	5000	S/ 30,000
Kit de cámaras de seguridad	10	2500	S/ 25,000
Equipos de sonido	5	2500	S/ 12,500
POS Inalámbrico	10	300	S/ 3,000
Punto de Venta+Software de bar	3	2000	S/ 6,000
Equipos de Aire Acondicionado	4	2500	S/ 10,000
TOTAL			S/ 86,500

Fuente: Elaboración propia

8.2. Proyección de ventas

En este capítulo, se determinará la proyección de ventas del proyecto. Esto se realizará en base a supuestos de ventas e información analizada en los capítulos anteriores.

8.2.1. Supuestos de cantidad de personas atendidas

Para la proyección de ventas, se tomará en consideración los siguientes supuestos:

- Se estimará las ventas por días de semana utilizando la información de la tabla 43. Esta tabla utiliza la información mostrada en el análisis realizado en el plan de operaciones. En resumen, se estima que el bar atienda 1,688 personas por semana, que significa 87,750 persona al año. De este total, 44 % acudirá de domingo a jueves y el resto viernes y sábado. De esta manera, se determinará cuántas ventas se hicieron con los descuentos y cuánta venta se realizó con el precio regular.

Tabla 8. 7. Personas atendidas por semana y días de atención

Días	Cantidad de personas Horario Regular	Cantidad de personas Horario Pico	Cantidad de personas Total	% personas atendidas
Domingo a Jueves	338	405	743	44%
Viernes y Sabado	315	630	945	56%
		Total	1,688	
		Total por año	87,750	

- Las 87,750 personas al año será el máximo de clientes atendidos que se considerará por año.
- Para el primer año, se estima tener un crecimiento constante personas atendidas por cada trimestre que opera el negocio. Este supuesto se da ya que tomará tiempo para que el bar sea conocido por el mercado y tenga una clientela constante. La tasa de crecimiento se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. 8. Tendencia de incremento en personas atendidas durante el primer año

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Maximo de personas atendidas por trimestre	21,938	21,938	21,938	21,938
% del maximo	15%	30%	45%	60%
Personas atendidas	3,291	6,581	9,872	13,163

Fuente: Elaboración propia

- Se espera que, durante los siguientes tres años, la cantidad de personas atendidas gradualmente incremente hasta llegar al nivel máximo esperado. La tendencia se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. 9. Tendencia de incremento en personas atendidas

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maximo de personas atendidas al año	87,750	87,750	87,750	87,750
% del maximo	70%	90%	100%	100%
Personas atendidas	61,425	78,975	87,750	87,750

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Supuestos de consumo

Se utilizarán los supuestos de consumo explicados en el plan de marketing. El detalle de cómo se llegó a cada uno de estos se encuentra en este capítulo. De manera resumida, son los siguientes:

- El consumo promedio de shots por persona es de 4 shots.
- Por cada 4 personas se ordenará una porción de piqueos
- Por cada 2 personas se ordenará una bebida sin alcohol.
- A partir del segundo año, la mitad de los clientes optarán por consumir el paquete del día. Por cada 3 personas se ordenará un paquete. Se asume que, si

se ordena este paquete, los clientes ya no pedirán nada adicional a parte de bebidas sin alcohol.

8.2.3. Otros supuestos de ventas

- Se asume que el 70% de las ventas serán con tarjeta de crédito y 30% será en efectivo. Las ventas con tarjeta de crédito tienen una comisión 4% del valor de la venta.
- Como se explicó en el plan de marketing, las ventas de shots de Domingo a jueves tendrán un 70% de descuento con el fin de incentivar la asistencia de personas durante esos días.
- Durante los primeros 6 meses de operación, todos los shots ofrecidos estarán al 50% de descuento como estrategia de penetración de mercado.

8.2.4. Proyección de consumo

Considerando los supuestos explicados, se presenta la proyección de consumo para el primer año:

Tabla 8. 10. Proyección de consumo primer año

	Trimestre			
	1	2	3	4
Personas atendidas	3,291	6,581	9,872	13,163
Consumo shots total (un)	13,163	26,325	39,488	52,650
Consumo shots precio de penetración (50% descuento) (un)	13,163	26,325		
Consumo shots domingo a jueves (un)			17,375	23,166
Consumo shots viernes y sábado (un)			22,113	29,484
Consumo piqueos (un)	823	1,645	2,468	3,291
Consumo bebidas no alcohólicas (un)	1,645	3,291	4,936	6,581

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se presenta la proyección de consumo para el resto de años:

Tabla 8. 11. Proyección de consumo del segundo al quinto año

	Año			
	2	3	4	5
Personas atendidas	61,425	78,975	87,750	87,750
Consumo shots total (un)	122,850	157,950	175,500	175,500
Consumo shots domingo a jueves (un)	54,054	69,498	77,220	77,220
Consumo shots viernes y sabado (un)	68,796	88,452	98,280	98,280
Consumo piqueos (un)	7,678	9,872	10,969	10,969
Consumo bebidas no alcoholicas (un)	30,713	39,488	43,875	43,875
Consumo paquetes del día total (un)	10,238	13,163	14,625	14,625
Consumo paquetes del día domingo a jueves (un)	4,505	5,792	6,435	6,435
Consumo paquetes del día shots viernes y sabado (un)	5,733	7,371	8,190	8,190

Fuente: Elaboración propia

8.2.5. Proyección de ventas

Utilizando la información del consumo, se procede a presentar la proyección de ventas para el primer año y el resto de años:

Tabla 8. 12. Proyección de venta del primer año

	Trimestre				Total primer año
	1	2	3	4	
Venta shots	S/. 59,231	S/. 118,463	S/. 308,476	S/. 411,302	S/. 897,472
Venta piqueos	S/. 18,098	S/. 36,197	S/. 54,295	S/. 72,394	S/. 180,984
Venta bebidas no alcoholicas	S/. 10,102	S/. 20,204	S/. 30,307	S/. 40,409	S/. 101,022
Venta total	87,432	174,864	393,078	524,104	S/. 1,179,478

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. 13. Proyección de venta del segundo al quinto año

	Año			
	2	3	4	5
Venta shots	S/. 959,704	S/. 1,233,905	S/. 1,371,006	S/. 1,371,006
Venta piqueos	S/. 168,919	S/. 217,181	S/. 241,313	S/. 241,313
Venta bebidas no alcoholicas	S/. 188,575	S/. 242,453	S/. 269,393	S/. 269,393
Venta paquetes del dia	S/. 1,195,740	S/. 1,537,380	S/. 1,708,200	S/. 1,708,200
Venta total	S/. 2,512,938	S/. 3,230,920	S/. 3,589,911	S/. 3,589,911

Fuente: Elaboración propia

Por último, se presenta la proyección de venta consolidada de todos los años. En este último cuadro, se le descuenta el cobro por comisión de venta con tarjeta de crédito. Este es el 4% del 70% de las ventas:

Tabla 8. 14. Proyección de venta por año

	Año				
	1	2	3	4	5
Venta total	S/. 1,179,478	S/. 2,512,938	S/. 3,230,920	S/. 3,589,911	S/. 3,589,911
Comision tarjeta de credito	-S/. 33,025	-S/. 70,362	-S/. 90,466	-S/. 100,518	-S/. 100,518
Venta sin comision	S/. 1,146,453	S/. 2,442,575	S/. 3,140,454	S/. 3,489,393	S/. 3,489,393

Fuente: Elaboración propia

8.3. Proyección de costos

A continuación, se realiza el análisis para la proyección de costos.

8.3.1 Supuestos de proyección de costos

La proyección de costos se dará en base a los siguientes supuestos:

- Para el caso de los shots, primero se determinará el costo promedio de los shots ofrecidos. Esto va de la mano con la proyección de ventas ya que asume que no se sabe que variedad de shot es la que pedirá el cliente. Este costo promedio se utilizará como el costo de venta por shot.

Tabla 8. 15. Costo por shot

Shot	Costo por shot
Medusa	1.70
Chill out	2.17
Naranja y Café	1.87
Triple	2.26
Shot sangriento	1.47
Tequila sunrise	1.18
B-52	1.97
La Cucaracha	2.00
Costo promedio	1.83

Fuente: Elaboración propia

- Este tratamiento también se le dará al resto de productos ofrecidos. Se considerará un costo promedio entre la variedad de productos ofrecidos:

Tabla 8. 16. Costo de paquetes del día

Día	Total Costo Paquete
Lunes	S/. 27.39
Martes	S/. 30.04
Miércoles	S/. 28.86
Jueves	S/. 29.45
Viernes	S/. 28.86
Sábado	S/. 27.39
Domingo	S/. 30.04
Promedio	S/. 28.86

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. 17. Costos de piqueos

Piqueo	Costo Porcion
Tequeños (12 unidades)	5.00
Porcion Papas Fritas	2.50
Mini Hamburguesas (6 unidades)	7.00
Nuggets (12 unidades)	7.00
Cheese fingers (6 unidades)	6.00
Promedio	5.50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. 18. Costo de las bebidas no alcoholizadas

Bebida	Costo
Coca-Cola	1.35
Inka Kola	1.35
Sprite	1.11
Fanta	1.11
Vaso de agua	0.29
Limonada	0.87
Naranjada	0.91
Promedio	1.00

Fuente: Elaboración propia

Todos los costos se han visto a detalle en el capítulo de plan de operaciones.

8.3.2 Proyección de costos consolidados

Para determinar los costos de venta, primero se determinarán los consumos consolidados por producto de cada año. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. 19. Consumos consolidados por año

	Año				
	1	2	3	4	5
Consumo shots (un)	131,625	122,850	157,950	175,500	175,500
Consumo piqueos (un)	8,227	7,678	9,872	10,969	10,969
Consumos bebidas no alcoholizadas (un)	16,453	30,713	39,488	43,875	43,875
Consumos paquetes del día (un)		10,238	13,163	14,625	14,625

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la proyección de costos consolidada en base a los consumos mostrados y considerando los precios promedio asumidos:

Tabla 8. 20. Consumos consolidados por año

	Año				
	1	2	3	4	5
Costo shots	S/. 240,874	S/. 224,816	S/. 289,049	S/. 321,165	S/. 321,165
Costo piqueos	S/. 45,246	S/. 42,230	S/. 54,295	S/. 60,328	S/. 60,328
Consumos bebidas no alcoholizadas	S/. 16,453	S/. 30,713	S/. 39,488	S/. 43,875	S/. 43,875
Consumos paquetes del día	S/. 0	S/. 295,454	S/. 379,870	S/. 422,078	S/. 422,078
Costo de ventas total	S/. 302,573	S/. 593,212	S/. 762,701	S/. 847,446	S/. 847,446

Fuente: Elaboración propia

8.4. Gastos fijos

A continuación, se muestra un consolidado de los gastos mensuales del bar en base al análisis realizado en los capítulos anteriores. Se asume que estos gastos se mantendrán durante los años de operación:

Tabla 8. 21. Gasto mensual y anual del bar

Gasto	Monto mensual (S/.)	Monto Anual (S/.)
Gasto alquiler	21,384	256,608
Otros gastos operativos	3,933	47,196
Sueldos	20,851	250,212
Gastos Marketing	22,724	272,687
Gastos RRHH	465	5,580
Total Gastos	47,973	575,675

Fuente: Elaboración propia

8.5. Flujo de caja

A continuación, se desarrolla el flujo de caja del proyecto en base a las proyecciones anteriores.

8.4.1. Supuestos del flujo de caja

Se manejan los siguientes supuestos para la realización del flujo de caja:

- Se evalúa el proyecto a 5 años. Se decide evaluar en este tiempo ya que el retorno de un bar es rápido y no depende de factores que hacen que sea una inversión de muy largo plazo.
- Se asume un costo de oportunidad del accionista (KO) de 25%. Se determina de esta manera debido al riesgo del proyecto y que no es seguro que la rentabilidad sea la esperada.
- Según SUNAT (s.f.), la tasa de IGV de 18%. en base al artículo 17 de la ley del impuesto general a las ventas.
- Según SUNAT (s.f.), la tasa de impuesto a la renta (IR) de 29.5% en base al artículo 55 de la ley de impuesto a la renta.
- La inversión en capital de trabajo se determina de la siguiente manera: 1 mes de inventario en base a los costos de venta estimado para el año 4 (año en que se estima atender a la totalidad de personas estimadas) y 6 meses de gastos fijos. Se puede simplificar como un doceavo de los costos de ventas en el año 4 y la mitad de los gastos fijos anuales. La inversión de capital de trabajo tendrá un valor alto ya que será necesario para mantener el funcionamiento del bar durante los primeros 6 meses. Sin embargo,
- Se asume una razón deuda/capital de 1. Esto significa que la mitad de la inversión será con un préstamo bancario.
- Se considera la tasa de interés efectiva anual (TEA) en 18.1%. Según SBS (2019), la tasa de interés promedio del sistema financiero para pequeñas empresas está en este valor.

8.4.2. Cálculo del CPPC

Para calcular el CPPC, utilizara la TEA y el costo de oportunidad del accionista. Al ser la razón deuda capital igual a 1, la deuda y el capital tendrán el mismo valor en el proyecto. Según Ross et al.(2012), se utiliza la siguientes formula:

$$\text{CPPC} = (\text{KO} * (\text{Capital} / (\text{Capital} + \text{Deuda}))) + (\text{TEA} * (1 - \text{IR}))$$

En base a esto, se calcula el CPPC del proyecto:

$$\text{CPPC} = (0.25 * 0.5) + (0.181 * 0.5 * (1 - 0.3))$$

$$\text{CPPC} = 18.84\%$$

8.4.3. Flujo de caja económico

A continuación, se presenta el flujo de caja económico del proyecto en base a la información analizada en el capítulo:

Tabla 8. 22. Flujo de Caja económico

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas totales		S/. 1,146,453	S/. 2,442,575	S/. 3,140,454	S/. 3,489,393	S/. 3,489,393
IGV Venta (18%)		-S/. 206,362	-S/. 439,664	-S/. 565,282	-S/. 628,091	-S/. 628,091
Costo de ventas		-S/. 302,573	-S/. 593,212	-S/. 762,701	-S/. 847,446	-S/. 847,446
IGV Costo de Ventas		S/. 54,463	S/. 106,778	S/. 137,286	S/. 152,540	S/. 152,540
Gasto alquiler		-S/. 256,608	-S/. 256,608	-S/. 256,608	-S/. 256,608	-S/. 256,608
Otros gastos operativos		-S/. 47,196	-S/. 47,196	-S/. 47,196	-S/. 47,196	-S/. 47,196
Sueldos		-S/. 250,212	-S/. 250,212	-S/. 250,212	-S/. 250,212	-S/. 250,212
Gastos Marketing		-S/. 272,687	-S/. 272,687	-S/. 272,687	-S/. 272,687	-S/. 272,687
Gastos RRHH		-S/. 5,580	-S/. 5,580	-S/. 5,580	-S/. 5,580	-S/. 5,580
IGV Gastos (Operativos, Alquiler, RRHH y Marketing)		S/. 104,773	S/. 104,773	S/. 104,773	S/. 104,773	S/. 104,773
Depreciación		-S/. 44,655	-S/. 44,655	-S/. 44,655	-S/. 44,655	-S/. 44,655
Inversion inicial						
Implementación del local	-S/. 21,287					
Cocina	-S/. 99,500					
Baños	-S/. 62,300					
Almacén	-S/. 72,500					
Muebles	-S/. 17,960					
Equipos electrónicos	-S/. 86,500					
Capital de trabajo	-S/. 486,762		S/. 486,762			
Utilidad de Operación	-S/. 846,809	-S/. 80,183	S/. 1,231,075	S/. 1,177,593	S/. 1,394,232	S/. 1,394,232
Impuesto a la renta (29.5%)		-S/. 23,654	S/. 363,167	S/. 347,390	S/. 411,299	S/. 411,299
Utilidad Neta		-S/. 80,183	S/. 867,908	S/. 830,203	S/. 982,934	S/. 982,934
Depreciación		S/. 44,655	S/. 44,655	S/. 44,655	S/. 44,655	S/. 44,655
Flujo de Caja Económico	-S/. 846,809	-S/. 35,529	S/. 912,563	S/. 874,857	S/. 1,027,588	S/. 1,027,588

Fuente: Elaboración propia

Considerando el CPPC calculado anteriormente (18.84%), se evalúa el proyecto y se determina el VAN económico y la TIR económica:

Tabla 8. 23. VAN Económico y TIR Económica

VAN Económico	S/. 1,239,710
TIR Económica	57%

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados, se puede concluir que el proyecto es rentable económicamente.

8.4.4. Servicio de deuda y gastos financieros:

Considerando una inversión necesaria de 846,809 soles, es necesario solicitar un préstamo por la mitad de este monto. A continuación, se determinan los pagos necesarios a realizar en base a la TEA especificada y el monto de la deuda:

Tabla 8. 24. Servicio de deuda

Servicio de Deuda						
%Deuda sobre monto de inversión	50%					
Deuda	S/. 423,404					
TEA	18.1%					
Plazo	5					
	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	S/. 423,404	S/. 423,404	S/. 364,339	S/. 294,582	S/. 212,199	S/. 114,904
Amortización		S/. 59,066	S/. 69,757	S/. 82,383	S/. 97,294	S/. 114,904
Interes		S/. 76,636	S/. 65,945	S/. 53,319	S/. 38,408	S/. 20,798
Cuota		S/. 135,702	S/. 135,702	S/. 135,702	S/. 135,702	S/. 135,702
Saldo final		S/. 364,339	S/. 294,582	S/. 212,199	S/. 114,904	S/. 0

Fuente: Elaboración propia

8.4.5. Flujo de caja financiero

Consolidando los gastos financieros con el flujo de caja económico obtenemos el flujo de caja financiero del proyecto:

Tabla 8. 25. Flujo de caja financiero

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Economico	-S/. 846,809	-S/. 35,529	S/. 912,563	S/. 874,857	S/. 1,027,588	S/. 1,027,588
Desembolso	S/. 423,404					
Amortización		-S/. 59,066	-S/. 69,757	-S/. 82,383	-S/. 97,294	-S/. 114,904
Intereses		-S/. 76,636	-S/. 65,945	-S/. 53,319	-S/. 38,408	-S/. 20,798
Flujo de caja financiero	-S/. 423,404	-S/. 171,231	S/. 776,860	S/. 739,155	S/. 891,886	S/. 891,886

Fuente: Elaboración propia

Por último, se presenta el VAN financiero y la TIR financiera del proyecto. Este VAN es evaluado utilizando el costo de oportunidad del accionista (25%).

Tabla 8. 26. VAN Financiero y TIR Financiera

VAN Financiero	S/. 972,819
TIR Financiera	77%

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis financiero realizado y los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto es rentable bajo las condiciones propuestas en este trabajo. De igual manera, realizará un análisis de posibles escenarios.

8.5 Análisis de escenarios

8.5.1. Variables por analizar

Se distinguen dos variables clave que podrían afectar el proyecto en gran magnitud. Estas se distinguen debido a que son difíciles de controlar y dependen mucho de las condiciones del mercado actuales. Las variables son las siguientes:

- Cantidad de personas atendidas: Esta variable representa la principal fuente de ingreso del bar. Esta puede tener variaciones muy grandes en el rubro ya que depende de varios factores que se encuentran en constante cambio. Algunos de estos factores son: la situación económica del país, los cambios en los estilos de vida, entre otros.
- Gasto de alquiler: El valor de los inmuebles es algo que está en constante aumento. La localización es muy importante para que el bar sea exitoso y si es necesario pagar un adicional por conseguir un mejor local, se debe hacer. Estos costos altos, sin embargo, tiene un gran impacto en el proyecto y pueden afectar mucho su rentabilidad.

8.5.2. Escenario optimista

Para plantear nuestro escenario optimista, se definirá la situación de las variables clave:

Cantidad de personas atendidas

En este escenario, se considera una acogida más rápida del público desde el primer año. En primer año, se logra atender a 70% del máximo de personas atendidas. Además, se llega al 80 % en el segundo año y 100% para el año 3. en adelante.

Tabla 8. 27. Personas atendidas durante el primer año en escenario optimista

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Maximo de personas atendidas por trimestre	21,938	21,938	21,938	21,938
% del maximo	25%	40%	55%	70%
Personas atendidas	5,484	8,775	12,066	15,356

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. 28 Personas atendidas del segundo al quinto año en escenario optimista

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maximo de personas atendidas al año	87,750	87,750	87,750	87,750
% del maximo	80%	100%	100%	100%
Personas atendidas	70,200	87,750	87,750	87,750

Fuente: Elaboración propia

Gasto de alquiler

Se reduce el costo de alquiler en 30% para acercarse más al valor promedio de alquiler por metro cuadrado de la zona de Miraflores Sureste. Aún no es igual al valor promedio, pero tendrá un impacto significativo en el flujo.

En base a estos supuestos, se hace un cálculo del VAN financiero y la TIR financiera en este escenario:

Tabla 8. 29. VAN Financiero y TIR Financiera. Escenario Optimista

VAN Financiero	S/. 1,434,610
TIR Financiera	113%

Fuente: Elaboración propia

8.5.3. Escenario pesimista

Así se definen las variables claves en el escenario pesimista:

Cantidad de personas atendidas

Se plantea que el primer año solo se llegue a 50% de la cantidad máxima de personas atendidas en el cuarto trimestre. Además, este porcentaje solo llega a 100% para el año 5. En este escenario, se presenta un comienzo mucho más lento del negocio, lo cual afecta su rápida recuperación de la inversión.

Tabla 8. 30. Personas atendidas durante el primer año en escenario pesimista

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Maximo de personas atendidas por trimestre	21,938	21,938	21,938	21,938
% del maximo	5%	20%	35%	50%
Personas atendidas	1,097	4,388	7,678	10,969

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. 31. Personas atendidas del segundo al quinto año en escenario pesimista

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maximo de personas atendidas al año	87,750	87,750	87,750	87,750
% del maximo	60%	75%	90%	100%
Personas atendidas	52,650	65,813	78,975	87,750

Fuente: Elaboración propia

Gasto de alquiler

Se aumenta el gasto de alquiler en un 40%. Es probable que ante la escasez de locales apropiados se tenga que alquilar un local a un precio mucho más elevado de lo estimado. Esto tiene un impacto muy significativo en el resultado del proyecto.

Para esta situación, también se calcula el Van Económico y el Van Financiero:

Tabla 8. 32. VAN financiero y TIR financiero. Escenario Pesimista

VAN Financiero	S/. 361,743
TIR Financiera	43%

Fuente: Elaboración propia

8.5.4. Comparación de los 3 escenarios

A continuación, se muestra un resumen de los tres escenarios analizados:

Tabla 8. 33. Comparación de escenarios

	Optimista	Regular	Pesimista
VAN Financiero	1,434,610	972,819	361,743
TIR Financiera	113%	77%	43%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro nos muestra lo afectado que se ve el resultado por las variaciones de estas variables. Para el caso del escenario pesimista, el VAN y la TIR se redujeron bastante. A parte del impacto de la caída de las ventas, el gasto en alquiler hizo que fuera necesario invertir una mayor cantidad en capital de trabajo, lo cual empeoró el resultado.

Lo mismo se puede decir, sin embargo, del escenario optimista. En este caso, una ligera reducción en el gasto del alquiler aumentó el VAN de manera significativa. En todos los casos, sin embargo, se logró obtener un VAN positivo. De esta manera, se puede concluir que el proyecto es rentable considerando diferentes escenarios posibles.

8.5.5. Plan de contingencia para el escenario pesimista

En el caso se presente un escenario pesimista en el último trimestre del primer año, se pondrá en marcha un plan de contingencia que permita generar mejores resultados en el negocio si sucede una situación así. La acción consiste en aumentar una carta adicional de menús, que atenderá con platos específicos para cada día durante el horario de almuerzo (de 12:30 pm a 4 pm). Para esta acción se ha tomado el presupuesto de marketing, que se incrementaría en 20%. El gasto de marketing anual pasaría de S/. 272,687 a S/.354,493 anuales a partir del segundo año.

Adicional a esto, el precio de los shots y los paquetes del día ofrecido de domingo a jueves se mantendrían también para los Viernes y Sábados durante todo el segundo año. De esta manera, habrá un incentivo adicional para que las personas acudan al bar, ya que todos los días podrán contar con el paquete de día.

A continuación, se compara el VAN y la TIR financiera del escenario pesimista y el escenario con el plan de contingencia aplicado.

Tabla 8. 34. Comparación de escenarios con plan de contingencia

	Pesimista	Contingencia
VAN Financiero	361,743	447,742
TIR Financiera	43%	46%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, aplicar este plan de contingencia generaría un valor adicional al negocio. Sin embargo, el impacto tampoco sería muy alto ya que el gasto adicional en marketing y la disminución de ventas en el segundo año afectarían en gran medida el resultado del proyecto.

Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

Con la realización de este trabajo con respecto a la propuesta de un bar lúdico se ha podido llegar a estas conclusiones:

- Con esta idea de negocio, a diferencia de los bares comunes, estamos brindando un valor agregado y a la vez entretenido, ya que se ofrecerá un servicio fuera de lo común, innovador, con personal capacitado para brindar una mejor atención, ofreciendo juegos innovadores en un ambiente adecuado y cómodo y de esta manera fidelizar a nuestros clientes.
- Se logró identificar las preferencias de la gente con respecto a un bar lúdico, con el fin de lograr el servicio esperado y tomando como base las preferencias de los encuestados, dando énfasis a los gustos que para el cliente resultan atractivos como son: la innovación, los juegos, la calidad, la presentación, ubicación, precio.
- Se ha podido aplicar todos los conocimientos de marketing para la elaboración de esta propuesta, además de la planificación, organización y control de la misma.
- El bar lúdico es viable, ya que se ha demostrado ello en 4 aspectos:
 - ❖ Económicamente viable puesto que el TIR es de 57% y el VAN es positivo.
 - ❖ Legalmente, ya que se alinea dentro de lo permitido por la normativa municipal.
 - ❖ Operativamente viable, ya que se cuenta personas capacitadas y altamente competentes, así como las diferentes estrategias de ejecución aplicadas para el desarrollo del plan de negocio.
 - ❖ Técnicamente viable, ya que se cuenta con infraestructura y equipos necesarios para llevar a cabo el proceso.

9.2. Recomendaciones

- Debido a que aún no existen bares de este estilo lúdico, la creación de este negocio hace que se convierta a futuro en líder del mercado y tendría una ventaja competitiva y así obtener mayor excedente del consumidor.
- Dar una capacitación previa a todo el personal que se vaya a contratar para así lograr una atención de calidad y ofrecer un buen servicio.
- Se deberá tomar en cuenta el incremento de las ventas, ya que dependiendo de cómo evoluciona ello año tras año, se presentarán limitantes como: capacidad del local, números de mesas, metros cuadrados, etc.
- Asegurar el crecimiento de las ventas del bar a través de una inversión en marketing sustancial y una estrategia que rápidamente permita que el negocio capte la atención del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Quonext. (15 de diciembre de 2015). *Segmentos de mercado según el modelo de negocio*. Obtenido de <https://www.quonext.com/blog/segmentos-mercado-segun-modelo-de-negocio-erp/>

Redacción Peru21. (11 de mayo de 2018). *MEF subió impuesto a las gaseosas, licores, cigarros, combustibles y vehículos*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/mef-modifico-isc-gaseosas-licores-cigarros-combustibles-vehiculos-406570>

Rosas, Y. (17 de agosto de 2017). *El Comercio*. Obtenido de Barranco amplía hora de cierre de bares y discotecas: <https://elcomercio.pe/lima/seguridad/barranco-amplia-hora-cierre-bares-discotecas-noticia-450916>

INEI. (s.f.). *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018*. Recuperado de: <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>

CPI. (Agosto, 2017). *Perú: Población 2017* (2017) Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Diario Correo. (Abril, 2018). *Ingreso mensual per cápita es 962 soles, según cifras del INEI*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/economia/ingreso-mensual-capita-es-962-soles-segun-cifras-del-inei-815292/>

INEI. (s.f.). *Ingresos*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

El Comercio. (Julio, 2015). *¿Cuáles son los países que más beben en América Latina?* Recuperado de: <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/son-paises-beben-america-latina-195098>

Expansión. (Julio, 2015). *8 'Shots' para entender el consumo de alcohol en América*. Recuperado de: <https://expansion.mx/salud/2015/07/25/8-shots-para-entender-el-consumo-de-alcohol-en-america>

Human Parts. (Mayo, 2014). *The 11 Types of Bar and How to Navigate Them*. Recuperado de: <https://humanparts.medium.com/the-11-types-of-bar-and-how-to-navigate-them-eb1b38f8271d>

Original Music. (2012). *¿Te imaginas cuantos tipos de bares existe? Tipos y clasificación de bares*. Recuperado de: <https://originalmusic.es/blog/tipos-de-bares/>

Pop Optiq. (s.f.). *13 Different Types of Bars (Plus Intereseting Factos about Alcohol)*. Recuperado de: https://www.popoptiq.com/types-of-bars/#Specialty_Bars

Of iron and Oak. (Abril, 2013). *7 Types of Bar and How to prepare for them*. Recuperado de: <https://ofironandoak.com/2013/04/7-types-of-bars-and-how-to-prepare-for-them/>

Vine Pair. (s.f.). *History of the shot*. Recuperado de: <https://vinepair.com/spirits-101/history-of-the-shot/>

Urbania. (2019). *Reporte del mercado inmobiliario de Lima*. Recuperado de: https://urbania.pe/indice_m2/oficinas/#1503586422565-bd6cae01-a4bd

El Comercio. (Marzo, 2019). *6 de los bares temáticos más geniales de Lima*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/seis-bares-tematicos-geniales-lima-noticia-446456?foto=9>

CPI. (Abril, 2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Delgado, J. (2018, Setiembre 30) *Los 10 mejores juegos de mesa para adultos*. Recuperado de <https://www.hobbyconsolas.com/listas/10-mejores-juegos-mesa-solo-adultos-304455>

Arellano, R. (2017) *Los seis estilos de vida de las personas*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Diario Gestión, s/s s/f *Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación saludable* <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables?ref=gesr>

S/A. (2015, febrero 24) *Bares, brindando por el camino del éxito* <https://peru21.pe/emprendimiento/bares-brindando-camino-exito-168795>

Ocio (2017, Julio 03) *Seis ideas innovadoras para atraer clientes a tu bar*. Recuperado de <https://www.instasent.com/blog/ideas-para-atraer-clientes-a-tu-bar>

Baarty (2013, febrero 15) *Claves para que una promoción en tu bar funcione*. Recuperado de <https://www.baarty.com/articulos/claves-para-que-una-promocion-en-tu-bar-funcione>

Smith, E. *¿Qué clases de técnicas de mercadotecnia existen para un bar?* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/qu-clase-de-tnicas-de-mercadotecnia-existen-para-un-bar-10189.html>

Municipalidad de Miraflores *Licencia de Funcionamiento* Recuperado de <https://www.miraflores.gob.pe/?x=0&y=0&s=licencia+de+funcionamiento+discoteca>
s

Municipalidad de Miraflores *Licencia de Funcionamiento* Recuperado de http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5054-2778-solicitud_licencia.pdf

SBS. (2019). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

SUNAT. (s.f.). *Tasas para la determinación del impuesto a la renta anual*. Recuperado de: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

SUNAT. (s.f.). *Concepto, tasa y operaciones gravadas-IGV*. Recuperado de:
<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>

Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2012). Valuación y presupuesto de capital de una empresa apalancada. En *Finanzas corporativas* (pp.553-574) (991p.)(9a ed). México, D.F.: McGraw Hill.