



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA**

# **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UN RESTOBAR TEMÁTICO & STAND UP COMEDY, LIMA 2021**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en  
Administración de Negocios – Executive MBA**

**JOSE MANUEL ALVARADO MARINO**

**RAUL ALEXANDER ECHACCAYA QUISPE**

**YESENIA VERONICA ROMERO HERRERA**

**Asesor:**

**Mag. Flor Elvira Rios Rivero  
(0000-0002-6323-9954)**

**Lima – Perú  
2022**

## Dedicatoria

*A Dios, mis padres y hermanos por bendecirme con su compañía desde mi primer paso hasta el día de hoy. Este logro es gracias a ustedes.*

Jose Alvarado

*A mis padres Raúl y María por su apoyo constante e incondicional en mi formación como persona y como profesional.*

Raul Echaccaya

*A Dios por ser mi guía incondicional. A mis padres Julieta y Zenón por ser mi ejemplo diario de perseverancia en la vida. A mis hijos por su comprensión y ser mi mayor motivación para cumplir mis metas, también a dos personas admirables, Celsa Higuchi Miyagawa de Ishizawa y Julio Ishizawa Ohba por su apoyo y consejos que me brindaron para fortalecer este camino de conocimiento y vida.*

Yesenia Romero

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento para la Mag. Flor Elvira Rios Rivero, nuestra asesora, quien en todo momento demostró predisposición e interés, vertiendo toda su experiencia y dotando de las herramientas necesarias para el desarrollo del presente plan de negocios.

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	viii
Introducción .....	ix
Capítulo 1: La Oportunidad y la Empresa.....	11
1.1 Generalidades.....	11
1.1.1 Antecedentes.....	11
1.1.2 Determinación del problema u oportunidad .....	15
1.1.3 Justificación del Proyecto .....	17
1.1.4 Objetivo general y objetivos específicos .....	17
1.1.5 Alcances y limitaciones de la investigación .....	18
1.2 Idea de negocio .....	18
1.2.1 Modelo de negocio .....	18
1.2.2 Misión, visión y valores de la empresa.....	20
1.2.3 Ventajas competitivas propuestas.....	24
Capítulo 2: Análisis del entorno, industria y mercado .....	28
2.1 Análisis de la industria.....	28
2.1.1 Descripción del estado actual de la industria.....	28
2.1.2 Tendencia de la industria .....	31
2.1.3 Análisis estructural del sector industrial.....	34
2.1.4 Análisis de la competencia .....	38
2.2 Análisis del Contexto Actual y Esperado .....	44
2.2.1 Análisis Político – Gubernamental .....	44
2.2.2 Análisis Económico.....	45
2.2.3 Análisis Legal.....	48
2.2.4 Análisis Cultural.....	50
2.2.5 Análisis Tecnológico .....	50
2.2.6 Análisis Ecológico.....	51
2.2.7 Oportunidades y Amenazas .....	51
2.3 Estudio de mercado.....	52
2.3.1 Descripción del servicio o producto .....	52
2.3.2 Selección del segmento de mercado .....	53
2.3.3 Investigación Cualitativa .....	56

2.3.4	Proceso de Muestreo.....	60
2.3.5	Investigación Cuantitativa .....	66
2.3.6	Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	71
2.3.7	Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	73
2.4	Proyección del mercado objetivo.....	74
2.4.1	El ámbito de la proyección .....	74
2.4.2	Selección del método de proyección .....	74
	Capítulo 3: Plan de Marketing .....	78
3.1	Estrategias de marketing .....	78
3.1.1	Estrategia de producto .....	78
3.1.2	Estrategia de Precio .....	93
3.1.3	Estrategia de Plaza y Distribución.....	94
3.1.4	Estrategia de promoción y publicidad .....	95
3.1.5	Estrategia de Personas .....	97
3.1.6	Estrategia de Procesos .....	97
3.1.7	Estrategia de Presencia Física .....	98
3.2	Estrategia de ventas.....	98
3.2.1	Plan de ventas .....	98
3.2.2	Políticas de servicios y garantías.....	98
3.3	Pronóstico de ventas .....	99
3.3.1	Fundamentos y supuestos .....	99
3.3.2	Justificación.....	103
3.3.3	Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico.....	103
	Capítulo 4: Plan de Operaciones .....	105
4.1	Estudio de Ingeniería .....	105
4.1.1	Modelamiento y selección de procesos productivos .....	105
4.1.2	Selección del equipamiento .....	106
4.1.3	Lay Out.....	106
4.1.4	Distribución de equipos y maquinarias .....	107
4.2	Determinación del Tamaño.....	108
4.2.1	Proyección de crecimiento .....	110
4.2.2	Recursos .....	111
4.2.3	Tecnología .....	111

4.2.4 Flexibilidad.....	112
4.2.5 Selección del tamaño ideal .....	113
4.3 Estudio de localización .....	113
4.3.1 Definición de factores locacionales .....	114
4.3.2 Consideraciones legales.....	119
4.4 Determinación de la localización óptimo .....	125
Capítulo 5: Gerencia y Organización .....	126
5.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada .....	126
5.1.1 Visión .....	126
5.1.2 Misión.....	126
5.1.3 Principios.....	127
5.2 Formulación de estrategias de negocio.....	127
5.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas .....	129
5.4 Diseño de la estructura organizacional deseada .....	130
5.5 Diseño de los perfiles de puestos clave .....	131
5.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos .....	132
5.7 Política de recursos humanos.....	133
Capítulo 6: Proyecciones financieras .....	136
6.1 La inversión .....	136
6.1.1 Inversión pre-operativa.....	136
6.1.2 Inversión en capital de trabajo.....	137
6.1.3 Costo del proyecto.....	137
6.1.4 Inversiones futuras.....	138
6.2 Financiamiento.....	138
6.2.1 Endeudamiento y condiciones .....	138
6.2.2 Capital y costo de oportunidad .....	139
6.2.3 Costo de capital promedio ponderado .....	140
6.3 Presupuesto Base .....	140
6.3.1 Presupuesto de ventas.....	140
6.3.2 Presupuesto de costo de producción.....	141
6.3.3 Presupuesto de compras .....	141
6.3.4 Presupuesto de costo de ventas.....	142
6.3.5 Presupuesto de gastos administrativos .....	142

6.3.6 Presupuesto de marketing y ventas.....	143
6.3.7 Presupuesto de gastos financieros .....	143
6.4 Presupuesto de Resultados.....	143
6.4.1 Estado de resultados proyectado .....	143
6.4.2 Estado de situación financiera proyectado .....	144
6.4.3 Flujo de caja proyectado.....	145
6.5 Evaluación financiera .....	146
6.5.1 TIR.....	146
6.5.2 VAN .....	146
6.5.3 ROE.....	146
6.5.4 Ratios.....	147
6.6 Análisis de riesgo.....	148
6.6.1 Análisis de punto de equilibrio.....	148
6.6.2 Análisis de sensibilidad .....	148
6.6.3 Análisis de escenarios.....	149
Conclusiones y recomendaciones.....	150
Referencias .....	153
Anexos.....	160
Índice de figuras .....	249
Índice de tablas.....	250
Índice de anexos .....	253

## Resumen

El sector de alojamiento y restaurantes ha venido creciendo de manera sostenida desde el año 2008 hasta febrero del 2020, impulsado principalmente por el grupo de restaurantes, que alcanzó un crecimiento de 4.77% en febrero 2020 en comparación al mismo periodo del año 2019. Asimismo, de acuerdo a un estudio del Diario Gestión (2014), el 59% de los adultos jóvenes de Lima gasta en comer fuera de su casa, mientras que el 28%, 25% y 13% lo hace para ir al cine, salir a bailar y tomar unos tragos respectivamente.

En ese contexto, el presente plan de negocios tiene como propuesta de valor ofrecer el servicio de bebidas, alimentos, shows de stand up comedy y principalmente la ambientación temática dinámica, que recogerá las principales festividades del año, temas de historia, música, arte y deporte. Esta propuesta permitirá a personas de 25 a 44 años, del nivel socioeconómico A, B y C, con características de personalidad extrovertida que le gusta salir a divertirse con frecuencia, sociable que valore la buena atención y con actitud entusiasta ante la novedad como parte de su experiencia, con estilos de vida sofisticados, modernas y progresistas, puedan vivir una experiencia diferente de entretenimiento, en comparación a la propuesta de bares tradicionales que solo ofrecen el servicio de bebidas y alimentos.

Se determinó que la inversión inicial es S/ 554,784, cuyo financiamiento proviene del aporte de los socios en 70%, y deuda contraída con la banca privada en 30%, equivalente a S/ 166,435, cuya tasa de costo efectiva anual (TCEA) es de 19.9%, tasa efectiva anual (TEA) de 18% y una tasa efectiva trimestral (TET) de 4.22% a un plazo de 20 trimestres.

Finalmente, el horizonte del plan de negocio es de cinco años, determinándose el flujo de caja económico-financiero, cuyo Pay Back será 3.08 años, generando un VANE de S/ 407,142 y un VANF S/ 381,373 con una TIRE de 45.93% y TIRF de 56.98%, en base a un COK de 23.98% y un WACC de 20.99%.

## **Introducción**

El presente plan de negocios fue elaborado con la finalidad de determinar su viabilidad a través de la propuesta de valor ofrecida, que consiste en ser un establecimiento de encuentro y diversión, que contará con una ambientación temática calendarizada que recogerá las principales festividades del año, y también temas de historia, música, arte y deporte. Sumado a ello, se tendrá una programación de shows de stand up comedy, que ayudará a agregar valor para el cliente aprovechando la capacidad instalada del establecimiento y a su vez será una plataforma de impulso del stand up comedy local.

Ante lo mencionado, dicha viabilidad se determinará a través de los seis capítulos descritos en el presente documento, los cuales se describen a continuación:

### Capítulo 1. La oportunidad y la empresa

En este capítulo se describe y justifican las generalidades del nuevo negocio, además, se explica en qué consiste la oportunidad de negocio detectada, así como la propuesta de valor dirigida a los clientes potenciales, buscando generar una ventaja competitiva en relación a otras empresas del rubro de restobares.

### Capítulo 2. Análisis del entorno, la industria y el mercado

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis de las variables que componen el entorno, tales como, políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales a través del modelo PESTEL. También se analiza la industria y el mercado con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, lo que permitió validar la viabilidad de ingresar a la industria y generar utilidades.

### Capítulo 3. Plan de Marketing

Se detalla el servicio a prestar, la ventaja competitiva, el segmento objetivo y las 7Ps de marketing. Finalmente se logra obtener el pronóstico de ventas en un horizonte de cinco años.

#### Capítulo 4. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se incluyen todos los aspectos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva y servicio. Entre ellos están, gestión de inventarios, abastecimiento de insumos, capacidad instalada, localización del establecimiento, estimación de la fuerza laboral y la tecnología asociada al giro de negocio.

#### Capítulo 5. Gerencia y Organización

En este capítulo se plantea el pensamiento estratégico del negocio, donde se formular la visión, misión, estrategias del negocio, ventajas competitivas críticas, diseño de la estructura organizacional deseada, elaboración de los perfiles de puestos clave, remuneraciones, compensaciones e incentivos y la política de recursos humanos.

#### Capítulo 6. Proyecciones Financieras

El objetivo de este capítulo es realizar una evaluación económica y financiera de la propuesta de negocio. Abarcando temas como, inversión fija tangible e intangible, capital de trabajo, estructura de financiamiento, costo de oportunidad y costo de capital promedio ponderado. También se desarrollan los presupuestos de ventas, costos de producción, costo de ventas, gastos administrativos y presupuesto de marketing y ventas. Finalmente se proyectó el estado de resultados, el estado de situación financiera y el Flujo de caja, que permitieron calcular los indicadores de rentabilidad, tales como Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Payback.

## Capítulo 1: La Oportunidad y la Empresa

En este capítulo se describe y justifican las generalidades del nuevo negocio, además, se explica en qué consiste la oportunidad de negocio detectada, así como la propuesta de valor dirigida a los clientes potenciales, buscando generar una ventaja competitiva en relación a otras empresas del rubro de restobares.

### 1.1 Generalidades

#### 1.1.1 Antecedentes

Según la teoría de la motivación, entre la jerarquía de las necesidades humanas existen dos, que son importantes mencionar para la presente investigación, las fisiológicas y las necesidades de sentido de pertenencia. Entre las necesidades fisiológicas se encuentran funciones básicas como la alimentación; en cuanto a las necesidades de pertenencia, este grupo de necesidades se cubren mediante la realización de actividades deportivas, culturales y recreativas, ya que el ser humano siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. (Maslow, 1954)

Es importante mencionar estos aspectos ya que el negocio de restobar temático & stand up comedy busca cubrir estas dos necesidades en particular. Asimismo, es relevante conocer el desempeño de la actividad económica de la cual forma parte este negocio. En el año 2020, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), señaló que la actividad económica de alojamiento y restaurantes creció sostenidamente desde el año 2010 hasta el año 2019 a una tasa interanual de 5.6%. Es importante considerar el desempeño de esta actividad de manera general, ya que el rubro de restobares se encuentra dentro de ella.

Es trascendental valorar, que el grupo de restaurantes logró crecer por 35 meses consecutivos hasta febrero del año 2020. (INEI, 2020).

Se debe resaltar también que el rubro de restobar, está inmerso en los grupos de consumo de alimentos y bebidas, así como cultura, diversión y servicios de educación, que juntos representan el 52.75% de la canasta básica familiar de Lima Metropolitana. (INEI, 2021).

Sin embargo, en el año 2020 la actividad de alojamiento y restaurantes fue la más afectada por las medidas de restricción impuestas por el gobierno para enfrentar la pandemia causada por el COVID-19, por lo que decreció en 89.3% en el segundo trimestre y 61.4% en el tercer trimestre con respecto a similares periodos del año anterior. (INEI, 2020)

De igual manera, el grupo restaurantes decreció 37.5% en el año 2020, este grupo también se vio afectado por las medidas de restricción, las que generaron menor actividad en negocios de pollerías, restaurantes de comida criolla, restaurantes turísticos, café restaurantes, chifas, cevicherías, carnes y parrillas y comidas rápidas, debido a la menor afluencia de clientes, reducción en los horarios de atención presencial, poca cobertura del servicio delivery y el cierre temporal de sucursales. (INEI, 2020)

Aproximadamente dos años después del inicio de la pandemia y las restricciones sanitarias en el Perú; en setiembre 2021 el sector Alojamiento y Restaurantes se ha recuperado a una tasa de 85.05% en comparación con setiembre 2020. Esta recuperación se da en ambos subsectores; por una parte, los restaurantes se recuperaron en 74.27% y alojamiento en 2,353.17%. La actividad de Restaurantes creció a través de sus cuatro componentes, el grupo restaurantes, servicios y bebidas, otras actividades de servicios y comidas y también suministro de comidas por encargo (catering). El crecimiento de estas actividades se ha visto favorecido por menores restricciones contra el COVID-19, ampliación del aforo en los establecimientos, apertura de sucursales, ampliación de espacios, menor tiempo de toque de queda, mejor servicio de delivery y mayor publicidad a través de redes sociales y estrategias comerciales. (INEI, 2021)

Con respecto al concepto de Stand Up Comedy, Tibasosa (2018), sostuvo que es un vehículo eficaz para expresar inconformidades, decepciones, molestias e inquietudes ante el sistema que lo rodea y hace llegar el mensaje de manera positiva; el trasfondo es hacer crítica, mediante el humor y la ridiculización.

Es relevante demostrar dentro de los antecedentes, que existen estudios previos de viabilidad tanto en el marco nacional como internacional.

En el ámbito nacional, se tienen los siguientes antecedentes:

Huaranga et al. (2018), en su plan de negocios para la implementación del restobar So Para Vocè en la ciudad de Trujillo, está dirigido a personas mayores de 18 años del nivel socio económico (NSE) B y C1, amantes de la diversión, buena música y comida. Asimismo, el servicio consiste en una diversidad de platos y bebidas acompañados de shows musicales en vivo y DJs, con música variada en un ambiente acogedor con una decoración donde predomina el uso de la madera que le da un estilo sofisticado y elegante. Con seguridad, posibilidad de parqueo, ubicado en una zona de fácil acceso y tranquilo. En el análisis financiero para evaluar la viabilidad del negocio se determinó que, la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto es de S/223,394.39, el valor actual neto es de S/209,988.25 y la tasa interna de retorno es de 43%, por lo que el proyecto es viable.

Ampuero y Llatance (2019), en su plan de negocios para la creación del centro de diversión Bar Cero Alcohol llamado La Conversa Bar en la ciudad de Lima en el distrito de Barranco, proponen lo siguiente. Presentar cocteles y bebidas sin alcohol, así como insumos y piqueos de calidad en presentaciones variadas, el entretenimiento estaría cubierto por un DJ de género femenino con música amena sin que interrumpa las conversaciones originadas en el local. La ambientación tendrá un diseño que combine lo cálido, tecnológico y metálico que permita la sensación de ser un ambiente donde se puede dar una buena conversación. En el análisis financiero para evaluar la viabilidad del negocio se determinó que, la inversión

necesaria para llevar a cabo el proyecto es de S/296,457, el valor actual neto es de S/562,319 y la tasa interna de retorno es de 75%, por lo que el proyecto es viable.

Velásquez y Velazco (2020), en su plan de negocios para la implementación del Café Bar Cultural Circus Bar en la ciudad de Lima, distrito de Barranco, proponen lo siguiente. Circus Bar será un centro de entretenimiento nocturno con una ambientación basada en la temática circense, para hacer sentir a los clientes que están en un circo clásico, la temática se verá reflejada en diversos aspectos del local, como telones, fotografías y la vestimenta de todo el personal, además de contar con un escenario y un telón en forma de carpa para que los artistas presenten su show. El análisis financiero para evaluar la viabilidad del negocio determinó que la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto es de S/380,644, el valor actual neto es de S/321,046 y la tasa interna de retorno es de 34%, por lo que el proyecto es viable.

Por otro lado, en el ámbito internacional, se tienen los siguientes antecedentes:

Pinochet (2015), en su plan de negocios propone la creación de un bar restaurante temático basado en el mundo de tuercas, ambientado primordialmente en autos y motos, antiguos o modernos, de competencia o simplemente hobby; cuyo elemento central tenga una relación emocional con los consumidores al mismo tiempo. La especialidad será ofrecer a los consumidores una experiencia única, de historia y sabor, logrando transformar a dichos consumidores como los principales promotores del negocio. Se realizó el estudio financiero para saber si el restaurante es una opción viable y rentable, se obtuvo que la inversión inicial requerida es de \$106,374, el VAN es de \$ 194,937 que es un valor positivo y la TIR es de 40%.

Elgueta (2017), en su plan de negocios para un bar musical interactivo en la ciudad de Santiago de Chile, propone una experiencia innovadora en servicio y entretenimiento, el cual tiene como características la innovación y la excelencia en servicio para cada cliente y con un espectáculo que consta de distintas expresiones artísticas, como karaoke, concursos interactivos a modo de estelar de televisión o improvisaciones teatrales, todo ello enfocado en

personas de 24 a 55 años, con afinidad tecnológica y alta valoración del tiempo. La propuesta de valor se completa con el uso de una aplicación móvil para participar de las actividades, realizar sus pedidos, conocer los tiempos de llegada de los mismos e incluso solicitar la cuenta. Se realizó el estudio financiero para saber si el restaurante es una opción viable y rentable, se obtuvo que, la inversión necesaria es de \$174,437, el VAN es de \$ 6,447 que es un valor positivo y la TIR es de 16,2%.

Andrade (2016), en su trabajo científico para la creación de un centro gastronómico temático en la ciudad de Bogotá, Colombia, de nombre El Balón de Oro, propone una decoración elaborada y global, es decir que muestre diferentes equipos de fútbol del mundo, ofrecer un ambiente agradable y excitante para los fanáticos de este deporte a precio justo. Este trabajo científico concluye que puede servir como guía para la puesta en marcha de un centro gastronómico temático, pero añade que hay muchos aspectos que dependen del mercado, momento en el que la experiencia cobrará relevancia.

### ***1.1.2 Determinación del problema u oportunidad***

El sector de alojamiento y restaurantes ha venido creciendo de manera sostenida desde el año 2008 hasta febrero del 2020, impulsado principalmente por el grupo de restaurantes, que alcanzó un crecimiento de 4.77% en febrero 2020 en comparación al mismo periodo del año 2019. Sumado a ello, alcanzó una tasa de crecimiento anual de 4.87% en el año 2019 respecto al año 2018 (INEI, 2020). Asimismo, el 59% de los adultos jóvenes de Lima gasta en comer fuera de su casa, mientras que el 28%, 25% y 13% lo hace para ir al cine, salir a bailar y tomar unos tragos respectivamente (Gestión, 2014).

Sumado a ello, el Informe técnico de producción nacional del INEI (setiembre 2021) señala que en el periodo enero - setiembre 2021 el sector Alojamiento y Restaurantes creció en 42.15% respecto a enero – setiembre 2020, impulsado por el grupo de restaurantes que se recuperó en 50.58% principalmente por el mayor dinamismo del servicio de bebidas que

creció en 87.83% por la mayor demanda de bar restaurantes, cafeterías y juguerías como consecuencia de la reducción del horario de toque de queda, reapertura de locales, mayor aforo en los establecimientos, y las promociones y novedades en bebidas.

Bajo estos precedentes favorables, resulta conveniente definir en primer lugar qué es un restaurante, un bar y el concepto de la temática inmersa en ellos. Gallego (2002) señala que un restaurante tiene la misión básica de ofrecer comidas y/o bebidas a sus clientes. Por su parte Barriga (2006) señala que un bar es un centro de reuniones donde las personas entablan conversaciones ya sea para discutir, opinar, reír o planificar su vida. Asimismo, los olores y los sabores que se ofrecen dentro, forman parte de su experiencia.

Dicho esto, Gallego (2002) define que, el concepto de la temática que se encuentra inmerso en los bares y restaurantes, son un punto de referencia por ser lugares donde el diseño y el marketing cumplen un papel fundamental para su operación. Bajo lo mencionado, un restobar es un establecimiento comercial donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas acompañadas por aperitivos, que generalmente son consumidos al instante. Asimismo, el restobar se encuentra inmerso en un grupo de consumo relevante de la canasta básica familiar de los limeños. Por ello, el éxito en este tipo de negocio radicará principalmente en la innovación, gastronomía, servicio al cliente y la ambientación del lugar.

En esa línea, surge la oportunidad de elaborar un plan de negocio del restobar temático & stand up comedy, que, sumados a las necesidades innatas de alimentación y recreación, crean el escenario propicio para la puesta en marcha de dicho negocio, que para fidelizar a sus clientes plantea una propuesta de valor que incluye una ambientación temática calendarizada que recogerá las principales festividades del año, y también temas de historia, música, arte y deporte. Esta temática se verá reflejada en la ambientación del lugar, la indumentaria del personal de atención, y en la carta de bebidas a través de la coctelería de autor.

Complementando lo anterior, también se tendrá una programación de shows de stand up comedy, que ayudará a agregar valor para el cliente aprovechando la capacidad instalada del establecimiento y a su vez ser una plataforma de impulso del stand up comedy local.

### ***1.1.3 Justificación del Proyecto***

El presente plan de negocio servirá como fuente de información para futuras investigaciones con respecto a la implementación de este tipo de negocio.

Así mismo, será una alternativa de consulta para futuros empresarios que deseen invertir o reinventar su negocio.

Finalmente, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en las diferentes materias estudiadas a lo largo del Master Business Administration.

### ***1.1.4 Objetivo general y objetivos específicos***

#### **1.1.4.1 Objetivo General.**

Evaluar la viabilidad de implementar un restobar temático & stand up comedy en el distrito de Barranco, Lima, 2021.

#### **1.1.4.2 Objetivos Específicos.**

- Conocer la oferta del servicio de restobar & stand up comedy en Lima.
- Determinar la demanda potencial del servicio que brinde el restobar temático & stand up comedy en Lima.
- Desarrollar el plan de marketing para el proyecto.
- Definir la estructura organizacional del restobar temático & stand up comedy.
- Determinar los requisitos legales y económicos a los que debe estar sujeto el restobar temático & stand up comedy.
- Definir los procesos operativos necesarios para la realización del servicio que brindará el restobar temático & stand up comedy.

- Determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto restobar & stand up comedy con una proyección de 5 años.

### ***1.1.5 Alcances y limitaciones de la investigación***

El presente plan de negocio se realizará en el año 2021 en Lima Metropolitana en el contexto de la pandemia por el COVID-19. La proyección del análisis de factibilidad tendrá un horizonte de cinco años.

Entre las limitaciones encontradas para llevar a cabo el proceso de investigación se encuentra, el acceso parcialmente restringido a los establecimientos de expendio de comidas y bebidas en general, así como la baja probabilidad de recopilar información a nivel presencial cada uno de ellos dado el marco de la emergencia sanitaria.

Asimismo, las fuentes oficiales de información no cuentan con data histórica como en el resto de sectores, por lo que se recurrirá a la recopilación de información a través de entrevistas virtuales y/o presenciales a los expertos en este negocio.

## **1.2 Idea de negocio**

### ***1.2.1 Modelo de negocio***

Osterwalder (2009), sostiene que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (p.14)

En ese sentido, se ilustra el lienzo de modelo de negocio (Ver Tabla 1), que es una herramienta que permitirá describir, analizar y diseñar el presente plan de negocio de creación de un restobar temático & stand up comedy.

**Tabla 1**

*Lienzo de modelo de negocio de creación de restobar temático & stand up comedy*

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>Empresas de Bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). Empresas de alimentos. Mercados mayoristas. Stand Up Independiente. Escuelas de Cocina y Bar Tender. Empresas de delivery. Empresas de decoración de interiores.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Servicio de alimentos (piqueos) Eventos temáticos Servicio de Bar. Servicio de Entretenimiento, shows de comedia.</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Establecimiento amplio y bien ubicado en el distrito de Barranco. Personal con experiencia. Equipos de cocina, bar y entretenimiento. Administración con foco en el desarrollo del negocio.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>La mezcla de dos placeres totalmente combinables en un mismo momento, la comida y la diversión. Se propone una ambientación temática calendarizada que recogerá las principales festividades del año, y también temas de historia, música, arte y deporte. Esta temática se verá reflejada en la ambientación del lugar, la indumentaria del personal de atención, y en la carta de bebidas a través de la coctelería de autor. Complementando lo anterior, también se tendrá una programación de shows de stand up comedy, que ayudará a agregar valor para el cliente aprovechando la capacidad instalada del establecimiento y a su vez ser una plataforma de impulso del stand up comedy local.</p>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <p>Administrar la cartera de clientes de manera que se inviertan los recursos en aquellos más rentables o de mayor potencial. Llegar a ellos a través de diferentes plataformas para mantenerlos informados de los eventos e innovaciones. Crear un programa de fidelización centrado en descuentos y premios.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Canal Directo: Consumo en el establecimiento. App para realizar pedidos y entregar por delivery propio. Canal Indirecto: Pedidos Ya, Rappi y otras empresas de delivery.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Personas y Familias en distritos sobre el ingreso medio en la ciudad de Lima, Perú. Edad: Desde 25 hasta 44 años. Nivel socioeconómico: A, B y C. Personalidad: Extrovertida, apertura a la experiencia. Actitud: Positiva y entusiasta Estilo de Vida: Sofisticados, progresistas y modernas Beneficios: Buscan tener una experiencia diferente, comodidad, calidad, diversión y rapidez en el servicio.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Planilla para el personal administrativo, de servicio y de producción. Alquiler del establecimiento. Honorarios de los comediantes. Pago de Insumos de producción. Equipos de producción: Cocina industrial, horno industrial, menaje, equipos de mantenimiento. Equipos de luces y sonido. Servicios básicos: Agua, Luz, Cable, Internet. Impuestos</p>			<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <p>Servicios de Restobar (Alimentos y bebidas).</p>	

Nota: Adaptado de “Generación de modelos de negocio” por Osterwalder, A. y Pigneur, Y., 2009, p.44.

## 1.2.2 Misión, visión y valores de la empresa

A continuación, se define el concepto de visión y las preguntas que llevan a la declaración de la misma, así como los componentes para la declaración de la misión y los valores a practicar como parte de la cultura organizacional.

### 1.2.2.1 Visión.

David afirma que “Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral”. (2003, p.56)

Por su parte D’ Alessio (2008) señala que, para la formulación de la visión, se requiere la participación del personal de la organización para asegurar el conocimiento y compromiso con la organización, para ello se debe desarrollar las siguientes preguntas. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2**

*Preguntas para la declaración de la visión*

Pregunta	Respuesta
¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocio vigente?	El negocio está en el rubro de restobar que pertenece a la actividad económica de alojamiento y restaurantes. El modelo de negocio a través del cual obtiene ingresos es vender alimentos, bebidas y la experiencia de un restobar temático.
¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?	En el futuro se estima permanecer en el mismo rubro y se evalúa la posibilidad de obtener ingresos adicionales a través de los Shows de Stand Up Comedy.
¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?	Los clientes ya no están satisfechos con el servicio básico de alimento y bebida, hoy en día quieren vivir una experiencia. Exigen información sobre los eventos a través de redes sociales y la utilización de medios de pago digitales.
¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos? ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?	Los clientes estarán ubicados en las zonas 7 y 8 de Lima. Su rango de edad está entre 25 a 44 años de nivel socioeconómico ABC, Los clientes esperan recibir una experiencia, los organismos reguladores esperan el cumplimiento de las normas y pago de impuestos oportuno, mientras que los agentes financieros el retorno de su capital más intereses.

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores y clientes?	Dentro de los aliados estratégicos, se puede contar con escuelas de cocina y bar, proveedores de alimentos y bebidas.
¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?	La competencia directa son los restobares de las zonas 7 y 8 de Lima. Mientras que la competencia indirecta son las discotecas y restaurantes.
¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?	El impacto tecnológico en la industria estará en la evolución de los medios de pago digitales y los sistemas de administración de restaurantes.
¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?	La industria debería mantener la tendencia de recuperación en los próximos años hasta llegar a los niveles de ventas del periodo Pre COVID.
¿Qué probabilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?	Existe una alta capacidad de alcanzar la visión, si se cubre la propuesta de valor y no solo nos enfocamos en brindar el servicio de alimentos y bebidas, sino que ofrecemos una experiencia.

*Nota:* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’ Alessio F, 2008, México.

Al respecto, el plan de negocio de Restobar Temático & Stand Up Comedy tendrá la siguiente visión:

En el año 2025 seremos el restobar temático que brindará el mejor servicio de comidas, bebidas y stand up comedy en Lima Metropolitana, siendo socialmente responsables, destacando la ética profesional de todos nuestros colaboradores.

### **1.2.2.2 Misión.**

David sostiene que “La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”. (2003, p.59)

En cuanto a la declaración de la misión, David (2003) sostiene que es definida como la declaración del propósito, filosofía, creencia y principios que definirá al negocio, por lo que debería comprender los siguientes componentes. (Ver Tabla 3).

**Tabla 3***Componentes de la declaración de la misión*

Pregunta	Respuesta
Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Personas y familias de la ciudad de Lima en distritos sobre el ingreso medio, de clase social media y alta, con ingresos desde S/ 2,800, en un rango de edad desde 25 hasta 44 años, cuyo estilo de vida sea sofisticado, progresista, modernas o formalistas. Su nivel de instrucción y ocupación puede ser universitario, técnico, con postgrado gerente, empresario o empleado demandando medio.
Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	El servicio es la combinación de alimentos, bebidas y entretenimiento. Esto se logrará a través de una carta gastronómica y coctelería de autor, shows de stand up comedy y principalmente en la ambientación temática del establecimiento que harán alusión a la historia y cultura de diferentes países.
Mercados: geográficamente, ¿Dónde compete la empresa?	Geográficamente el establecimiento estará ubicado en la ciudad de Lima en el distrito de Barranco. Sin embargo, la competencia directa estará conformada por los restobares ubicados en los distritos de clase media y alta de la ciudad de Lima.
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Como parte del compromiso con los objetivos de rentabilidad, se tendrá una estructura de capital financiada no solo por terceros sino por los dueños del negocio. Para el financiamiento de terceros se buscará la mejor opción de préstamo en términos de tiempo y costo.
Tecnología: ¿Esta la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?	Se utilizarán elementos tecnológicos complementarios a la industria de Alimentos y bebidas de hoy en día y que permitan una adecuada cobertura de clientes, tales como, aplicaciones de delivery para el envío de alimentos, plataformas de sistemas de control operacional y tributarios para una gestión eficiente y responsable.
Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva, de la empresa?	La diferenciación se logrará principalmente a través de una ambientación temática calendarizada que recogerá las principales festividades del año, y también temas de historia, música, arte y deporte. Esta temática se verá reflejada en la ambientación del lugar, la indumentaria del personal de atención, y en la carta de bebidas a través de la coctelería de autor.
Preocupación de la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	Complementando lo anterior, también se tendrá una programación de shows de stand up comedy, que ayudará a agregar valor para el cliente aprovechando la capacidad instalada del establecimiento y a su vez ser una plataforma de impulso del stand up comedy local. Se cuidará la imagen de cara a los grupos de interés, cumpliendo con todos los requisitos de ley para el funcionamiento del establecimiento de manera segura. Sumado a ello, se manejará un código de ética para todo el personal y talleres de sensibilización del uso eficiente de los recursos.
Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?	El equipo humano será parte fundamental en la experiencia que recibirá el cliente, por ende, tendrán la capacitación necesaria en técnicas de servicio, foco en el cliente y sobre todo serán remunerados tangible e intangiblemente por su desempeño.

Pregunta	Respuesta
Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Los principales valores del negocio estarán centrados en, la orientación al consumidor, innovación y creatividad, enfoque en los colaboradores y transparencia.

*Nota:* Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F, 2008, México.

**Tabla 4**

*Matriz de evaluación de la declaración de la misión*

Empresa	Clientes	Productos o Servicios	Mercados	Tecnología	Interés en la supervivencia	Filosofía	Concepto Propio	Preocupación Imagen Publica	Interés en los empleados
Restobar temático & Stand up comedy	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota:* Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” por David, F, 2008, México.

Por lo antes señalado la misión definida para el plan de negocio de restobar temático & stand up comedy es la siguiente:

Brindar el mejor servicio de entretenimiento entre los restobares del medio, ofreciendo a nuestros consumidores una experiencia distinta al restobar tradicional, a través de la mejor combinación de tres placeres como comer, beber y reír en un solo momento, generando oportunidades de desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, actuando con responsabilidad y ética frente al medio ambiente y la sociedad.

### **1.2.2.3 Valores.**

En lo referente a los valores como parte de la cultura organizacional de la empresas y soporte de las estrategias, David (2003) señala que la dirección estratégica también debe ser considerada desde la óptica cultural, ya que el éxito depende con frecuencia de la ejecución de las estrategias impulsadas por la cultura organizacional.

Para el Restobar temático & stand up comedy, se planean los siguientes valores a practicar y difundir entre los colaboradores y líderes del negocio:

- Orientación al consumidor: Compromiso en atender las necesidades de los consumidores, impulsados por la vocación de servicio que lleve a superar sus expectativas y su posterior fidelización.
- Innovación y creatividad: Fomentar la creatividad e impulsar el desarrollo de nuevas ideas para asegurar la excelencia de los servicios orientados a la generación de valor hacia los consumidores, buscando nuevos canales y temáticas para llegar a ellos.
- Enfoque en los colaboradores: Fomentar un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento al personal, manteniendo una línea de respeto entre la vida laboral y personal del trabajador, siendo respetuosos de la normativa laboral.
- Transparencia: Mantener un compromiso permanente con la verdad. Actuar basándose en principios éticos siendo consecuentes, honestos, veraces y justos.

### ***1.2.3 Ventajas competitivas propuestas***

Parte fundamental del éxito en los negocios es lograr una ventaja competitiva. Con respecto a este tema, Lambin et al. (2009) sostiene que la ventaja competitiva son las características o atributos que se añaden a un producto o marca con la finalidad de ser superiores a su competencia directa.

Asimismo, Porter (1991) señaló que existen dos tipos básicos de ventaja competitiva, que son liderazgo en costos y diferenciación.

En ese sentido, de acuerdo a lo sostenido por Porter (1991), una empresa se diferencia de sus principales competidores, cuando ofrece algo único que es valioso para los clientes, más allá de ofrecer un precio bajo.

Bajo lo descrito, el plan de negocio se acogerá a la ventaja competitiva de diferenciación a través de ofrecer una **experiencia de entretenimiento** diferente en cada visita.

Esta experiencia se soporta principalmente en la temática dinámica, los shows de stand up comedy y el nivel de servicio al cliente que se pueden disfrutar al mismo tiempo.

Las particularidades impuestas en cada uno de estos elementos construyen la ventaja competitiva de BBT Otra Restobar. La temática dinámica cambiará cada mes generando novedad y capturando la atención de los clientes, recogerá festividades, temas de historia, música, arte, deporte y estará calendarizada. Esta se verá reflejada en la ambientación del lugar y en la indumentaria del personal de atención. Los Shows de Stand Up Comedy no representaran un costo directo para el cliente. Estos dos primeros aspectos combinados, representan una oferta que no existe en el mercado actual. El nivel de servicio también sumará a la experiencia del cliente, este se soportará en procedimientos estandarizados de atención, bar y cocina, que permitan acompañar al cliente en cada punto crítico de su visita y disfrutar de una experiencia sensorial durante el consumo de alimentos y bebidas a través de aspectos como la coctelería de autor.

En relación a las estrategias, David (2013) señala que “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo” (p.11).

Por su parte, Porter definió estrategias básicas competitivas para el posicionamiento de una empresa, que son liderazgo de costo absoluto, diferenciación y enfoque, en donde BBT Otra Restobar empleará la estrategia de diferenciación durante su operación.

La estrategia de *diferenciación* se direcciona en la creación de una nueva línea de producto y un programa de marketing agresivo y distinto para poder ser el líder en la clase de dicha industria.

- Dicha estrategia será el corazón de BBT Otra Restobar que propone productos tangibles y servicios intangibles a través de la mezcla de 3 placeres en un mismo momento, comer, beber y reír en un espacio acogedor y divertido que buscará el alineamiento desde el nombre del restobar, pasando por el personal caracterizado brindando un servicio único y los platos y bebidas con decoración de acuerdo a la temática del momento.

- Se contará con un planning de eventos a lo largo del año, lo que permitirá la efectividad de la temática dinámica que actualmente no ofrece ningún restobar de Lima. Dichas temáticas girarán en torno a eventos de historia, música, deporte, fechas cívicas, celebraciones internacionales tales como los Juegos olímpicos, Olimpo juego de dioses, carnavales, fiestas patrias, festivales Woodstock, Halloween, música criolla, mundial de futbol, año nuevo chino, entre otros.
- Asimismo, la estrategia de diferenciación se complementará con la definición de procesos relevantes en la experiencia del cliente, a través de definición de un manual de recetas específicas para las bebidas y alimentos que no solo se limitarán al buen sabor, sino a ofrecer una experiencia sensorial (olfato, gusto y vista) que será la vitrina potente de publicidad para el mercado objetivo. Sumado a ello, se contará con shows de stand up comedy cuya ventaja competitiva será el uso del espacio del local para dichos shows con personajes reconocidos e iniciados, con la finalidad que BBT Otra Restobar también sea reconocido como una plataforma de impulso para el talento del stand up local.
- Por su parte, se destinará un presupuesto relevante para una campaña de marketing a través de redes sociales como Instagram, Tik Tok, e influencers reconocidos en el segmento objetivo. Complementado con la creación de una página web que resalte las principales fortalezas del local, fotografías de coctelería de autor, shows de stand up comedy, agenda de reservas y chatbot on line,
- En adición a lo mencionado, de acuerdo a lo observado en el servicio actual que brinda el grupo estratégico a sus clientes compartiendo las historias de sus experiencias (fotos y videos in situ) a través de redes sociales, BBT Otra Restobar propone diferenciarse de la competencia compartiendo en tiempo real la experiencia de los clientes, quienes solo tenían la oportunidad de grabar o tomar fotos a su plato

o bebida, sin que ellos puedan verse disfrutando la experiencia, que sumado a ello, motivará a los seguidores de BBT Otra Restobar y al círculo social de cliente a atreverse a vivir dicha experiencia en el local.

## Capítulo 2: Análisis del entorno, industria y mercado

### 2.1 Análisis de la industria

Porter (2008) sostiene que, en el entorno, las fuerzas sociales y económicas contribuyen a las reglas competitivas del juego, asimismo, las fuerzas externas de la industria son relevantes por su incidencia en todas las empresas. Ante esto, las capacidades de dichas fuerzas determinarán el éxito o fracaso en su posicionamiento al ingresar al mercado.

#### 2.1.1 Descripción del estado actual de la industria

La industria de servicios de alimentos y bebidas se puede definir ampliamente como el proceso de preparar, presentar y servir alimentos y bebidas a los clientes. Incorpora muchos sectores diferentes, incluidos restaurantes de servicio rápido y comedor informal, restaurantes de servicio completo, cafés y cafeterías, bares, clubes, clubes nocturnos, servicios de catering, cantinas y más. (INEI, 2021).

##### 2.1.1.1 Segmentación de la industria.

Case y Fair (1997) señalan que el término industria hace referencia al grupo de empresas que elaboran productos similares y que su comportamiento depende de la forma en que esté organizada y estructurada.

En ese sentido, la presente industria está segmentada en cuatro grandes grupos: Restaurantes, catering, otras actividades de servicio de comida, servicio de bebidas. La industria a investigar corresponde a las actividades de servicio y bebidas según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU).

Según CIIU, Revisión 4, las empresas que se investigan, se clasifican en la División 56, denominada actividades de servicio de comidas y bebidas, que comprenden las siguientes actividades:

- 5610 actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
- 5621 suministro de comidas por encargo.

- 5629 otras actividades de servicio de comidas.
- 5630 actividades de bebidas.

Asimismo, la actividad de servicio de comidas según CIU, excluye actividades de reventa de bebidas envasadas o preparadas, explotación de discoteca y salas de baile sin servicio de bebidas.

#### **2.1.1.2 Empresas participantes.**

Considerando el segmento de la industria en Lima Metropolitana, mencionada en el punto anterior, se recogió información de las principales empresas que brindan dichos servicios, y que formarán parte de la competencia directa e indirecta. Dicha información fue extraída a través de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), cuyo detalle se muestra en la *Tabla 5*.

**Tabla 5***Relación de principales restobares en Lima Metropolitana*

Nombre comercial	Razón social	N° RUC	Actividad económica	Distrito
Ayahuasca Restobar	Restaurateur S.A.C.	20511918546	Servicio de bebidas	Barranco
Carnaval	Alma del Bar S.A.C.	20601540437	Servicio de bebidas	San Isidro
La Basílica 640	Le Revé S.A.C.	20518166337	Servicio de bebidas	Surco
Victoria Bar	El Salón Naranja S.A.C.	20550871565	Servicio de bebidas	Barranco
La Noche de Barranco	La noche de Barranco EIRL	20510113170	Restaurantes y servicio móvil de comidas	Barranco
Celeste Solar Bar	Aramburu Matriz S.A.C.	20523939140	Restaurantes, bares y cantinas	San Isidro
Dadá Bar & Restaurant	Grupo Dasso S.A.C	20603269439	Servicio de bebidas	Barranco
El Infusionista	Infusionista S.A.C.	20602055834	Servicio de bebidas	Barranco
Sukha	Sukha Lounge S.A.C.	20565662288	Servicio de bebidas	Miraflores
El Cocodrilo Verde	El Cocodrilo Verde EIRL	20502386523	Servicio de bebidas	Miraflores
Barbarian	J y R Barbarian S.A.C.	20544879244	Restaurantes, bares y cantinas	Barranco
Barranco Beer	Barranco Beer Company S.A.C.	20552874651	Restaurantes y servicio móvil de comidas	Barranco
Acantilado de Barranco	Acantilado de Barranco S.A.C.	20509060941	Servicio de bebidas	Barranco
Lima Bar	Grupo BNK S.A.C.	20550022827	Servicio de bebidas	Barranco
El Estadio	Estadio Fútbol Club E.I.R.I.	20409384511	Servicio de bebidas	Lima
Barra 55	Inversiones JL Cinco Cinco S.A.C.	20600237102	Servicio de bebidas	Barranco

*Nota:* Adaptado de la Consulta RUC de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.

### 2.1.2 *Tendencia de la industria*

Según la nota de prensa de INEI (2020), los negocios pertenecientes al grupo de restaurantes y alojamiento decrecieron en un 93,78% en el mes de abril del año 2020 con una variación acumulada de 32,06% en relación a los meses de enero y abril del año 2020 como consecuencia de la situación de emergencia por COVID-19, con medidas como la suspensión de sus actividades a partir del mes de marzo 2020.

El grupo que significativamente decreció fue el de servicio de bebidas que reportó una contracción de 99.90% durante el mes de abril del año 2020, por la suspensión en la prestación de atención al cliente en negocios como, cafetería, bar restaurante, discotecas juguetería, bar pubs, acatando así las medidas de aislamiento decretada por el estado de emergencia.

No obstante, el Informe técnico de producción nacional del INEI (setiembre 2021) señala que en el periodo enero - setiembre 2021 el sector Alojamiento y Restaurantes creció en 42.15% respecto a enero – setiembre 2020, impulsado por el grupo de restaurantes que se recuperó en 50.58% principalmente por el mayor dinamismo del servicio de bebidas que creció en 87.83% por la mayor demanda de bar restaurantes, cafeterías y juguerías como consecuencia de la reducción del horario de toque de queda, reapertura de locales, mayor aforo en los establecimientos, y las promociones y novedades en bebidas.

#### **Tabla 6**

*Sector Alojamiento y Restaurantes: Setiembre 2021*

Sector	Ponderación	Variación % 2021/2020	
		Setiembre	Enero-Setiembre
<b>Sector Alojamiento y Restaurantes</b>	<b>100</b>	<b>85.05</b>	<b>42.15</b>
Alojamiento	13.6	2353.17	-55.05
Restaurantes	86.4	74.27	50.58

*Nota: Tomado del Informe técnico de producción nacional setiembre 2021*

Por su parte, el Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, la proyección para los sectores económicos asociados al turismo como restaurantes y hoteles, transporte y comercio de artesanías, será favorable, cuyo proceso de recuperación será de manera progresiva, que, a

su vez permitirá la recuperación de los niveles de inversión y empleo con en el retorno de turistas nacionales y extranjeros, sumado al impulso de las promociones y programas para su reactivación. Se espera que en los sectores restaurantes y hoteles, y transporte registren un incremento de 5,8% en promedio entre el año 2022 y 2024.

Estos sectores individuales están sujetos a diferentes tendencias, un ejemplo que es relevante para todos ellos es el auge de la digitalización y el mercado en línea. Las nuevas tendencias continuarán transformando las perspectivas de esta industria.

Las necesidades de los consumidores han cambiado significativamente como resultado de la pandemia. En estos días, los estándares de higiene excepcionales, los pedidos en línea y la entrega a domicilio se han convertido en requisitos esenciales. Los establecimientos de comida y bebida han tenido que adaptarse rápidamente a estas tendencias cambiantes para poder sobrevivir.

Por otra parte, INFOTUR PERU (2021) señaló que los pequeños cambios pueden hacer la diferencia frente a la competencia en la coyuntura de la pandemia. Por ello, señalan cuatro tendencias que marcarán a los negocios gastronómicos y que definirán su éxito este 2021:

- La transformación logística rediseñará los procesos de abastecimiento, almacén, producción y entrega del servicio, haciendo uso de las nuevas plataformas digitales, que conllevará al mejoramiento del nivel de servicio y mayor satisfacción del cliente online.
- Omnicanalidad: Implica estar donde el cliente está, es la estrategia de comunicación /distribución que considera estar en los puntos de contacto utilizado por el cliente. Esta estrategia se ajusta perfectamente a periodos de incertidumbre, además de no requerir de mucha inversión, pero sí de mucha empatía y entendimiento del cliente.
- Uso del sistema 'dark kitchen' o "cocinas fantasmas": Una cocina fantasma es un ambiente de cocina industrial, oculto, sin sala de atención, ni estacionamiento, ni

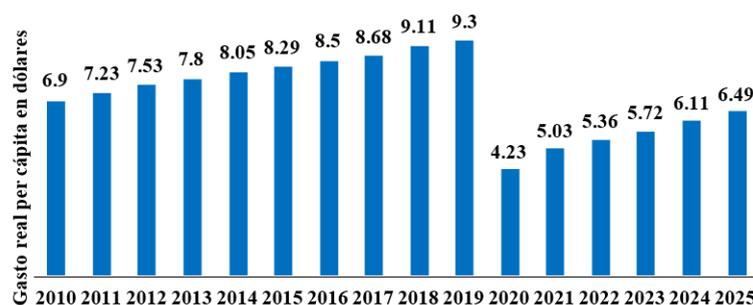
seguridad. Solo es una cocina diseñada para atender a pedidos de diferentes locales.

- La integración de nutrición y oferta gastronómica: Siendo cada vez más necesaria plantear innovaciones en la carta, basadas en un análisis nutricional, puede incluso captar nuevos públicos.

Por otra parte, el pronóstico del gasto real per cápita del consumidor en restaurantes y hoteles en Perú de 2010 a 2025 se estima en 5.03 dólares estadounidenses en 2021, para el 2025, se prevé que esa cifra alcance los 6.49 dólares. El gasto real total de los consumidores en el 2021 se estima en 167.8 millones de dólares, para el 2025 este gasto alcanzaría los 224.0 millones de dólares. El pronóstico que se muestra se ajusta por el impacto esperado de la pandemia de COVID-19 en la economía local. El impacto se ha estimado considerando efectos tanto directos (por ejemplo, debido a restricciones en el movimiento personal) como indirectos (por ejemplo, debido a un poder adquisitivo debilitado). (Statista, 2021)

### Figura 1

*Pronóstico del gasto total real del consumidor en restaurantes y hoteles en Perú de 2010 a 2025 en millones de dólares.*

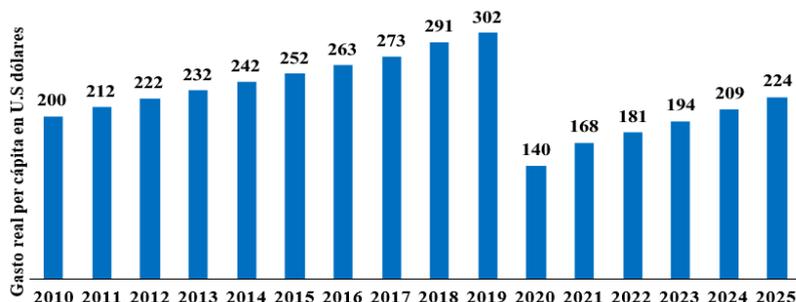


*Nota:* Statista, 2021.

Debido a la crisis generada por el COVID-19, y las restricciones impuestas en estos sectores, el gasto total de los consumidores en restaurantes y hoteles cayó de 302 en el año 2019 a 140 en el año 2020. En los próximos 5 años aún no se alcanzarán los niveles del año 2019, de acuerdo a dichas proyecciones.

## Figura 2

*Pronóstico del gasto real per cápita del consumidor en restaurantes y hoteles en Perú de 2010 a 2025*

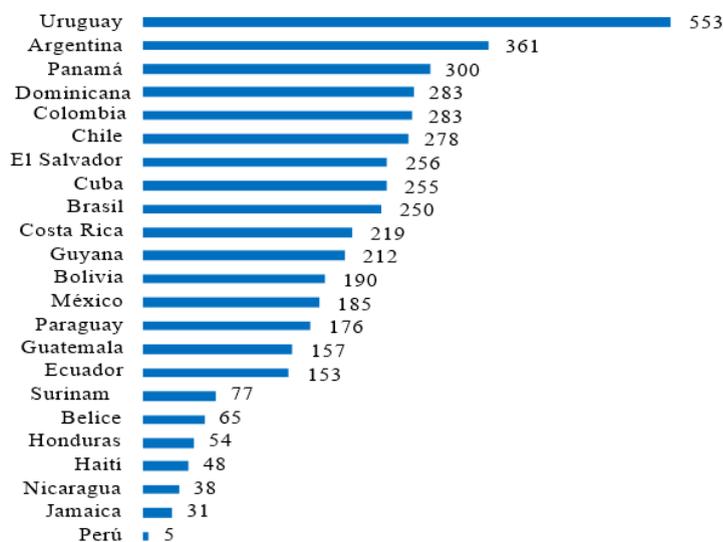


Nota: Statista, 2021

De la misma manera que el gasto total, el gasto per cápita se contrae por efecto de la pandemia COVID-19.

## Figura 3

*Ranking del gasto del consumidor per cápita en restaurantes y hoteles en América Latina por país 2020*



Nota: Statista, 2021.

En América Latina, Perú es el país con el menor gasto per cápita en restaurantes y hoteles, lo que significa que aún hay mucha oportunidad de desarrollo en esta industria.

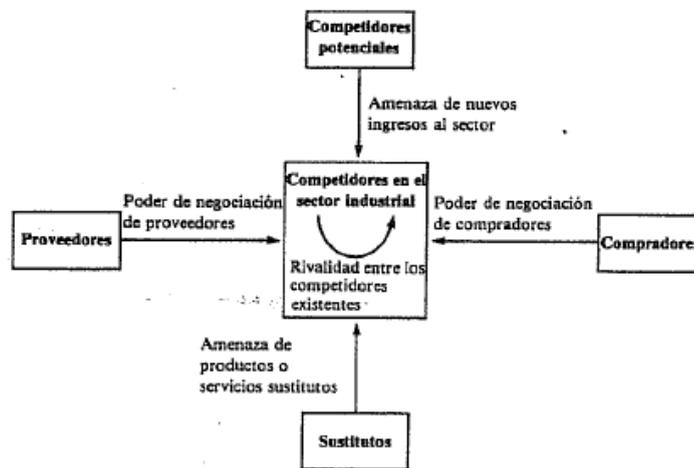
### 2.1.3 Análisis estructural del sector industrial

Para el análisis de la estructura de la industria se utilizó el modelo de las cinco fuerzas

competitivas que moldean la estrategia. Con respecto a este tema, Porter (2008) sostiene que la competencia por alcanzar utilidades no se limita a los rivales consolidados en una industria, sino que existen otras fuerzas competidoras como los clientes, proveedores, posibles aspirantes y los productos sustitutos.

#### Figura 4

*Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial*



*Nota:* Adaptado de “Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, por Porter, M. 1991, p.23.

##### 2.1.3.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Con respecto a esta fuerza, Porter (2008) sostiene que los nuevos aspirantes a ingresar a la industria en su búsqueda de lograr una cuota de mercado, tiene incidencia en los niveles de precio, costos e inversión para competir. Por ello la amenaza de entrada en una industria depende de la magnitud de las barreras de acceso y la reacción por parte de los miembros actuales de la industria.

El plan negocio que se propone implementar es un restobar temático & stand up comedy, que, si bien está inmerso en una industria de servicios de alimentos y bebidas, una de sus actividades principales es el entretenimiento nocturno, por lo que su competencia más directa son negocios como bares, discotecas y cantinas.

El sector de bares y restobares, no cuenta con el liderazgo de un grupo o cadena en

particular, son negocios de un solo local en la mayoría de los casos, por lo que no existe una barrera de entrada por economías de escala ya que ninguno de ellos es representativo en la industria.

Los requisitos de capital en esta industria son más bajos comparados con otros tipos de negocio, por variables como el tamaño del local, no se realiza producción a gran escala, y no se trabaja al crédito con los clientes. Por ende, esta variable tampoco representa una barrera significativa de ingreso a la industria.

Un aspecto que si se puede convertir en una barrera inicial es que actualmente existen establecimientos reconocidos por el consumidor por su nivel de servicio y por tener muchos años en el mercado, por ejemplo, Ayahuasca, Bar Victoria, la Noche de Barranco, entre otros.

Otra variable importante que se debe considerar como una barrera de ingreso, es la ubicación del establecimiento. La zona de bares en el distrito de Barranco ya se encuentra poblada, por lo que se haría difícil conseguir una ubicación que permita un alto nivel de exposición hacia los clientes, lo que se convertirá en una debilidad frente a la competencia.

Como se señaló anteriormente, la industria proyecta una tendencia de crecimiento continuo en los próximos 5 años, por lo que los recién llegados no necesariamente tendrán que crecer luchando por participación de mercado con los competidores actuales.

### **2.1.3.2 Poder de negociación de los proveedores.**

En cuanto a esta fuerza, Porter (2008) sostiene que los principales proveedores lograrán mayores beneficios al cobrar un precio más elevado, o al limitar la calidad o trasladar sus elevados costos a los participantes de la industria.

Los insumos principales, de uso constante y compra para el negocio de restobar temático & stand up comedy son alimentos y bebidas, para los cuales existen diversos proveedores, estos insumos no están concentrados en un solo o pocos proveedores que puedan aprovechar esta condición e imponer altos precios. Los proveedores de bebidas alcohólicas

tienen interés en ingresar a este tipo de negocios porque les sirve para publicitar sus marcas.

Por último, existen diferentes productos sustitutos para los insumos utilizados en un restobar.

### **2.1.3.3 Poder de negociación de los compradores.**

En cuanto a esta fuerza, Porter (2008) sostiene que los principales clientes que cuentan con poder de negociación sobre los participantes de la industria pueden forzar a la reducción de precios, exigiendo mejor calidad que conllevaría al incremento de costos, mermando los beneficios de la empresa.

En el caso de un restobar temático & stand up comedy, en donde los clientes son personas naturales, no existe concentración de las compras ni de manera individual ni grupal. Por lo que no existe el riesgo de tener presión de parte de estos en aspectos como la reducción de precios.

La atracción y retención de los clientes y el nivel del precio va tener una alta dependencia de la competencia distintiva que se realice en relación a la competencia.

### **2.1.3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Con respecto a esta fuerza, Porter (2008) sostiene que un producto sustituto realiza una función similar a la de otro producto de una industria, pero de distinta manera. Asimismo, cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria puede verse afectada.

El restobar temático & stand up comedy además de un establecimiento de servicio de comidas y bebidas será considerado como un centro de entretenimiento. En este sentido los sustitutos podrían ser negocios como, restaurantes de servicio completo, restaurantes con shows en vivo, discotecas, bares, karaokes, pubs, teatros y cines.

Con respecto a esta fuerza, la competencia distintiva y posteriormente la ventaja competitiva, cobran suma relevancia. Por ello, el precio debería ser acorde al precio de la

industria y solo ser más elevado si la competencia distintiva lo permite, de lo contrario los clientes estarán más dispuestos a probar sustitutos.

### 2.1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.

En el desarrollo de esta fuerza, Porter (2008) señala que una rivalidad elevada entre competidores acota el rendimiento de una industria, la intensidad de dicha rivalidad depende principalmente del grado y la base con la que las empresas compiten.

Esta industria está conformada por un amplio número de establecimientos de diferentes giros de negocio como, discotecas, bares y restaurantes, todos con similitudes en tamaño e influencia y con opciones de precio diferentes, por lo que la rivalidad entre ellos es intensa.

**Tabla 7**

*Matriz de atractividad de Porter*

Factores competitivos	Análisis de Atractividad					Concepto
	Muy bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy alto 5	
Amenaza de la entrada de nuevos competidores			X			No se cuenta con liderazgo de un grupo o cadena en particular. La inversión es baja comparados a otros negocio.
Poder de negociación de los proveedores					X	Existe gran cantidad de proveedores, así como existencia de productos sustitutos para el servicio.
Poder de negociación de los compradores			X			Público exigente que busca lugares de moda que innoven de manera constante.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos		X				Existen locales que ofrecen diversidad gastronómica y coctelería. Sin embargo, no ofrecen shows de stand up comedy.
Rivalidad entre competidores existentes		X				Existen restaurantes, bares, karaokes, discotecas, teatros.
Evaluación general			X			

Nota. Adaptado de Gestión estratégica integral por C. Villajuana (2003) Ed. Villajuana.

### 2.1.4 Análisis de la competencia

Las empresas y organizaciones exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, tienen la capacidad de aprender de la competencia. Dada la importancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta relevante contar con las mejores prácticas de análisis de la competencia (Jiménez, 2011).

#### **2.1.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.**

Las empresas que brindan el mismo servicio se encuentran ubicados en el distrito de Barranco y Miraflores, además, son considerados como competidores directos por la propuesta similar que ofrecen y tendrá incidencia directa en la actividad operacional del proyecto. Actualmente, existen restricciones parciales de operación en el rubro producto del COVID-19. Sin embargo, se realizaron visitas de observación que permitió identificar las principales características de la competencia directa detectada.

##### **Ayahuasca Restobar**

Restobar reconocido por ofrecer una gran variedad de tragos a base de pisco en combinación con ingredientes exóticos y piqueos, cuyo local se ubica en la mansión Berninzon, que tiene la estructura de una casa republicana antigua que se encuentra iluminada, con escaleras a su exterior donde los visitantes pueden conversar y fumar. Mezcla lo moderno con lo antiguo. Se encuentra ubicado en Av. Prolongación San Martín 130, Barranco.

##### **Barbarian Barranco**

Bar que cuenta con su propia planta de producción de cerveza artesanal con distintos sabores. En adición ofrece una variedad de piqueos y decoración en torno a las cervezas. En el año 2019, ganaron por tercera vez consecutiva la medalla a mejor cerveza artesanal de la Copa Peruana. Se encuentra ubicado en la Avenida Pedro de Osma 144, Barranco.

##### **Victoria Bar**

Bar ubicado en la vieja Casa Solari, al frente de la estación del tranvía, cuya terraza de estilo neoclásicos lo convierte en unos de los sitios preferidos de los que buscan diversión en Barranco. Ofrecen varios espacios para la música, la cultura y la diversión. Se encuentra ubicado en la Avenida Pedro de Osma 135, Barranco.

##### **Liverpool Restobar**

Restobar con temática de “The Beatles” que ofrece una surtida barra de bebidas y

cocteles, platos a la carta, piqueos y ambientes con decoración inspirada en la beatlemania. Precisamente, todo el local cuenta con la decoración, la carta de platos y bebidas también tienen nombres alineados a los temas más populares de los Beatles. Se encuentra ubicado en la Avenida Grau 192, Miraflores, Lima.

### **Dadá Bar & Restaurant**

Restaurante y bar de espíritu libre, con la misión de reformar y promover la esencia misma del arte y cultura, hoy establecidos en la Casona Rosell Ríos, donde todo tipo de expresión artística es bienvenida. Ofrecen una variedad de coctelería de autor y gastronomía. Se encuentra ubicado en la Avenida Almirante Miguel Grau 430, Barranco.

#### **2.1.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos.**

La información de participación de mercado no se encuentra disponible en alguna fuente oficial de información secundaria. No obstante, considerando los resultados del estudio cuantitativo, cuya pregunta 8 del cuestionario (Ver Anexo 4) se preguntó a los entrevistados sobre su restobar preferido, los resultados obtenidos (Ver Anexo 17) señalaron que los lugares más preferidos son Ayahuasca, Barbarian, Jazz Zone, Dadá Restobar, Liverpool y Victoria Bar, en orden jerárquico (Ver *Tabla 8*).

**Tabla 8**

*Ranking de restobares en Barranco*

Puesto	Nombre comercial
1	Ayahuasca Restobar
2	Barbarian Bar
3	Jazz Zone
4	Dadá Restobar
5	Liverpool
6	Victoria Bar

Nota. Resultado de cuestionario.

#### **2.1.4.3 Matriz de Perfil Competitivo.**

La matriz de perfil competitivo tiene como objetivo mostrar el posicionamiento de una empresa respecto a las demás empresas competidoras pertenecientes a un mismo sector.

(D'Alessio, 2008).

De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizada a los expertos del negocio (Ver Anexos 6, 10 y 12), se validaron los factores críticos de éxito (Ver Anexos 9, 11 y 13) y orden de importancia con su respectiva ponderación (Ver Anexo 8), los mismos que son transversales a la gestión de los restobares que buscan ser los más exitosos.

### **Tener un concepto**

Orientado a ofrecer una experiencia única al cliente, que perciba una diferenciación en relación a la competencia y busque el alineamiento de su nombre, la temática, presentación de platos y bebidas y servicio en el establecimiento y fuera de este.

### **Servicio especializado**

Orientado a la atención al cliente dentro y fuera del establecimiento, con la finalidad de que perciba un servicio diferenciado desde su reserva en la web, llegada al local, ubicación en mesa, presentación de la carta y sugerencias a elegir sobre las especialidades de piqueos y coctelería, entrega de ticket de pago, despedida y agradecimiento.

Sumado a ello, dado el contexto actual del COVID-19, los **protocolos sanitarios** también forman parte de este factor crítico de éxito, cuya percepción del cliente será favorable desde la toma de temperatura, gel de manos, exigencia en el uso de mascarilla, y pulcritud del personal y el establecimiento.

### **Marketing publicitario**

Factor relevante que consiste en aumentar la demanda de los clientes usando los medios de comunicación más relevantes, es decir, consiste en la creación de una campaña publicitaria que permita persuadir el incentivo de consumir en el restobar con un concepto diferenciado.

### **Gestión de operaciones**

Factor que tiene como principal misión producir un bien (platos, piqueos y coctelería)

y prestar un servicio específico (atención especializada) en el mínimo tiempo y mediante el uso de los recursos necesarios de manera eficiente.

### **Variedad de carta**

Dicho factor es la esencia del consumo en un establecimiento, a través de gastronomía y coctelería de autor que permitirá aplicar una estrategia de diferenciación, sumado al concepto del establecimiento.

### **Ubicación geográfica**

Factor relevante que permitirá evaluar el aforo, afluencia en los alrededores del establecimiento, costo de alquiler y competencia cercana, a fin de ser evaluado de manera integral y poder establecer estrategias de posicionamiento en el mercado.

En ese sentido, se determinó la Matriz de Perfil Competitivo, de acuerdo al grupo estratégico de principales empresas competidoras (Ver *Tabla 9*).

**Tabla 9**  
*Matriz de Perfil Competitivo.*

Factores críticos de éxito	Peso	Ayahuasca Restobar		Dadá Restobar		Victoria Bar		Barbarian	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Tener un concepto	0.24	4.00	0.96	4.00	0.96	3.00	0.72	4.00	0.96
Servicio especializado	0.19	3.00	0.57	2.00	0.38	2.00	0.38	2.00	0.38
Marketing publicitario	0.17	2.00	0.34	3.00	0.51	2.00	0.34	3.00	0.51
Gestión de operaciones	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60	2.00	0.30
Variedad de carta	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39	2.00	0.26
Ubicación geográfica	0.12	2.00	0.24	2.00	0.24	3.00	0.36	3.00	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.95</b>		<b>2.93</b>		<b>2.79</b>		<b>2.77</b>

*Nota:* Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica”, por David. F., 2013.

Luego del análisis realizado, se tiene el grupo estratégico comprendido por Ayahuasca Restobar, Dadá Restobar, Bar Victoria y Barbarian Barranco. Asimismo, producto del puntaje asignado a cada factor crítico de éxito, se determinó que el principal competidor es Ayahuasca Restobar que alcanzó un puntaje de 2.95, teniendo las fortalezas de tener un concepto, el servicio especializado, la gestión de operaciones y la variedad de la carta que ofrecen.

## **2.2 Análisis del Contexto Actual y Esperado**

La evaluación externa está orientada a la exploración del entorno y al análisis de la industria, cuyo procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y hechos que se encuentran fuera del control inmediato de una empresa. (D'Alessio, 2008).

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, por ello se analizan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas.

### **2.2.1 Análisis Político – Gubernamental**

El país ha venido atravesando una grave crisis política por los enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, que trajo como consecuencia que, en el año 2018, el presidente Kuczynski renuncie a la Presidencia de la República alegando la obstaculización del Poder Legislativo en poder ejercer sus funciones. A partir de ello, los enfrentamientos entre dichos poderes continuaron llegando a tener 4 Presidentes de la República en tres años, siendo el último electo el Sr. Sagasti cuyo mandato culminó en julio del 2021.

Posteriormente, en las elecciones presidenciales del año 2021, se eligió como nuevo Presidente de la República al Sr. Castillo cuyo ideario político resulta controversial para el sector empresarial del país, generando un escenario de incertidumbre en el mercado local. Sumado a ello, persiste aún el Estado de Emergencia Sanitaria, declarada desde el 15 de marzo de 2020, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación por el brote del COVID-19, que conllevó a suspensión de las

actividades de restaurantes y otros centros de consumo de alimentos.

Sin embargo, la reactivación de actividades económicas se ha dado de manera progresiva, cuyo alcance llegó hasta la industria de servicios de bebidas y alimentos quienes en la actualidad operan normalmente cumpliendo los protocolos sanitarios y los aforos señalados; que sumado a los programas de vacunación masiva por edades ha tenido un efecto positivo en la demanda de dichos servicios, mejorando las expectativas en este sector.

Dicho factor político representa temporalmente una amenaza moderada. Por una parte, el ideario político de la actual Presidencia del país no mejora la confianza del sector empresarial. Sin embargo, la reactivación de la actividad económica y programas de vacunación son favorables para el sector de restobares.

### 2.2.2 *Análisis Económico*

Los factores económicos son los más relevantes para entender la situación de un país y si se cuenta con las condiciones favorables para poner en marcha un plan de negocio.

Según el Banco Central de Reserva, hasta el año 2019 el PBI del Perú creció constantemente y en múltiples años a tasas mayores de 5%. Sin embargo, en el año 2020 la economía decreció en 11.1%. Esto debido a las medidas de restricción de actividades económicas tomadas por el Gobierno para enfrentar la pandemia del COVID-19.

De acuerdo a la composición del PBI del año 2020, los sectores más afectados (Ver Tabla 10) fueron Comercio, Construcción, Minera e Hidrocarburos, y Manufactura principalmente con decrecimientos de 16.0%, 13.9%, 13.4% y 13% respectivamente producto de la paralización de actividades en dichos sectores, que incluso conllevó al cierre de empresas que operaban.

**Tabla 10**

*Producto bruto interno por sectores económicos- Variación anual*

Sectores Económicos / Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agropecuario	4.1	5.9	2.7	1.6	3.5	2.7	2.8	7.7	3.5	1.3
Pesca	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1	4.7	47.7	-17.2	2.1

Sectores Económicos / Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minería e hidrocarburos	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3	3.4	-1.5	0.0	-13.4
Manufactura	8.6	2.5	4.9	-3.6	-1.5	-1.4	-0.2	5.9	-1.7	-13.0
Electricidad y agua	7.6	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3	1.1	4.4	3.9	-6.1
Construcción	3.6	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.2	2.1	5.3	1.4	-13.9
Comercio	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8	1.0	2.6	3.0	-16.0
Otros servicios	7.0	7.5	6.6	6.0	4.9	4.1	3.3	4.6	4.0	-9.6
Sectores primarios	4.9	4.1	5.4	-2.5	6.7	9.6	3.0	3.5	-0.9	-7.8
Sectores no primarios	6.7	6.7	6.0	3.8	2.3	2.4	2.4	4.1	3.1	-12.0
<b>PBI</b>	<b>6.3</b>	<b>6.1</b>	<b>5.9</b>	<b>2.4</b>	<b>3.3</b>	<b>4.0</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>2.2</b>	<b>-11.1</b>

Nota. Tomado del Banco Central de Reserva del Perú, 2021.

Asimismo, el comportamiento del PBI por el método del gasto reveló que el componente más importante dentro de la economía, el consumo privado decreció a una tasa de 8.7%, por el menor gasto de las familias producto de la pérdida de empleo y la incertidumbre. Por parte de la inversión, tanto pública como privada, decrecieron a tasas de 16.6% y 15.5% respectivamente. De la misma manera las importaciones y exportaciones decrecieron en 20.1% y 15.7% producto de las restricciones impuestas en el mercado internacional.

**Tabla 11**

*Producto bruto interno por tipo de gasto – variación anual*

Tipo de Gasto / Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Demanda interna	7.7	7.5	7.2	2.2	2.6	1.0	1.5	4.2	2.3	-9.7
a. Consumo privado	7.2	7.4	5.7	3.9	4.0	3.7	2.6	3.8	3.0	-8.7
b. Consumo público	4.8	8.1	6.7	6.0	9.8	-0.6	0.7	0.4	2.2	7.4
c. Inversión bruta interna	10.2	7.3	10.9	-3.1	-4.0	-5.3	-1.2	7.5	0.5	-21.4
Inversión bruta fija	6.0	16.3	7.9	-2.3	-4.7	-4.1	-0.3	4.4	3.3	-16.4
i. Privada	11.0	15.6	7.1	-2.2	-4.2	-5.2	0.1	4.1	4.5	-16.6
ii. Pública	-11.2	19.5	11.1	-2.7	-6.9	0.3	-1.8	5.4	-1.5	-15.5
II. Exportaciones	6.1	6.5	-0.7	-0.8	4.7	9.1	7.4	2.4	0.7	-20.1
III. Importaciones	11.4	11.4	4.2	-1.3	2.2	-2.3	3.9	3.2	1.2	-15.7
IV. PBI	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0	2.2	-11.1

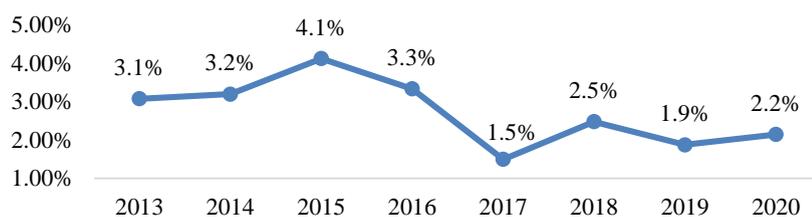
Nota: BCRP, 2021

Respecto a la inflación, de acuerdo a la información reportada por INEI, en los últimos ocho años ha oscilado entre el 1% y 5%, alcanzando un nivel de inflación de 2.2% en

el año 2020 a pesar de la recesión económica que atravesaba el país, producto de las políticas monetarias responsables por parte del Banco Central de Reserva del Perú.

### Figura 5

#### *Inflación a nivel nacional*

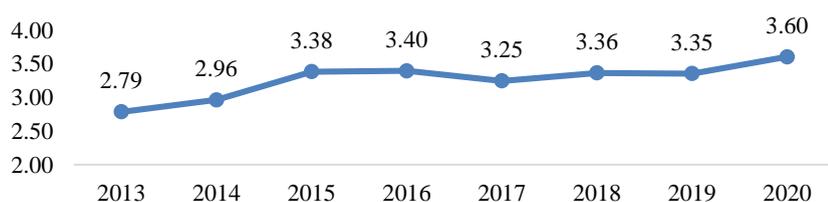


Nota: INEI, 2021

En relación al tipo de cambio que muestra el dinamismo de la economía peruana y su nivel de competitividad a nivel internacional, al cierre del año 2020 alcanzó un nivel de S/ 3.60 por dólar a pesar de la intervención del Banco Central de Reserva, debido a la incertidumbre de los inversionistas por la coyuntura política y la emergencia sanitaria con sus restricciones parciales a las actividades económicas.

### Figura 6

#### *Tipo de cambio promedio interbancario del periodo*



Nota. BCRP, 2021.

Asimismo, de acuerdo a las proyecciones realizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, señalan que el PBI al cierre del año 2021 crecerá en 10.5% y mantendrá una tendencia crecimiento para los próximos cuatro años con crecimientos por encima del 3.5% anual. Por su parte, el tipo de cambio al cierre del año 2021 se espera que alcance a S/3.86 por dólar al igual que la inflación acumulada alcance el 3.1% que aún se encuentra dentro del rango meta de inflación anual del Banco Central de Reserva del Perú. Asimismo, se prevé favorablemente el

dinamismo de la inversión pública y privada con una participación de 4.6% y 18% respectivamente, en relación al PBI.

**Tabla 12**

*Proyecciones macroeconómicas 2021-2025*

<b>Descripción</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>PBI</b>					
Miles de millones S/	843	904	969	1033	1091
Variación Porcentual	10.5%	4.8%	4.5%	4.2%	3.6%
<b>Tipo de cambio</b>					
Promedio (S/ por USD)	3.86	3.94	4.03	4.10	4.10
<b>Inflación</b>					
Acumulada %	3.1%	2.8%	2.8%	2.2%	2.0%
<b>Inversión (% del PBI)</b>					
Inversión pública	4.6%	4.7%	4.6%	4.7%	4.7%
Inversión privada	18.0%	18.1%	18.2%	18.2%	18.3%
<b>Sector externo (USD Millones)</b>					
Exportaciones	59,165	63,284	65,833	68,408	71,079
Importaciones	43,715	46,544	48,197	49,993	51,838

Nota. Tomado del Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025.

Dichas proyecciones optimistas responden a la reanudación de actividades económicas en el país, los cuales se vieron fortalecidos por la continuidad de programa Reactiva Perú que buscó otorgar créditos a las micro y pequeña empresa para su recuperación y operatividad.

No obstante, a pesar de la rebaja de A3 a Baa1 a los bonos soberanos de Perú, realizada por Moodys en septiembre 2021, producto del entorno político polarizado y fracturado que afectan la confianza de los inversores, ésta no tendría mayor impacto en la economía puesto que Perú sigue manteniendo la segunda calificación más alta de la región.

Es decir, se prevé un entorno económico favorable impulsado por el dinamismo del sector privado y público, una inflación moderada y un tipo de cambio aceptable y garantizado con la intervención a través de la política monetaria realizada por el BCRP.

### **2.2.3 Análisis Legal**

Las principales normas reguladoras que inciden en la actividad de restaurantes y bares son las siguientes.

- Decreto Supremo 011-2019-MINCETUR Reglamento de Restaurantes, el cual establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes.
- Resolución Ministerial 250-2020-MINSA referido a la Guía Técnica para los Restaurantes y Servicios afines con modalidad de servicio a domicilio.
- Resolución Ministerial N° 822- 2018/MINSA referido a la norma sanitaria que establece los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, actualizando la normativa de los restaurantes.
- Plan urbano distrital 2018-2028., en el cual se plantean las condiciones técnicas normativas mínimas para un adecuado desarrollo urbano.
- Decreto Supremo N° 002-2018-PCM, referido al Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, aprobada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).
- Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE), que abarca las especialidades de construcción, arquitectura e instalaciones (electricidad, gas, ventilación, etc.).
- Para la adecuación o construcción de un establecimiento público es importante resguardar las normas de seguridad que el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) evalúa durante sus inspecciones.

Según el Decreto Supremo N° 168- 2021-PCM, las actividades económicas relacionadas al sector Producción, como es el caso de restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón tendrán un aforo del 80%, a excepción de los bares que no cuentan con autorización. Esta apertura es limitada, sin embargo, su reactivación progresiva es favorable, que sumado a la buena recepción de programa de vacunas masivas por grupo de edades resulta favorable para el sector de restobares.

#### **2.2.4 *Análisis Cultural***

De acuerdo a Arellano Consultora, existen seis estilos de vida de los peruanos que son los sofisticados, los protagonistas, las modernas, los formalistas, las conservadoras y los austeros. Dentro del perfil de los sofisticados, son pertenecientes a un segmento mixto, con un nivel de ingresos más alto al promedio que son innovadores al consumo y también cazadores de tendencias. Su principal pasatiempo es frecuentar bares y discotecas al menos dos veces al mes. Por parte de los progresistas, los formalistas y modernas les gusta salir a divertirse con sus amistades ya sea a bares, restaurantes o discotecas.

En esa línea, dicho factor es positivo, ya que los estilos de vida en su mayoría les gusta socializar y por lo general lo realizan en bares, discotecas y restobares. Sin embargo, en este contexto de pandemia también muestran interés en que se cumplan con las medidas sanitarias impuestas por las autoridades.

#### **2.2.5 *Análisis Tecnológico***

De acuerdo al informe de la empresa Impulso PR y Marketing de Influencia presentó un estudio sobre las tendencias de búsqueda online en el sector gastronómico durante la pandemia revelando el interés del público en asistir a estos establecimientos, sobre todo que contarán con espacios seguros y abiertos. Los distritos donde más se realizan servicios de delivery son San Isidro, Surco, Lince, Miraflores, San Borja, La Molina y Barranco.

Asimismo, Ruth Castillejo, CEO de Impulso PR y Marketing de Influencia mencionó que es importante que los negocios puedan mejorar su presencia en las redes sociales, en los buscadores, así como trabajar en sus canales propios como la página web, con la finalidad de estar visibles para sus clientes y promocionar sus ofertas. Además, señaló que es vital que se comuniquen los protocolos de seguridad que se han implementado ya que el consumidor de ahora ir a lugares que cumplan y respeten con las medidas exigidas por las autoridades.

En ese sentido, dicho factor es favorable dado que persiste el interés del público en la

industria de los servicios de alimentos y bebidas por lo que es relevante potenciar la publicidad a través de plataformas virtuales como redes sociales, página web y canales de venta alterno como los servicios delivery a través de aplicativos.

### 2.2.6 *Análisis Ecológico*

Perú cuenta con una oportunidad muy significativa al contar con diversos microclimas en sus diferentes regiones, lo que permite contar con diversidad de alimentos e insumos, lo cual significa una riqueza sustancial para la gastronomía. Para el cuidado de estos, se cuentan con organizaciones reguladoras para su preservación, como son las vedas de los recursos marinos, los cuales lo realiza Ministerio de Producción (PRODUCE), en base al informe técnico del Instituto del Mar del Perú (IMARPE).

Dicho factor es favorable para el sector, dado que se garantiza el aprovisionamiento de los insumos para el producto final del servicio brindando en la industria de bebidas y alimentos.

### 2.2.7 *Oportunidades y Amenazas*

Tomando en consideración los puntos analizados, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas. Asimismo, se desarrolló la matriz MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) con la finalidad evaluar la capitalización de oportunidades y mitigación de las amenazas en el entorno externo, alcanzando un puntaje promedio de 2.62 (Ver Tabla 13), que representa que el entorno es parcialmente favorable con mayores oportunidades a explotar y amenazas que se pueden afrontar.

**Tabla 13**  
*Matriz de Factores Externos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Liberación progresiva del aforo de establecimientos y actividades comerciales	0.15	3	0.45
2	Programa progresivo de vacunación contra COVID-19	0.10	2	0.20
3	Recuperación del consumo público y privado	0.08	3	0.24

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
4 Programas de acceso a crédito para reactivación económica	0.07	4	0.28
5 Uso de tecnología de información y comunicaciones	0.05	3	0.15
6 Garantía de aprovisionamiento de alimentos e insumos	0.05	4	0.20
<b>Amenazas</b>			
1 Desconfianza del sector empresarial con el actual Gobierno	0.15	2	0.30
2 Posible implementación de modelo económico de izquierda	0.10	2	0.20
3 Fluctuación del tipo de cambio	0.05	3	0.15
4 Normatividad municipal y sanitaria rigurosa	0.05	3	0.15
5 Riesgo de contagio de COVID-19	0.10	2	0.20
6 Tendencia de canales alternativos de ventas - Dark Kitchen	0.05	2	0.10
	1.00		2.62

*Nota:* Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica”, por David.F., 2013.

## 2.3 Estudio de mercado

El objetivo principal e indispensable es explicar, analizar y precisar la demanda del mercado para el restobar temático & stand up comedy a través del perfil del consumidor, que se encuentren dentro de un rango de edad establecido, niveles socio económico, comportamiento y estilo de vida.

La investigación que es efectuada correctamente permitirá determinar con precisión el número de los clientes potenciales, sus características en términos de hábitos de consumo y poder adquisitivo, así como el rango de precios que están dispuesto a pagar por un producto o servicio, con el que se les plantea ofrecer hasta qué punto podrá cubrir su necesidad y perspectivas. (Franco, 2009).

Dicho esto, se optará por un diseño metodológico, en base a la aplicación de técnicas de investigación cuantitativa (cuestionarios) y cualitativas (entrevistas en profundidad y sesiones de grupo).

### 2.3.1 Descripción del servicio o producto

El restobar temático & stand up comedy, será un establecimiento de encuentro y diversión, que contará con una ambientación temática calendarizada que recogerá las

principales festividades del año, y también temas de historia, música, arte y deporte. Esta temática se verá reflejada en la ambientación del lugar, la indumentaria del personal de atención, y en la carta de bebidas a través de la coctelería de autor.

Complementando lo anterior, también se tendrá una programación de shows de stand up comedy, que ayudará a agregar valor para el cliente aprovechando la capacidad instalada del establecimiento y a su vez ser una plataforma de impulso del stand up comedy local.

Además, el servicio estará enfocado en los momentos de la verdad, acompañando al cliente en los principales puntos de su visita, tales como el ingreso, al realizar el pedido, durante el show y consumo, toma de cuenta y la despedida. La carta de piqueos y bebidas será la diseñada por personal especializado que no se limitará solamente al sabor, sino también a la presentación.

El desarrollo detallado se podrá observar en la estrategia de producto que se tiene previsto realizar para el restobar temático & stand up comedy.

### ***2.3.2 Selección del segmento de mercado***

Según Kotler y Armstrong “Un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” (2003, p. 61).

Dentro de los criterios seleccionados para definir el segmento de mercado se considera los siguientes: Segmentación geográfica, Segmentación demográfica como segmentos cuantitativos y la Segmentación psicográfica por estilos de vida como segmento cualitativo.

#### **La segmentación Geográfica**

Schiffman y Kamuk, (2001), sustentan que la segmentación consiste en fragmentar el mercado bajo criterios como regiones, tamaño de la ciudad, densidad del área dimensiones geográficas, clima y pueden ser diferentes las variables de acuerdo a lo que se requiera para precisar el producto o servicio.

La segmentación geográfica se dirigirá a las zonas geográficas 7 y 8 de Lima Metropolitana, de acuerdo a la clasificación de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) que comprenden los distritos de: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Barranco, Santiago de Surco, Surquillo, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

**Tabla 14**  
*Segmentación geográfica*

Zona	Distrito	Habitantes
Zona 7	Miraflores	99,337
	San Isidro	60,735
	San Borja	113,247
	Surco	329,152
	La Molina	140,679
Total, Zona 7		743,150
Zona 8	Surquillo	91,023
	Barranco	34,378
	Chorrillos	314,241
	San Juan de Miraflores	355,219
Total, Zona 8		794,861
Total, Zona 7 y Zona 8		1,538,011

*Nota:* Tomado de Compendio Estadístico Provincia de Lima 2019, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### **Segmentación demográfica**

De acuerdo a Schiffman y Kamuk (2001), esta segmentación se basa en variables como, edad, sexo, ingresos y educación.

Según Arellano (2020), la nueva familia peruana ya no se determina en razón al padre, hoy sus miembros son independientes y diferentes entre ellos, este estudio indica que la sociedad peruana, si hoy podría adoptar una forma geométrica, ya no sería la pirámide, con los ricos en la parte superior y los pobres en la base ancha, hoy sería un rombo y en la parte media estaría la clase media.

Dicho esto, el restobar temático & stand up comedy, está dirigido a hombres y mujeres en el rango de edad de 25 a 44 años (ver Tabla 11) que han sido considerados de acuerdo a las sugerencias de los expertos en las entrevistas (ver anexos 6, 10 y 12), dado que

en este negocio existen dos públicos objetivos. El primer público objetivo corresponde a personas jóvenes que buscan establecimientos de moda y su preferencia es voluble. El segundo público objetivo son personas que cuentan con un trabajo estable y a quienes se le vende la experiencia buscando su fidelización.

En esa línea, se realiza la segmentación demográfica para la zona 7 y 8 de Lima.

**Tabla 15**  
*Segmentación demográfica*

Zona	Distrito	25 a 44 años
Zona 7	Miraflores	25,857
	San Isidro	16,157
	San Borja	35,525
	Surco	111,745
	La Molina	55,091
Total, Zona 7		244,375
Zona 8	Surquillo	29,819
	Barranco	8,873
	Chorrillos	110,853
	San Juan de Miraflores	135,548
Total, Zona 8		285,093
Total, Zona 7 y Zona 8		529,468

*Nota:* Tomado de Estadística poblacional 2019, Repositorio Único Nacional de Información en Salud, Ministerio de Salud (MINSA).

Asimismo, para dicha segmentación se consideró la segmentación socioeconómica A, B y C pertenecientes al grupo etario de 25 a 44 años.

**Tabla 16**  
*Segmentación socioeconómica*

Zona	NSE	Part %	Habitantes
Zona 7	A	35.9	87,731
	B	43.2	105,570
	C	13.6	33,235
Total, Zona 7			226,536
Zona 8	A	2.0	5,702
	B	29.1	82,962
	C	48.8	139,125
Total, Zona 8			227,789
Total, Zona 7 y Zona 8			454,325

*Nota:* Tomado del Market Report, Población 2019, Departamento de Estadística – Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C (CPI).

## Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica nació como una alternativa de metodología de investigación, cuya finalidad es llenar los vacíos por otros tipos de segmentación, o una nueva manera de observar al mercado como sus peculiaridades cognitivas. (Ciribeli y Miquelito, 2014).

Sumado a ello, indican que los principales criterios para segmentación del mercado psicográfico corresponden a la personalidad, la actitud y el estilo de vida.

En ese sentido, se indagó principalmente en los criterios de personalidad, actitud y estilo de vida de acuerdo a lo siguiente:

Por parte de la personalidad, Hawkins et al (2004) señala que la personalidad está compuesta de respuestas características de un individuo en situaciones o hechos que son similares.

Por ello, desarrolló el modelo de cinco factores de personalidad que abarca a la extroversión, inestabilidad, socialización, apertura a la experiencia y escrupulosidad.

**Tabla 17**

*Modelo de los cinco factores de personalidad*

Trayecto Esencial	Manifestación
Extroversión	Prefiere estar en grupo grande, comunicativo cuando está con otras personas y atrevido.
Inestabilidad	De luna, temperamental, sensible
Socialización	Simpático, gentil con los demás, educado con los demás
Apertura a la Experiencia	Imaginativo, apreciador de artes, encuentra nuevas soluciones
Escrupulosidad	Cuidadoso, preciso, eficiente.

*Nota:* Adaptado de “Comportamiento del Consumidor: Construyendo la estrategia de marketing” por Hawkins et al. (2004).

Bajo lo descrito, para el presente plan de negocios, se consideraron los factores de personalidad de extroversión (preferencia de estar en grupo grande, comunicativo con otras personas y atrevido como lo que ofrece el restobar temático), apertura a la experiencia

(principalmente imaginativo y alineado a la temática del local, presentación de bebidas, piqueos y coctelería de autor) y socialización (principalmente por ser empático y educado con los demás dentro del restobar temático).

Por parte de la actitud, Solomon (2008) sostiene que “la actitud es una evaluación duradera y general de las personas, objetos, propagandas o cuestiones” (p.282).

Asimismo, Kotler y Armstrong (2012) indican que las actitudes hacia un producto pueden ser entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil.

En ese sentido, el cliente que asista al restobar temático & stand up comedy se encontrará en constante evaluación de los servicios que ofrezca a través de la dinámica de la temática y degustación de bebidas y piqueos, con una actitud entusiasta y positiva a atreverse a vivir una experiencia de entrenamiento distinta a la tradicional.

Por parte de los estilos de vida, Kotler y Armstrong (2012) señalan que el estilo de vida corresponde al patrón de vida de una persona, que implica medir las principales dimensiones del consumidor a través de actividades (pasatiempos, trabajos compras, deportes), intereses (alimentación, moda, recreación) y opiniones (acerca de sí mismo, temas sociales).

Ante ello, Arellano (2017), separa seis estilos de vida divididos en tres bloques. En el primer bloque, están los estilos de vidas proactivos donde están los sofisticados, en el segundo bloque están los progresistas y las modernas; y en el tercer bloque están los estilos de vida reactivos donde se encuentran los formalistas, las conservadoras y los austeros.

Los estilos de vida más afines con el perfil del cliente que asista al restobar temático & stand up comedy son los siguientes.

- El estilo de vida de los sofisticados se caracteriza por tener mayores ingresos al promedio, son innovadores al consumo, cazadores de tendencia, siguen la moda y frecuentan bares los fines de semana; asimismo, en su mayoría son más jóvenes

que el promedio de edad de la población.

- El estilo de vida de modernas se caracteriza por su preferencia en estar a la moda, que buscan el reconocimiento social, por lo que les agrada salir a disfrutar experiencias.
- El estilo de vida de los progresistas se caracteriza por disfrutar de su tiempo principalmente con sus amistades, ya sea en bares, discotecas o realizando cualquier actividad deportiva.

Por consiguiente, para llegar a la determinación del público objetivo, se aplicaron diferentes criterios de segmentación. Por segmentación Geográfica se seleccionaron las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana que comprenden los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Por segmentación Demográfica, se acoto el público objetivo a personas entre 25 a 44 años de edad y de Nivel Socio Económico A, B y C. Según la segmentación psicográfica el consumidor del restobar temático y stand up comedy, es una persona extrovertida que le gusta salir a divertirse con frecuencia con el objetivo de relajarse, además sociable, ya que prefiere salir con amigos o en pareja, valora primordialmente la buena atención y tiene una actitud entusiasta ante la novedad como parte de su experiencia. y con estilos de vida sofisticados, modernas y progresistas. Ante lo descrito, se cuantificó el tamaño del público objetivo en 454,325 consumidores potenciales.

### **2.3.3 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa ha tomado relevancia frente a los datos numéricos ofrecidos por la investigación cuantitativa tradicional. Dicho protagonismo se debe a la necesidad de contar con información profunda que revele el sentir, el pensar y el porqué de las acciones de los segmentos en una población (Benassini, 2009).

En ese sentido, “Las técnicas más conocidas son la observación, las entrevistas a

conocedores, la entrevista en profundidad, las sesiones de grupo y la investigación antropológica” (Benassini, 2009, p.82).

Para la presente investigación, se utilizaron dos técnicas, que son las entrevistas en profundidad y las sesiones de grupo (focus group).

### **Entrevista en profundidad**

La opinión de los expertos es una de las formas subjetivas de estudiar el mercado comúnmente usadas. Se basa en la técnica de entrevista de profundidad individual, donde se sondean y producen respuestas detalladas a las preguntas. (Mc Daniel, 2014).

#### **Objetivo General:**

Identificar los factores críticos de éxito del modelo de negocio del restobar temático & stand up comedy, obtener información del mercado actual de bares e identificar los factores de decisión del consumidor al elegir un restobar.

#### **Objetivos Específicos:**

- Obtener información de factores de éxito y principales falencias en la formación y operatividad de la empresa.
- Obtener información del mercado actual de bares en el ámbito de la gestión empresarial.
  - a) Principales competidores
  - b) Estrategia competitiva de los bares.
  - c) Manejo de operación y layout.
  - d) Manejo de marketing
  - e) Manejo financiero
  - f) Barreras legales
- Identificar los factores de decisión del consumidor y su expectativa de futuro de los restobares.

- Conocer la opinión (en este punto se realizará una presentación en power point al experto) sobre la propuesta de modelo de negocio del restobar temático & stand up comedy y recoger sugerencias para el enriquecimiento del plan de negocio.

### **Sesiones de grupo (Focus Group)**

La finalidad de los focus group consiste en recoger información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta hablar sobre los temas de interés para el que realiza la investigación. Asimismo, el valor de dicha técnica reside en los hallazgos inesperados que se obtienen de una discusión grupal que se realiza libremente. (Malhotra, 2008).

En ese sentido, se consideraron dos sesiones de grupo (focus group). Compuestas por doce personas que cumplen con los criterios de segmentación. A continuación, se define el objetivo general y objetivos específicos de dicha técnica.

#### **Objetivo General:**

Conocer la percepción del público objetivo respecto de la implementación de un restobar temático & stand up comedy en el distrito de Barranco, así como las preferencias y valoraciones de los restobares a los que asisten de manera recurrente.

#### **Objetivos Específicos:**

- Verificar si los productos y servicios que prestará el restobar se encuentran alineados a lo que los potenciales consumidores esperan de su restobar preferido.
- Identificar las principales preferencias de los consumidores potenciales cuando asistan al restobar.
- Conocer su opinión sobre la competencia actual entre los restobares.
- Conocer su opinión sobre el restobar temático & stand up comedy.

### **2.3.4 *Proceso de Muestreo***

Benasinni señala que “El muestreo es la parte de la estadística que se ocupa de la selección y acopio de elementos representativos de cierta población a fin de obtener

inferencia.” (2009, p.179).

Asimismo, el muestreo se categoriza en dos ramas que son las muestras probabilísticas que es el subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos; y la muestra no probabilística que es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. (Baptista et al, 2014).

En ese sentido, la muestra para las entrevistas en profundidad y sesiones de grupo (focus group) se realizaron mediante el muestreo no probabilístico, que se basa en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra, pudiendo elegir de manera arbitraria qué elementos incluirá en la muestra. (Malhotra, 2008).

### **Entrevista en profundidad**

Para la entrevista en profundidad se recurrió a la técnica del muestreo no probabilístico. En ese sentido, se seleccionaron a administradores y accionistas de los principales restaurantes de Lima, que son expertos en el sector (ver Anexos 6, 10 y 12) dado que su experiencia permitirá lograr los objetivos definidos en el punto anterior.

Se consideró relevante utilizar la técnica de la entrevista a expertos dado que no se cuenta con información secundaria disponible respecto al servicio de los restaurantes en Lima Metropolitana.

### **Tabla 18**

#### *Ficha técnica entrevista en profundidad*

<b>Ficha técnica</b>		
Técnica	:	Entrevista en profundidad
Instrumento	:	Guía de entrevista
Muestra	:	3

<b>Ficha técnica</b>	
Objetivo	: Identificar los factores críticos de éxito del modelo de negocio del restobar temático & stand up comedy, obtener información del mercado actual de bares e identificar los factores de decisión del consumidor al elegir un restobar
Entrevistadores	: José Alvarado. Raul Echaccaya, Yesenia Romero
Lugar	: Establecimiento del experto y plataforma digital
Fecha	: Junio y julio del 2021.
Duración	: 60 minutos por entrevista.

La cita a los expertos se realizó vía telefónica, por correo, acordando el lugar, fecha y hora de la entrevista.

### **Sesiones de grupo (Focus group)**

Para establecer la muestra del focus group, se escogieron a los participantes a través de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, los mismos que cumplían con el perfil que se detalla a continuación. (Ver Anexo 1)

- Aspecto geográfico: Personas que vivan en la zona 7 y 8 de Lima Metropolitana.
- Aspecto Socioeconómico: Pertenecientes a los estratos A, B y C.
- Aspecto demográfico: Sexo indistinto, con edad de 25 a 44 años.

En ese sentido, se realizaron dos sesiones de grupo (focus group) con las siguientes características.

- Sesión de grupo 1: Se realizó con la participación de 6 participantes, compuesto por 3 hombres y 3 mujeres entre 29 años y 43 años de edad que residen en la zona 7 o 8 de Lima Metropolitana.
- Sesión de grupo 2: Se realizó con la participación de 6 participantes de 35 a 44 años de edad que residen en la zona 7 o 8 de Lima Metropolitana.

### **2.3.4.1 Diseño de Instrumento.**

Dentro de la investigación cualitativa, se cuentan con instrumentos de investigación como las videograbaciones, fotografías y guías de tópicos (Mc Daniel, 2014). Por ello, se usó la guía para la entrevista en profundidad y guía de tópicos de sesiones de grupo (focus group).

#### **Guía para la entrevista en profundidad – Expertos del sector**

El objetivo de las entrevistas a profundidad fue obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado, asimismo dicha entrevista debe ser un diálogo y resulta importante que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado. (Baptista et al., 2014). Dicha guía para la entrevista en profundidad se observa en el Anexo 3.

#### **Guía de indagación o guía de preguntas de sesiones de grupo (Focus group)**

Dicha guía tiende a conducir la discusión a lo largo de tres etapas. En la primera, se establece una afinidad, se explican las reglas de la interacción del grupo y se proporcionan los objetivos. En la segunda, el moderador busca provocar una discusión intensa. Finalmente, la tercera etapa, se orienta a resumir las conclusiones significativas y a poner a prueba los límites del convencimiento del compromiso. (Mc Daniel, 2014). La guía en mención, se observa en el Anexo 2.

### **2.3.4.2 Análisis y procesamiento de datos.**

Respecto a las sesiones de grupo, se obtuvieron los siguientes hallazgos (Ver Anexo 16) enfocados principalmente en:

#### **Principales motivos para salir a divertirse:**

- Los principales motivos para salir a divertirse son reunirse con pareja, amigos, after office, feriados; por lo general son los días viernes y sábados. La frecuencia de salida al mes en época normal va desde 2 veces hasta 8 veces al mes.
- Los medios por donde se enteran de los restaurantes se dan a través de las

recomendaciones de amigos y redes sociales, como Instagram, Facebook y Tik Tok.

- El promedio de gasto por persona al asistir a un restobar oscila entre los S/ 80 y S/ 200 que incluyen comidas y bebidas
- Los medios de pago preferidos son con tarjetas de crédito y débito principalmente.

**Hábitos de consumo y preferencias:**

- Las principales preferencias de consumo son los piqueos. Respecto a las bebidas prefieren cocteles en base a pisco, ron y vodka con decoración principalmente.
- Se les consultó sobre la posibilidad que el personal de atención este caracterizado de acuerdo a la temática de un local como personaje histórico o de música y les pareció novedoso y gracioso, a tal punto que les gustaría tomarse foto con ellos.
- Les agrada el show de stand up comedy, indicando que les gustaría ver un show que no supere 1 hora.

**Evaluación de la competencia:**

- La mayoría coincidió en el Ayahuasca y Victoria Bar. A ello también se sumó el Barbarian, Dada Restobar, Sargento Pimienta y Trapiche. Mencionaron que el Ayahuasca es su lugar preferido porque se vive una experiencia desde que se ingresa a su local, buena música, comida y atención. Asimismo, destacaron su decoración con luces, la temática de antigüedad.
- Respecto a las principales ventajas de los restobares mencionados, fue la temática, el espacio amplio, la decoración de luces, la comida, las bebidas alcohólicas, la limpieza del establecimiento, el servicio especializado.

**Opinión sobre la propuesta del Restobar Temático & Stand Up Comedy:**

- En general les llama la atención la idea de mezclar temática y stand up comedy, además de valorar que la temática cambie cada cierto tiempo, dado que no hay

otros lugares que mezclen las dos cosas. Asimismo, consideran importante el foco en el servicio al cliente, así como la variedad de la carta de alimentos y bebidas.

- Sugirieron que el horario de atención sea a partir de las 6:00 pm, cuando termine la jornada laboral.
- Tiempo de espera para la comida puede durar de 15 minutos a 20 minutos.
- Respecto a los nombres para el restobar temático & stand up comedy, la mayoría optó por el nombre de BBT Otra Restobar.

Respecto a las entrevistas en profundidad, se muestra los principales hallazgos y conclusiones de la entrevista a tres expertos:

- La principal recomendación vertida por los expertos fue la importancia en definir correctamente al público objetivo y sobre eso definir las estrategias para buscar su fidelización y escuchar atentamente a sus necesidades. Asimismo, sugirieron en no encasillarse en un solo estilo, porque el público objetivo es muy voluble y va queriendo buscar siempre una nueva experiencia.
- Los aspectos de marketing al iniciar un negocio deben ser por redes sociales (Instagram y Tik Tok) y tener de soporte a influencers reconocidos en los medios, ya que tiene un efecto bola de nieve, además de ofrecer ventas corporativas.
- La tendencia de los restobares modernos es vender experiencia al cliente desde la primera comunicación con él. Ofrecer coctelería de autor es una estrategia de diferenciación y un espacio para las fotos es sumamente relevante dado que te vende publicidad a través de redes sociales.
- El reto de los restobares es tener un alineamiento desde su nombre, propuesta de valor, el contenido, la atención y los platos y tragos que se ofrecen.
- Respecto al plan de negocio opinan que es una propuesta interesante y fuera de lo tradicional, asimismo sugirieron que se debe apuntar a la decoración temática y

buscar que dicha temática se alinee en su mayoría al servicio que se brinda.

Indicaron que el show de stand up si bien es interesante, sugirieron que se maneje como un servicio secundario, es decir, que no exceda cierto tiempo de acuerdo a la acogida del público. Sugirieron que se ofrezca al establecimiento como una plataforma de standaperos para que expresen su arte a cambio de publicidad.

- Recalaron que hay que ser cuidadosos con la temática y manejar un planning de eventos para que dicha temática no vaya en contra del evento. Sugirieron manejar una temática por estaciones del año o por zonas de ambiente dentro del local.
- Los factores críticos de éxito sugerido por los expertos fueron: Tener un concepto, servicio especializado, marketing publicitario, gestión de operaciones, variedad de carta y la ubicación geográfica.

### 2.3.5 *Investigación Cuantitativa*

Con respecto a la investigación cuantitativa, Malhotra (2008) indica que “La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico”.

Las técnicas de muestro están clasificadas en probabilístico y no probabilístico; este último no se fundamenta en el azar, sino en el juicio personal del investigador para poder seleccionar los elementos de la muestra. (Malhotra, 2008)

Asimismo, existen cuatro técnicas de muestro no probabilístico, que son muestreo por conveniencia, muestre por juicio, muestreo por cuotas y muestreo de bola de nieve.

En esa línea, Malhotra (2008) sostiene que el muestro no probabilístico por conveniencia, busca obtener una muestra de elementos convenientes a criterio del entrevistador. Sumado a ello, las unidades del muestreo son accesibles y cooperativas.

Bajo lo descrito, considerando que no se tenía un marco muestral que garantice la aleatoriedad, dado el contexto actual de pandemia y restricciones parciales de reuniones

presenciales por más de dos años, se consideró pertinente emplear la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, complementado con la fijación proporcional de distritos estratificados (ver Tabla 19), cuya recolección de datos fue mediante encuestas por internet.

### **Objetivo General:**

Conocer el grado de aceptación de la implementación de un restobar temático & stand up comedy en el distrito de Barranco.

### **Objetivos Específicos:**

- Entender los motivos y hábitos de consumo del público objetivo.
- Conocer las fortalezas de los competidores actuales del mercado.
- Estimar el nivel de aceptación del modelo de negocio.

#### **2.3.5.1 Proceso de muestreo.**

Como se indicó anteriormente, se usó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando que no se tenía un marco muestral que garantice la aleatoriedad, dada la coyuntura actual de pandemia y restricciones parciales de reuniones por riesgo de contagio. Dicha técnica se complementó con la determinación del tamaño de la muestra como finalidad académica del presente plan de negocio.

Para calcular el tamaño de la muestra, con fines académicos se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p(1 - 0.5)z^2}{E^2}$$

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de éxito = 50 z: nivel de confianza = 1.96

E: Error de estimación = 5%

N: Tamaño de la población = 454,325

Reemplazando:

$$n = \frac{0.5(1 - 0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

n = 384 (redondeado al siguiente número entero)

Ante ello, se determinó que la muestra fue de 384 encuestados. Si bien, se incluyeron participantes de estratos definidos de manera proporcional, la conformación del marco muestral fue a través de personas que cumplían con el perfil del consumidor, seleccionadas por los encuestadores.

**Tabla 19**

*Tamaño de la muestra*

Zona	Distrito	Habitantes	%	Encuestas
7	Miraflores	99,337	6%	25
7	San Isidro	60,735	4%	15
7	San Borja	113,247	7%	28
7	Surco	329,152	21%	82
7	La Molina	140,679	9%	35
8	Surquillo	91,023	6%	23
8	Barranco	34,378	2%	9
8	Chorrillos	314,241	20%	79
8	San Juan de Miraflores	355,219	23%	89
Total, Zona 7 y 8		1,538,011	100%	384

Finalmente, se debe precisar que lo descrito, no afecta la calidad del estudio, dado que fue realizado con fines de nivel exploratorio.

### **2.3.5.2 Diseño del instrumento.**

Para el estudio cuantitativo se utilizó el instrumento de investigación de cuestionario (Ver Anexo 4).

Con respecto al cuestionario Malhotra (2008) señala que un cuestionario es un conjunto estructurado de preguntas con la finalidad de obtener información de los encuestados.

En ese sentido, se tomó en cuenta lo siguiente.

- El cuestionario fue aplicado al grupo objetivo previamente definido.
- El rango de edad de los encuestados fue entre 25 y 44 años de edad.
- Nivel Socioeconómico A,B y C.
- El cuestionario constó de 17 preguntas cerradas.
- Le cuestionario fue administrado por Google Forms, para evitar el riesgo de contagio de COVID-19.

Antes de la ejecución real del cuestionario, se realizó una encuesta piloto, con el fin

de que las preguntas puedan ser corregidas en caso no se entendieran fácilmente por los encuestados. En la siguiente tabla se muestra la ficha técnica de la investigación cuantitativa:

**Tabla 20**

*Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa*

Población Meta	Hombre o mujer de 25 a 44 años de edad, de los estratos socioeconómicos A/B/C.
Ámbito Geográfico	Los distritos comprendidos en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana
Técnica de Investigación	Encuestas personales
Instrumento	Cuestionario comprendido de preguntas cerradas de acuerdo a los objetivos de la investigación.
Tamaño de la muestra	Con fines académicos, se recogió una muestra de 384 encuestas efectivas, con un margen de error del 5% y nivel de confianza del 95%
Diseño	No probabilístico por conveniencia
Distribución de la muestra	Distritos (estratos)
Trabajo de Campo	Encuesta por Google Forms

### 2.3.5.3 Análisis y procesamiento de datos.

De acuerdo al procesamiento de los resultados aplicados a la encuesta con una muestra de 384 personas que cumplían con el perfil del cliente (Ver Anexo 17), arrojaron los siguientes resultados.

- El 87.7% de los encuestados asiste a lugares de entretenimiento nocturno para divertirse. El 12.3% restante prefiere otro tipo de lugar para divertirse, por consecuencia ya no siguió con la encuesta.
- El tipo de establecimiento preferido para salir a divertirse son los restaurantes. El 69% de los encuestados prefiere acudir a restaurantes que a otro tipo de establecimiento. El segundo tipo de establecimiento más importante son los bares.
- El 87.4% de los encuestados salen a divertirse con una frecuencia de entre una y dos veces al mes. El 52.9% una vez y 34.5% 2 veces. Solo el 12.6% de los encuestados sale con una frecuencia de cuatro a más veces al mes.
- El principal motivo para asistir a establecimientos de entretenimiento nocturno es relajarse, el 74.7% de los encuestados indica este como principal motivo. Otro de

los motivos importantes para salir a divertirse son las reuniones con amigos, el 54.0% de los encuestados también considera esta alternativa entre las principales.

- El 52.2% de los encuestados acostumbra salir en grupo de amigos, el 28.4% en pareja y el restante 19.4% sale a divertirse con familia o compañeros de trabajo.
- El 44.1% de los encuestados sale en grupos cuatro personas y el 39.5% sale en grupos de más de cuatro personas.
- Ayahuasca es el restobar al que la mayoría de encuestados ha asistido alguna vez con 68.2%, seguido de Barbarian con 52.5%.
- El lugar favorito de los encuestados para salir a divertirse es Ayahuasca con el 43.3% de la preferencia, seguido por Barbarian con 21.1%.
- Entre los aspectos que más valoran en este tipo de establecimientos, son la buena atención tiene el mayor porcentaje con 58.4%. La carta y la ambientación siguen con porcentajes de 49.8% y 46.7% respectivamente.
- La mayoría de los encuestados gasta entre S/70.00 y S/200.00 cuando sala a divertirse en este tipo de establecimientos. El 31.8% gasta entre S/70.00 y S/100.00 y el 46.7% gasta entre S/100.00 y S/200.00.
- El consumo dentro de los restobares se concentra en bebidas alcohólicas principalmente con 86.6% y piqueos con 72.0%. En mucho menor proporción se consumen bebidas sin alcohol o se asiste solo por el show.

Con respecto a la **propuesta de negocio que representa BBT Otra Restobar**, son tres los aspectos que más atraen a los encuestados. Al 55.6% le atrae principalmente el show de stand up comedy con, al 52.9% le atrae la carta de comida y bebida, y al 48.3% la ambientación temática.

- La mayoría de los encuestados, gastaría entre S/70.00 y S/200.00 en su visita a BBT Otra Restobar. El 46.7% gastaría entre S/100.00 y S/200.00, y el 35.2%

gastaría entre S/70.00 y S/100.00.

- El 53.6% de los encuestados considera que BBT Otra Restobar es una propuesta de valor superior a otros restobares que ha visitado. El 35.2% considera que por lo menos es igual y solo el 11.1% considera que no supera otros restobares que ha visitado.
- El 63.2% de los encuestados afirma que preferiría recibir información acerca de BBT Otra Restobar a través de redes sociales. El segundo medio de comunicación preferido por los encuestados es el correo electrónico con 28.7%.
- La probabilidad de asistencia a BBT Otra Restobar es de 94.3%. El 45.8% afirma que definitivamente sí asistiría, y el 48.5% afirma que probablemente si asistiría.

### **2.3.6 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo**

#### **Conclusiones del estudio cualitativo:**

- Definir correctamente al público objetivo, que por lo general se dividen en dos grupos. El primer grupo corresponde a los clientes que buscan novedad y bares de moda, y el segundo grupo corresponde a quien se le vende la idea y propuesta de valor de negocio; y a partir de aquí generar estrategias de captación y fidelización.
- Crear un concepto del establecimiento, para que se posicione en la mente del cliente y ser un aspecto diferenciador al de los bares tradicionales. El principal reto es buscar el alineamiento de la marca, nombre del restobar, temática, servicio, platos y bebidas, de preferencia coctelería de autor.
- Vender experiencia al cliente desde su reserva online, su llegada al establecimiento, ubicación en mesa, toma de pedido, sugerencias de bebidas y piqueos, atención oportuna, despedida del cliente y evaluación post venta.
- El principal medio de publicidad es utilizar y potenciar la tendencia de uso de las redes sociales como estrategia de penetración en el mercado.

- El gasto promedio al salir a un restobar oscila entre S/ 80 y S/ 200 por persona en promedio, que va depender de la experiencia que se perciba dentro del establecimiento.
- Se identificaron y validaron los principales Factores Críticos de Éxito en las entrevistas en profundidad: 1) Tener un concepto, 2) Servicio especializado, 3) Marketing publicitario, 4) Gestión de operaciones, 5) Variedad de carta y 6) Ubicación geográfica.

Con respecto a la propuesta de negocio:

- Los expertos entrevistados y los participantes de las sesiones de grupo consideran que la propuesta de BBT Otra Restobar definitivamente es una propuesta fuera de lo tradicional, cuyo foco debe ser la ambientación temática que será la base de la experiencia para el cliente, y potenciarlo, ya que actualmente ningún restobar de Lima cuenta con una temática dinámica.
- Se valora mucho ofrecer la experiencia sensorial a través de la coctelería de autor en base a sus principales tragos y la decoración de los piqueos; que sumado a la atención del personal caracterizado (vestuario de acuerdo a la temática) les parece novedoso, e invita a tomar fotos y compartirlo con su círculo social, que a su vez será una vitrina de publicidad para el restobar.
- El show de Stand Up Comedy, debe ser un servicio complementario por detrás de la temática, de acuerdo a la asistencia del público, además de poder ser una plataforma de impulso para dicha actividad, sugiriendo que no supere los 60 minutos.
- Los expertos sugieren que el modo de pago a los personajes del stand up podría ser un porcentaje de los ingresos durante su espectáculo, o si son novatos se les puede dar un pago mínimo y publicidad en las redes sociales de BBT Otra Restobar.

- Finalmente, los expertos sugirieron manejar un planning de actividades con la finalidad de tener un control a nivel de servicio, operación y recursos financieros para su cumplimiento.

### **Conclusiones del estudio cuantitativo**

- El 87.7% de los encuestados asiste a lugares de entretenimiento nocturnos para divertirse, el 87.4% lo hace con una frecuencia de entre 1 y 2 veces al mes, y el 69.0% prefiere hacerlo en restobares.
- La mayoría de los encuestados acude a establecimientos de entretenimiento nocturno para relajarse, principalmente con amigos y en grupos de 4 a más personas.
- Ayahuasca es el restobar de mayor asistencia y el favorito de la mayoría de encuestados. Los clientes valoran más la buena atención frente a otros aspectos de los establecimientos, pero la carta y la ambientación también son muy relevantes.
- El 95.4% de los encuestados gasta más de S/70.00 cuando sale a divertirse de noche y su consumo se concentra en bebidas alcohólicas y piqueos principalmente.
- Con respecto a la propuesta de BBT otro restobar, el show de stand up comedy es la variable que más llama la atención de los encuestados. La mayoría de ellos realizaría un gasto entre S/100 y S/200 y considera que BBT Otro restobar es una propuesta superior a las existentes en el mercado.
- La mayoría de los encuestados preferiría ser contactado por redes sociales y la probabilidad de asistencia a BBT Otra Restobar es de 94.3%.

#### ***2.3.7 Perfil del consumidor tipo y sus variantes***

El perfil del consumidor tipo ha sido definido los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo. Es ese sentido el perfil son personas de ambos sexos, que vivan en la zona 7 y 8

Lima Metropolitana, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C, con el rango de edad de 25 a 44 años, con características de personalidad extrovertida que le gusta salir a divertirse con frecuencia, sociable que valore la buena atención y con actitud entusiasta ante la novedad como parte de su experiencia, con estilos de vida sofisticados, modernas y progresistas, y puedan vivir una experiencia diferente de entretenimiento, en comparación a la propuesta de bares tradicionales, como shows de stand up comedy acompañado de una ambientación temática, variedad de piqueos, y bebidas y servicios de calidad.

## **2.4 Proyección del mercado objetivo**

La proyección del mercado objetivo partirá por definir secuencialmente al mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo y finalmente el mercado objetivo, en conjunto al resultado y análisis realizado al estudio cuantitativo.

### **2.4.1 *El ámbito de la proyección***

El ámbito de proyección del mercado objetivo consideró a la población de la zona 7 y 8 de Lima Metropolitana, que cumplieron con el perfil del consumidor en cuanto a nivel geográfico, demográfico, socioeconómico y por estilo de vida.

Asimismo, se consideraron los resultados del estudio de mercado dado que no se contó con información histórica referida a este rubro específico de negocio.

### **2.4.2 *Selección del método de proyección***

Para la proyección de la demanda se determinó con los resultados obtenidos del estudio de mercado, puntualmente de la investigación cuantitativa. Los porcentajes se usaron para calcular el mercado potencial, que a su vez crecerá en proporción lineal.

#### **2.4.2.1 Mercado potencial.**

Es el conjunto de personas que pertenecen al segmento que se ha definido y al que puede llegar el producto o servicio. Es decir, el conjunto de personas que necesitan o podrían necesitar el producto o servicio general que se quiere ofrecer.

Se tomó la información obtenida de aplicar la segmentación definida, es decir 454,325 personas; y para los años siguientes se consideró la tasa de crecimiento poblacional de las Estimaciones y Proyecciones de la Población 1950-2050, del INEI.

**Tabla 21**  
*Mercado Potencial*

Descripción	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Tasa de crec estimada INEI	-	0.97%	0.95%	0.93%	0.91%
Mercado potencial	454,325	458,732	463,090	467,397	471,650

*Nota:* Tomado de Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36 – INEI.

#### 2.4.2.2 Mercado disponible.

Es una porción del mercado potencial y que está conformada por consumidores que tienen la necesidad de comprar el producto o servicio, con características más específicas.

Para la determinación del mercado disponible se utilizaron los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa a través de las preguntas que son filtro del cuestionario.

- ¿Asiste a establecimientos de entretenimiento nocturno?

Respuesta: Sí (87.7%).

- ¿Qué tipo de establecimiento frecuenta para divertirse?

Respuesta: Restobares (69%).

Ante lo mencionado, para el cálculo del mercado disponible, se consideraron los siguientes resultados:

- Mercado Disponible = Mcdo Potencial x Resultados positivos de filtro
- Mercado Disponible = 454,235 x 87.7% x 69% = 274,926

En esa línea, la proyección para los cinco años se consideró la base de la tasa de crecimiento poblacional de INEI.

**Tabla 22**  
*Mercado Disponible*

Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento estimada		-	0.97%	0.95%	0.93%	0.91%

INEI

Mercado potencial		454,325	458,732	463,090	467,397	471,650
Mercado disponible	60.51%	274,926	277,592	280,230	282,836	285,409

*Nota. Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

### 2.4.2.3 Mercado efectivo.

Es una porción del mercado disponible y que está conformada por consumidores que tienen la necesidad de comprar el producto o servicio, con características aún más específicas que el correspondiente al mercado disponible. Además, tienen la intención de comprar el bien o servicio que se ofrece.

Dicho mercado es definido por la pregunta filtro del cuestionario, cuyo resultado es ajustado por el índice correctivo de Pope para estimar una mejor proyección, de acuerdo a lo siguiente.

**Tabla 23**

*Puntaje Ponderado para intención de compra*

Escala de intención de compra	Respuestas cuestionario	Ponderación Pope	Puntaje Ponderado
Definitivamente sí	45.8%	75%	34.35%
Probablemente sí	48.5%	25%	12.13%
Poco probable	4.6%	10%	0.46%
Probablemente no	1.2%	3%	0.04%
Definitivamente no	0%	2%	0.00%
Resultado ajustado	100%		46.97%

*Nota: Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

En ese sentido, la proyección del mercado efectivo en el año 1 fue de 129,144 personas y en el año 5 fue de 134,068 personas.

**Tabla 24**

*Mercado Efectivo*

Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento estimada INEI		-	0.97%	0.95%	0.93%	0.91%
Mercado potencial		454,325	458,732	463,090	467,397	471,650
Mercado disponible	60.51%	274,926	277,592	280,230	282,836	285,409
Mercado efectivo	46.97%	129,144	130,396	131,635	132,859	134,068

*Nota: Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

#### 2.4.2.4 Mercado objetivo.

Es una porción del mercado efectivo que una empresa se pone como meta a ser alcanzada en un tiempo determinado. Asimismo, puede ser definido como la participación porcentual de mercado que se desea captar, que, para el presente plan de negocio, los autores establecieron la meta del 2%, basado en la información recogida en las sesiones de grupo (focus group) (Ver Anexo 5) y en las entrevistas en profundidad (Ver Anexos 6, 10 y 12) a los expertos en el mercado de restobares.

**Tabla 25**

*Mercado Objetivo*

Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento estimada INEI		-	0.97%	0.95%	0.93%	0.91%
Mercado potencial		454,325	458,732	463,090	467,397	471,650
Mercado disponible	60.51%	274,926	277,592	280,230	282,836	285,409
Mercado efectivo	46.97%	129,144	130,396	131,635	132,859	134,068
Mercado objetivo	2.00%	2,583	2,608	2,633	2,657	2,681

*Nota:* Tomado de las entrevistas en profundidad – Estudio cualitativo.

### **Capítulo 3: Plan de Marketing**

Luego de haber definido el mercado objetivo para el restobar temático & stand up comedy, se plasma en el presente capítulo la estrategia general (Marketing Mix) a través de las 7P's con la finalidad de poder materializar la propuesta de valor descrita.

#### **3.1 Estrategias de marketing**

Considerando que el plan de negocios ofrecerá bienes y servicios, resulta conveniente aplicar estrategias de marketing mix a través de las 7Ps que abarcan producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y evidencia física.

##### ***3.1.1 Estrategia de producto***

Con respecto al producto y/o servicio, Kotler y Armstrong (2012) definen al producto como algo que se ofrece al mercado para su atención, adquisición, uso o consumo con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Referente a los servicios, Kotler y Armstrong (2012) definen a los servicios como una forma de producto que se encuentran abocados a ciertas actividades, beneficios o satisfacciones que se encuentran en venta y que son intangibles.

##### **3.1.1.1 Asignación de la marca.**

En esta sección se detallan aspectos como el nombre de la marca, el análisis estratégico que involucra a los clientes y la competencia, el desarrollo del concepto de identidad de marca, analizando la marca como producto, organización, persona y como símbolo. Asimismo, se desarrolló la estrategia de posicionamiento y los planes de construcción de marca.

Kotler y Armstrong (2012) definen a la marca como un nombre, símbolo, diseño o la mezcla de dichos elementos, que permitirá identificar al vendedor de un producto o servicio. Asimismo, los clientes asignan significados a las marcas y establecen relaciones con ellas, que van más allá de atributos físicos.

Para el presente plan de negocio entre las opciones de nombre de marca presentadas en las sesiones de grupo (Ver Anexo 5) fueron las siguientes:

- Impro Restobar
- Food & Comedy Club
- BBT Otra Restobar

Como resultado de las sesiones de grupo (focus group), la marca preferida por los participantes fue BBT Otra Restobar, por aspectos de diversión, ya que es un nombre corto, fácil de recordar y es un nombre divertido que refleja la idea de negocio.

Asimismo, Lambin et al (2008) indican que las marcas son entendidas por los compradores, como la suma de atributos y asociaciones mentales que las hacen diferente entre ellas. Estos atributos son ventajas o beneficios que finalmente influyen en la decisión de compra y pueden ser de tres clases, atributos básicos, atributos de rendimiento y atributos excitantes.

#### **Análisis estratégico de la marca:**

El análisis estratégico, busca comprender al cliente y los competidores de BBT Otra Restobar.

- **Análisis de los clientes:**

#### **Segmentación:**

Geográficamente los clientes se encuentran concentrados en los distritos de, Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

Por variables Demográficas los clientes de la propuesta de negocio estarán conformados por hombres y mujeres de nivel socio económico A, B y C, en un rango de edad desde 25 hasta 44 años.

Por variables Psicográficas, el público objetivo está conformado por personas extrovertidas, que les gusta salir a divertirse con frecuencia para relajarse, son sociables, entusiastas, les atrae la novedad y son abiertos a nuevas experiencias, y coinciden con los estilos de vida sofisticados, modernos y progresistas.

**Motivación:**

El 88% de los encuestados en el estudio cuantitativo, asiste a lugares de entretenimiento nocturno, entre los principales motivos para ello señalaron que es para divertirse, relajarse y socializar.

**Tendencias:**

En las entrevistas en profundidad realizada a los expertos, se identificó que dentro del rango de edad sugerido para el público objetivo, existen dos subsegmentos. Los más jóvenes que prefieren buscar restobares de moda, ser contactados por redes sociales y los maduros que valoran más la calidad del servicio.

El público objetivo identificado, prefiere divertirse en restobares, en compañía de amigos o en pareja y asisten a estos establecimientos con frecuencia de una a dos veces al mes. En cuanto a la composición de su gasto, el 87% de este gasto se concentra en bebidas alcohólicas y suelen gastar entre S/100 y S/200 en cada visita. Finalmente, entre los aspectos que más valoran en este tipo de establecimientos están, la buena atención, la carta y la ambientación.

**Necesidades no cubiertas:**

La mayoría de los encuestados encontró a BBT Otra Restobar, como superior a los establecimientos existentes en el mercado, debido a su propuesta de valor que combina, la decoración temática y dinámica del local, shows de stand up comedy, variedad de alimentos y bebidas, enmarcados en un servicio de calidad, que garantiza tres placeres como son comer, beber y reír, en un solo lugar, que conlleva a tener una

experiencia de entretenimiento diferenciada.

- **Análisis de la competencia:**

**Factores críticos de éxito:**

Los factores críticos de éxito de la industria son, tener un concepto que te diferencie de la competencia, ofrecer un servicio especializado, la buena gestión de marketing y operaciones, ofrecer una carta variada sobre todo en bebidas, y tener una ubicación geográfica en zonas de alto tránsito y vida nocturna.

**Grupo estratégico:**

El grupo estratégico que conforma la competencia directa está conformado por los restobares, Ayahuasca, Dadá, Victoria y Barbarian.

**Fortalezas del grupo estratégico:**

El grupo estratégico sobresale por haber logrado un concepto muy diferenciado versus la competencia. Además de ello, Ayahuasca sobresale también por el alto nivel de servicio que ofrece, Dada y Barbarian por la gestión de marketing que realizan y Victoria por su gestión de operaciones. Entre otros aspectos a resaltar de la competencia tenemos que, ponen énfasis en la ambientación de sus establecimientos, los mismos que son amplios y vistosos. Aprovechan tendencias como la gastronomía, el consumo de la cerveza artesanal, o la coctelería de autor. Capitalizan su ubicación geográfica para ganar exposición y se asocian a temas como el arte y la cultura.

Sumado a lo descrito, Aaker y Joachimsthaler (2000) indican que, la identidad de marca es un conjunto de asociaciones de la marca que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones implican una promesa a los clientes por los integrantes de la organización. Debido a que la identidad de marca se utiliza para conducir todos los esfuerzos de construcción de marca, debe caracterizarse por su profundidad y riqueza; no es un criterio publicitario o incluso una promesa de posicionamiento.

## **Identidad de la marca:**

- **Marca como producto:**

- **Alcance del producto:**

BBT Otra Restobar, ofrece el servicio de alimentos, bebidas y entretenimiento. En el rubro de alimentos se ofrecen piqueos, en el rubro de bebidas, estas pueden ser bebidas alcohólicas y no alcohólicas, mientras que en el rubro de entretenimiento se ofrecerán shows de stand up comedy y la ambientación temática dinámica.

- **Atributos del Producto:**

**Atributos básicos:**

- Excelente ubicación geográfica.
- Establecimiento amplio y confortable.
- Carta de bebidas y alimentos variada.
- Personal de servicio capacitado y con foco en el cliente.

**Atributos de rendimiento:**

- Establecimiento temático y decorado.
- Coctelería de autor y Platos con decoración.
- Shows de Stand up Comedy a través de comediantes reconocidos.
- Personal de atención caracterizado de acuerdo con la temática del establecimiento.

**Atributos Excitantes:**

- BBT Otra Restobar sorprende, con temáticas dinámicas diferentes cada mes.
- Diversión al máximo, tres placeres en un solo lugar, comer, beber y reír, enmarcados en un excelente nivel de servicio al cliente.

- **Calidad:**
  - En el servicio, la calidad está garantizada a través de un modelo de atención al cliente enfocado en los momentos de la verdad, así como en procedimientos de atención al mismo.
  - En el expendio de bebidas y alimentos, la calidad está basada en la procedencia de los insumos y en los procedimientos estandarizados de cocina y bar.
- **Usos:**
  - El uso del establecimiento por los clientes será con el objetivo de consumir alimentos y bebidas en un ambiente de diversión.
- **Marca como organización:**
  - **Atributos organizativos:**
    - Foco en el cliente
    - Trabajo en equipo y por objetivos
    - Calidad en el servicio
    - Apertura al cambio e innovación.
  - **Local - global:**

BBT Otra Restobar es una marca Local, con sede en Lima la ciudad más relevante del Perú en términos económicos y de población.
- **Marca como persona:**
  - **Personalidad:**

BBT Otra Restobar será una marca que sorprende, divierte, entretiene y relaja. Estos rasgos de personalidad están soportados en las preferencias de los consumidores identificadas en los estudios cuantitativo y cualitativo.

➤ **Relaciones marca/cliente:**

Para el cliente, BBT Otra Restobar será su mejor compañero para la diversión, proveerá de todo lo necesario para pasarla bien, lugar, comida, bebida y espectáculo.

• **Marca como símbolo:**

➤ **Logotipo:**

El logotipo de la marca llevará su nombre y se le acompañará de la imagen de una botella de cerveza y un vaso lleno de ella, además de una máscara. La cerveza representa la preferencia del consumidor por las bebidas alcohólicas al salir en búsqueda de diversión nocturna y la máscara hace referencia al aspecto temático del establecimiento.

**Slogan:** “Sorpréndete con la novedad y diviértete al máximo”

**Tipografía:** El tipo de letra pertenece a la familia Script, es peculiar por parecer cursiva o caligráfica, y se lee fácilmente.



• **Proposición de valor:**

➤ **Beneficios funcionales:**

La marca BBT Otra Restobar, ofrece el beneficio de “disfrutar del servicio de alimentos, bebidas y shows con un servicio de calidad en un espacio comfortable”.

➤ **Beneficios emocionales:**

- La marca representa al mejor compañero para la diversión.
- Es diversión al máximo que sorprende con la novedad.

- **Beneficios de autoexpresión:**
  - La marca será un vehículo que les permitirá a las personas sentir que son divertidos, sociables, bohemios por estar en un lugar de diversión al máximo que sorprende porque siempre es diferente.
- **Esencia de Marca:**
  - Divierte y sorprende.
- **Identidad Central:**
  - Calidad del servicio:

El mejor servicio de alimentos y bebidas entre los restobares del medio, en un ambiente temático y agradable.
  - Foco en el cliente:

Pensada y construida en función a los beneficios que busca el cliente para salir a divertirse.
  - Trabajo en equipo:

La diversión y relajación de cliente, es trabajo de todos.
  - Cambio e innovación:

Abierta a buscar nuevas formas de entretenimiento en función de la mayor satisfacción del cliente.
- **Identidad Extendida:**
  - **Personalidad:**
    - Divertida y sorpresiva
    - Entretenida y relajante
    - Sentido del humor.
  - **Temática y dinámica:**

- Aborda diferentes festividades y temas reconocidos por el cliente, los plasma en la temática y los transforma en entretenimiento, cambiando constantemente para generar novedad y atractivo para el cliente.

➤ **Símbolo de BBT Otra Restobar:**

- Logo de la marca, que presenta una botella de cerveza y un vaso lleno de ella, además de una máscara.

**Posicionamiento de marca:**

Por parte de la estrategia de posicionamiento, Lambin et al. (2008) define al posicionamiento como:

“la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado.

El posicionamiento puede resumirse en cuatro preguntas claves:

¿Una marca para qué? Se refiere a la promesa de la marca y el beneficio al cliente.

¿Una marca para quién? Se refiere al segmento objetivo.

¿Una marca para cuándo? Se refiere a la situación de uso o consumo.

¿Una marca contra quién? Se refiere al competidor directo.” (p.254).

BBT Otra Restobar busca posicionarse en la mente del consumidor, como la mejor compañera para divertirse, una marca que sorprende relaja y divierte al máximo a sus clientes, ofreciendo tres placeres en un solo lugar, comer, beber y reír.

Para llegar a la definición del posicionamiento se respondieron las siguientes preguntas:

- **¿Una marca para qué?:**

Para ofrecer, entretenimiento, relajación, sorpresa y novedad, a través de la ambientación temática dinámica como principal ventaja competitiva, shows de stand up

comedy que suman valor al factor de diversión, expendio de alimentos con decoración y coctelería de autor que representen una experiencia organoléptica, todo esto enmarcado en un servicio de calidad estandarizado con procedimientos establecidos.

- **¿Una marca para quién?:**

El servicio está dirigido a personas extrovertidas, que salen a divertirse con frecuencia con amigos o en pareja, que valoran la buena atención y la novedad, en un rango de edad entre 25 a 44 años, de nivel socio económico A, B y C, y que residen en las zonas 7 y 8 de Lima.

- **¿Una marca para cuándo?:**

Cuando el público objetivo decide salir a divertirse y relajarse, ya sea con amigos o en pareja, en un establecimiento que lo sorprenda, que le ofrezca la opción de comer, beber y reír en el mismo lugar.

- **¿Una marca contra quienes?:**

La competencia de BBT Otra Restobar son los restobares del distrito de Barranco, ubicados en las zonas cercanas a la plaza de armas y el boulevard del distrito. Los principales competidores de la industria en este segmento geográfico son Ayahuasca Restobar, Dada Restobar, Victoria Bar y Barbarian, quienes ya son reconocidos por tener un concepto propio, alto nivel de servicio y la variedad de su carta.

### **Planes de construcción de marca:**

- **Anuncios impresos y en revistas especializadas:**

Anuncios que resalten los atributos de la marca, los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión, que expresen el posicionamiento que queremos lograr ante el público objetivo.

- **Redes Sociales:**

Esta será la principal fuente de comunicación con el público objetivo. Se administrará directamente a través de nuestro Brand manager las principales redes

sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y WhatsApp.

En las redes se publicarán los momentos más divertidos compartidos entre nuestro personal y los clientes durante su visita, fragmentos de los shows de stand up y la decoración del lugar, como una forma de invitar a los usuarios de redes a conocer el establecimiento.

- **Patrocinio:**

Se realizarán convenios y contratos con influencers reconocidos para que refuercen el posicionamiento de nuestra marca, además de comunicar las diferentes actividades a realizar como, los cambios en la temática y los shows de stand up comedy.

Se hará sinergia con los comediantes que realizan los shows de stand up comedy de manera que ellos reboten en sus redes sociales el contenido de las nuestras y viceversa.

- **Diseño del establecimiento:**

El establecimiento debe reflejar los atributos y beneficios de la marca y hacer sentido con el posicionamiento que busca en la mente de los consumidores. Por ello, la decoración interna del establecimiento deberá estar soportada en elementos como pantallas Led, cuadros y estatuas de personajes reconocidos que cambiarán de acuerdo con la temática del mes.

El nombre del restobar temático deberá estar presente en la fachada externa del establecimiento y presentar el logo y slogan de la marca, además de estar notoriamente visible y correctamente iluminado.

El personal también debe reflejar el mensaje que quiere transmitir la marca, por ende, desde la búsqueda de talento, estos deberán presentar rasgos de personalidad similares a la marca, ser alegres, divertidos, entretenidos y con sentido del humor. Durante su labor estarán caracterizados (disfrazados), sumando a la temática del

momento.

Capitalizando la decoración de establecimiento y el afán de los clientes por compartir sus actividades en redes sociales, se contará con un espacio selfies, de manera que se pueda ampliar el número de seguidores de la marca a través de las redes de los clientes.

- **Diseño de la carta de bebidas y alimentos:**

La carta de bebidas y piqueos será diseñada con un enfoque divertido, éstos tendrán nombres que varíen entre lo gracioso y lo sarcástico, además de una breve descripción de su contenido, e imágenes divertidas referenciales que ayuden a elegir. Todo esto sumará al factor de diversión adherido a la marca.

La coctelería será de autor y deberá tener una presentación vistosa, con efectos como el humo y el hielo seco aromatizado que sumen al aspecto de novedad de la marca.

### **3.1.1.2 Servicio.**

El presente plan de negocio consiste en la creación de un restobar temático acompañado de shows de stand up comedy que comprende una mezcla de productos y servicios y que busca básicamente cubrir el deseo de entretenimiento y relajación de los clientes. Los productos que ofrece constan de bebidas tanto alcohólicas y alimentos, para ser más específicos piqueos. Para fortalecer la propuesta de valor y generar una experiencia para los clientes, dentro de los servicios se contará con una ambientación temática del establecimiento y la indumentaria del personal de servicio, complementado con shows de stand up comedy.

### **Atributos del Servicio**

Con respecto a los atributos del servicio Kotler y Armstrong afirman lo siguiente: El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de los atributos del producto como calidad,

características y estilo y diseño. (2012, p .230)

### **Calidad del Producto:**

Para lograr el nivel de calidad óptimo, se buscará que se encuentre en función de las ventas del mercado meta y a los niveles de calidad de los competidores directos. La estrategia estará comprendida en brindar un nivel de servicio enfocado en los momentos de la verdad ya que se ha identificado en las sesiones de grupo (focus group) como un punto clave para generar una relación duradera con el cliente. Y sobre todo en la generación de una experiencia que haga que los clientes quieran regresar. Esta experiencia se logrará principalmente a través de la combinación de la temática del local, los shows de stand up comedy acompañados por piqueos y coctelería de autor que serán muy agradables no solo al paladar, sino también a la presentación. Combinar estas tres actividades ubica al plan de negocio en un nivel de calidad superior al de la competencia ya que según los participantes en las sesiones de grupo no han encontrado establecimientos que mezclen estas tres actividades de manera óptima.

Con respecto al nivel de consistencia de la calidad BBT Otra Restobar, buscará la estandarización de sus procesos de servicio para poder entregar el mismo nivel de servicio a diario. Esto comprende definir recetas específicas para los alimentos, establecer un protocolo formal de atención al cliente, que sea bien atendido en cada momento relevante de su visita al establecimiento. Los comediantes que asistan a ofrecer los shows de stand up comedy, deberán ser siempre reconocidos por el público, o garantizar su experiencia en otros establecimientos. La temática de ambientación del local deberá cambiar de acuerdo a una calendarización según la propuesta de valor para lograr el retorno de los clientes a través de la novedad.

### **Características del Servicio:**

En BBT Otra Restobar, las características del servicio son las siguientes. El nivel de

servicio de calidad, se diferenciará de la competencia por su foco en el cliente. Este foco en el cliente se logrará en parte a través del personal de atención, el cual brindará un trato amable y suma importancia a los momentos clave durante la asistencia del cliente al establecimiento. Estos momentos son, cuando el cliente llega al establecimiento, cuando realiza el pedido, se atenderán dudas y/o consultas durante el show de stand up o durante el momento de consumo de alimentos y bebidas, al solicitar la cuenta y al despedirse. Cada uno de estos momentos estará pautado a través de un protocolo de atención al cliente (Ver capítulo 4). Otra característica será la calidad de los alimentos y bebidas, la cual estará garantizada utilizando insumos de calidad provenientes de proveedores reconocidos en el mercado y por la preparación adecuada a través del personal de cocina y bar a nivel de sabor y presentación.

Los shows de stand up comedy tendrán como característica principal, que los comediantes serán reconocidos por el público, incluso en ocasiones, lo cual garantizará un espectáculo que agrade al cliente.

El horario de atención será de martes a domingo de 2:00 pm hasta 1:00 am. El día lunes será de descanso.

Finalmente, la característica más distintiva será la ambientación temática del local. Esta generará gran parte del valor agregado y de la experiencia hacia el cliente. Para que esta ambientación sea constantemente una novedad y se logre hacer retornar al cliente, ésta cambiará de acuerdo a una calendarización.

### **Estilo y diseño del servicio**

El estilo de BBT Otra Restobar, estará reflejado en la ambientación temática del local, que será calendarizada y recogerá las principales festividades del año, así como temas de historia, música, arte y deporte, pantallas con contenido audiovisual y merchandising. Un escenario iluminado para el show de stand up comedy y la vestimenta del personal de servicio alineada a la temática del momento. Mientras que el diseño del servicio se soportará en la

capacidad del personal de brindar un servicio de calidad sobre todo en los momentos más relevantes de la visita al establecimiento. En la calidad de los shows de stand up comedy que resulten divertidos a través de comediantes reconocidos y que garanticen un buen espectáculo. La carta de bebidas y piqueos deben reflejar los gustos y preferencias del cliente obtenidos de las sesiones de grupo (focus group), encuestas, y entrevista a expertos en el rubro, así como estar preparados con insumos y técnicas que garanticen el buen sabor y la presentación de los mismos.

- Bebidas alcohólicas, (Coctelería de autor, tragos exóticos, cervezas artesanales)
- Bebidas no alcohólicas (Agua, cocteles, gaseosas, energizantes)
- Piqueos: Hamburguesas artesanales, chicharrón de pollo, pizzas artesanales, brochetas de pollo, ronda de tequeños, frutos secos y guarniciones, acompañadas por diversas salsas dulces, saladas y picantes. En resumen, serán piqueos de entrada, medios y de fondo.

### **3.1.1.3 Servicios de apoyo.**

Kotler y Armstrong (2012) señalan que el primer paso para el diseño de servicios de apoyo consiste en realizar encuestas a los clientes para poder evaluar el valor de los servicios y recoger ideas para nuevos servicios.

En el caso de BBT Otra Restobar, el nivel de satisfacción de los clientes sobre el servicio, será evaluado por llamadas telefónicas en horarios que no se crucen con horarios laborales ni altas horas de la noche. Esta recomendación surge de las sesiones de grupo (focus group) al público objetivo. Las evaluaciones serán periódicas, cada dos meses, y sobre temas como, la calidad del servicio del personal, la calidad de los piqueos y bebidas, la temática del momento, la calidad del show de stand up comedy, así como también se levantarán recomendaciones de los clientes en qué aspectos se pueden mejorar para lograr una mejor experiencia para ellos mismos.

Por su parte, para tomar el pulso in situ, se entregará al cliente al entregarle la cuenta

una breve encuesta que consultará que le pareció la experiencia vivida en BBT Otra Restobar con 3 opciones gráficas (cara triste, cara indiferente y cara feliz).

### 3.1.2 Estrategia de Precio

Kotler y Armstrong (2012) señalan que el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que reditúa, a comparación de los otros elementos que representan costos; a su vez, el precio es un elemento que determina la cuota de mercado y la rentabilidad en una empresa.

Sumado a ello, la estrategia de diferenciación a nivel de bienes y servicios se encuentra materializada y valorizada a través de la temática cambiante del local, shows de stand up comedy, vestimenta de caracterización del personal de servicio, el personal especializado, capacitación al personal de servicio y el marketing asociado; estimándose un gasto anual de S/ 792,708 para el año 1 hasta S/ 1,012,120 para el año 5.

**Tabla 26**  
*Costo de la estrategia de Diferenciación*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Temática cambiante local</b>	<b>108,000</b>	<b>118,800</b>	<b>130,680</b>	<b>143,748</b>	<b>158,123</b>
<b>Shows stand up</b>	<b>54,000</b>	<b>56,700</b>	<b>62,370</b>	<b>67,360</b>	<b>73,422</b>
<b>Vestimenta caracterización</b>	<b>54,000</b>	<b>59,400</b>	<b>65,340</b>	<b>71,874</b>	<b>79,061</b>
<b>Personal especializado</b>	<b>461,708</b>	<b>494,028</b>	<b>518,729</b>	<b>555,040</b>	<b>582,792</b>
Cheffs	142,952	152,959	160,607	171,849	180,441
Ayudantes Cheff	34,376	36,782	38,621	41,325	43,391
Bartenders	136,920	146,504	153,830	164,598	172,828
Ayudante Bartender	17,188	18,391	19,311	20,662	21,696
Mozos	130,272	139,391	146,361	156,606	164,436
<b>Capacitación al personal servicio</b>	<b>18,000</b>	<b>18,000</b>	<b>18,000</b>	<b>18,000</b>	<b>18,000</b>
<b>Marketing</b>	<b>97,000</b>	<b>97,600</b>	<b>98,575</b>	<b>99,616</b>	<b>100,722</b>
Publicidad en redes sociales	30,000	30,900	32,445	33,743	35,093
Volanteo	6,000	5,700	5,130	4,874	4,630
Influencers	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000
Suscripciones a revistas	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Merchandising	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Total costo "Diferenciación"</b>	<b>792,708</b>	<b>844,528</b>	<b>893,694</b>	<b>955,638</b>	<b>1,012,120</b>

Sumado a ello, con la finalidad de determinar los precios de las bebidas y piqueos de BBT Otra Restobar y considerando el nivel de costo de diferenciación, se recogió información de las cartas físicas de los restobares que forman parte del grupo estratégico y se estableció el nivel de precios superior al del grupo estratégico, considerando la estrategia de

diferenciación definida. (Ver Tabla 27)

**Tabla 27**

*Lista de precios de BBT Otra Restobar*

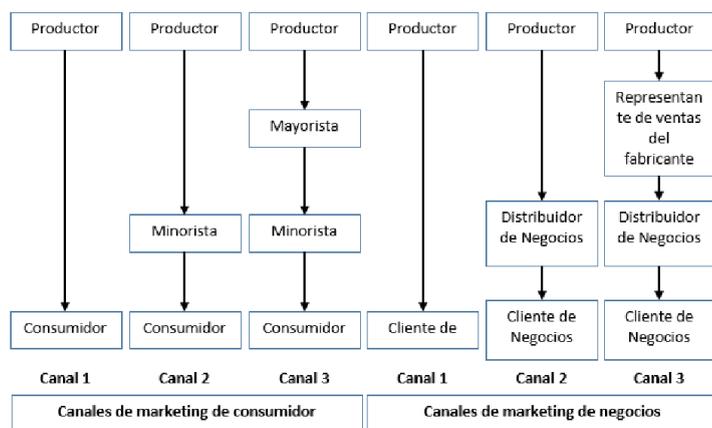
Detalle de Bebidas y piqueos	AYAHUASCA Promedio S/	DADA Promedio S/	VICTORIA Promedio S/	BARBARIAN Promedio S/	LIVERPOOL Promedio S/	BBT Otra Restobar Promedio S/
<b>Bebidas</b>						
Coctelería de autor	37	34	30	-	28	<b>45</b>
Bebida base Pisco	31.5	31	28.5	-	25.5	<b>33</b>
Bebida base Ron	29	30	24.5	-	26	<b>33</b>
Bebida base Vodka	30	30	29	-	26	<b>32</b>
Bebida base whisky	32.5	34	32.5	-	31	<b>34</b>
Bebida base tequila	31.5	29	29.5	-	29	<b>35</b>
Cerveza	19.5	20.5	20	20	15	<b>20</b>
Bebida base ginebra	30	31	28	-	26	<b>32</b>
<b>Piqueos</b>						
Piqueo entrada	22.5	23.5	23	24	21	<b>25</b>
Piqueo ligero	32.5	34	35	36	35	<b>40</b>
Piqueo Fondo	59.5	58.5	56	51	46.5	<b>65</b>

### 3.1.3 Estrategia de Plaza y Distribución

Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de canal. Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. El canal llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Los canales de marketing indirecto incluyen a uno o más intermediarios.

**Figura 7**

*Canales de marketing.*



Siendo BBT Otra Restobar, una mezcla de servicios intangibles y productos tangibles, el servicio y los productos que lo componen llegarán al cliente a través de diferentes canales. El canal de marketing directo será utilizado para entregar a los clientes el servicio de show de stand up comedy, la experiencia de un local temático y el expendio de bebidas y alimentos. Pero también llegará al cliente a través de intermediarios como empresas de delivery para el expendio de alimentos y bebidas.

### ***3.1.4 Estrategia de promoción y publicidad***

La estrategia de promoción y publicidad de BBT Otra Restobar será realizada de la siguiente manera:

#### **Publicidad:**

Se utilizarán anuncios impresos que pueden ser repartidos en los distritos que concentran nuestro público objetivo o en las afueras de establecimientos de similares características a BBT Otra Restobar. Estos anuncios buscarán reflejar aspectos básicos como ubicación, el horario de atención, y la carta. Pero también aspectos relevantes como la temática vigente del establecimiento, las promociones actuales y el comediante que se presentará en el show de stand up comedy. Se realizará publicidad en revistas especializadas en el sector de bares y restaurantes con la finalidad de llegar directamente al público objetivo. Se hará uso también de la publicidad a través de internet, emitiendo anuncios en los canales de reconocidos influencers que lleguen a un gran número de usuarios con características similares al público objetivo.

constante.

De acuerdo a todo lo descrito respecto a la publicidad, en el primer año de operación de BBT Otra Restobar se tiene previsto realizar un gasto de S/ 97 Mil, distribuidos principalmente en publicidad en redes sociales, volanteo, honorario a influencers, suscripción a revistas y periódicos, y merchandising para los clientes. (Ver Tabla 28)

**Tabla 28**  
*Presupuesto de Publicidad*

<b>Presupuesto</b>	<b>Año 1</b>
Publicidad en redes sociales	30,000
Volanteo	6,000
Influencers	51,000
Suscripciones a revistas, periódicos	6,000
Merchandising	4,000
<b>Total gastos mkt y ventas</b>	<b>97,000</b>

### **Promoción de ventas:**

Se establecerán diferentes promociones al cliente con la finalidad de incrementar su ticket promedio y generar relaciones duraderas con los clientes, tomando las siguientes acciones:

- Con la finalidad de obtener una captación de mercado, en los tres primeros meses del inicio de operación de BBT Otra Restobar, todas las bebidas y piqueos tendrán un descuento del 15%.
- Promoción de Happy Hour que consistirá en entregar dos bebidas por el precio de uno en determinadas bebidas alcohólicas y en ciertos horarios, de manera regular.
- Se establecerá un programa de asistente frecuente, materializados a través de la entrega de cupones de descuento entre 20% y 30% en consumo de bebidas y piqueos ofrecidos a los clientes que asistan por tercera vez en el mes siempre y cuando su consumo sea mayor a los S/100.00 en cada visita.
- Se regalarán cupones de 20% descuento a los asistentes al establecimiento que sobrepasen los S/150.00 de consumo individual.

### **Relaciones públicas:**

Se implementarán plataformas virtuales como página web, redes sociales como Facebook e Instagram, se publicarán videos en Tik Tok. Todas con contenido que defina el concepto de BBT Otra Restobar. Así también se patrocinará a diferentes comediantes del medio local, esta estrategia resulta relevante porque muchos de ellos cuentan con un gran

número de seguidores en redes sociales que encajan con el perfil de los clientes y que buscan satisfacer el deseo de diversión.

#### **Marketing directo:**

Se planea utilizar el marketing telefónico, llamadas breves a los principales clientes para brindar información de promociones, nuevas temáticas y comediantes a presentarse. De esta manera se busca fortalecer la relación con el cliente a través de una comunicación

#### **3.1.5 Estrategia de Personas**

En BBT Otra Restobar, la estrategia de personas estará enfocada en la correcta capacitación de los colaboradores, tanto en servicio al cliente como en los valores de la empresa. Deberán ser capacitados tanto los colaboradores que interactúan directamente con el cliente y pueden ser fundamentales en la creación de relaciones duraderas con el cliente, como en el personal que no interactúa directamente con el cliente pero que debe ser consciente de que sus acciones pueden influir en la percepción del valor para el cliente. Otro aspecto relevante es la remuneración del personal que deberá estar acorde al mercado, con la posibilidad de recibir un bono anual por desempeño y otros beneficios para mantener un buen clima laboral.

Sumado a ello, los servicios contables, limpieza y seguridad serán contratados a través de un outsourcing. Por su parte los personajes que darán el show de stand up recibirán un honorario simbólico a través de un porcentaje de los ingresos durante su show o publicidad en las redes sociales del restobar, de acuerdo a su trayectoria.

#### **3.1.6 Estrategia de Procesos**

En BBT Otra Restobar, se buscará estandarizar los procesos tanto de preparación de alimentos y bebidas de forma que contribuyan a optimizar los tiempos de atención, pero siempre logrando productos de calidad en términos de sus características organolépticas. El proceso de atención al cliente también deberá guardar un estándar, de manera que se cubran

todos los momentos importantes del cliente en el establecimiento. (Ver Anexo 18)

### ***3.1.7 Estrategia de Presencia Física***

En BBT Otra Restobar, el diseño del espacio físico estará realizado de manera que permita la adecuada interacción entre las áreas del negocio y principalmente que permita el libre movimiento de los clientes dentro del mismo, así como su seguridad. Las instalaciones contarán con estatuas relacionadas a la temática, fotografías y cuadros de personajes famosos de diferentes países que generen interacción del cliente con el establecimiento y la propuesta de valor, respetando las normativas sanitarias.

## **3.2 Estrategia de ventas**

Al respecto, Abrahams (2003) sostiene que las estrategias de marketing cumplen un rol fundamental en la generación de ventas, por lo que los métodos a emplear deben ser los más apropiados para el negocio que aseguren los niveles necesarios de venta para la sostenibilidad de la empresa.

### ***3.2.1 Plan de ventas***

La oferta de valor propuesta tendrá como puntos fundamentales para las ventas:

- La Ambientación en cuanto a la temática.
- La Calidad de los productos
- Servicio en razón a la interacción y/o experiencia del consumidor.

#### **Objetivos:**

- Lograr un crecimiento promedio de 5% de los ingresos.
- Lograr una participación del mercado del 2% en el primer año de funcionamiento.
- Posicionamiento en la mente de los consumidores.

### ***3.2.2 Políticas de servicios y garantías.***

La creación de estas políticas tendrá como finalidad instituir una relación de

correspondencia y confianza con los clientes, donde se garantice el compromiso de la empresa a través del trato coherente en el servicio y satisfacción al cliente, cumpliendo así con los parámetros de calidad para el negocio.

Asimismo, se establecerán políticas en relación a responsabilidad de higiene y salubridad, control de procesos, interacción óptima con los clientes y capacitaciones constantes al personal, que permita el cumplimiento de la propuesta de valor diseñada para el público objetivo. (Ver Anexo 22).

### 3.3 Pronóstico de ventas

#### 3.3.1 Fundamentos y supuestos

Al respecto Sapag (2014) señala que el diseño de la estrategia de negocio y comercial permiten sentar la base de la proyección para poder evaluar el proyecto privado.

Para realizar el pronóstico de ventas, se considerarán los siguientes factores.

#### Mercado objetivo

El crecimiento vegetativo de la población permitirá que el mercado potencial y el mercado objetivo se incremente considerando las proyecciones establecidas por el INEI. En esa línea, el mercado potencial va desde 454,325 personas en el año 1 hasta 471,650 en el año 5, asimismo, el mercado objetivo va desde 2,583 en el año 1 hasta 2,681 en el año 5.

**Tabla 29**

*Definición de Mercado Objetivo*

Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento estimada INEI		-	0.97%	0.95%	0.93%	0.91%
Mercado potencial		454,325	458,732	463,090	467,397	471,650
Mercado disponible	60.51%	274,926	277,592	280,230	282,836	285,409
Mercado efectivo	46.97%	129,144	130,396	131,635	132,859	134,068
Mercado objetivo	2.00%	2,583	2,608	2,633	2,657	2,681

*Nota:* Tomado de los resultados obtenidos del procesamiento de información elaborado para el cuestionario aplicado al segmento identificado.

#### Frecuencia de compra y número de visitas

Para la proyección de ventas, y con la finalidad de estimar el número de visitas

promedio al año, se recogieron los resultados del cuestionario a la pregunta filtro de la frecuencia de asistencia a establecimientos de entretenimiento nocturno. Como se observa, se obtuvo 22 visitas promedio al año a este tipo de establecimientos.

**Tabla 30**

*Frecuencia de compra promedio al año*

<b>Filtro Mcdo Efectivo</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia Anualizada</b>	<b>Ponderado</b>
1 vez al mes	52.9%	12	6
2 veces al mes	34.5%	24	8
4 veces al mes	8.1%	52	4
Más de 4 veces al mes	4.6%	76	3
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		<b>22</b>

*Nota: Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

En tal sentido, se proyectó el número de visitas al año considerando la información del mercado objetivo proyectado y la frecuencia de compra promedio al año. Sin embargo, la frecuencia promedio de visitas se ajustó a un 67% con la finalidad de mantener un escenario conservador considerando el contexto de pandemia y limitación de aforo.

Asimismo, dado el aforo actual que se maneja del 80% en promedio, se ajustó adicionalmente a la población del mercado objetivo para el año 1, obteniendo un público objetivo en el año 1 en 2,428 personas.

**Tabla 31**

*Número de visitas al año*

Proyección de unidades (visitas)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo	2,428	2,608	2,633	2,657	2,681
Frecuencia promedio	22	22	22	22	22
Frecuencia promedio ajustada	67%	15	15	16	16
<b>Total Visitas Anuales Estim</b>	<b>36,007</b>	<b>39,064</b>	<b>40,145</b>	<b>41,531</b>	<b>42,789</b>

*Nota: Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

Asimismo, en el siguiente punto se considera la capacidad instalada del establecimiento, con la finalidad de conocer la capacidad de recepción y atención del establecimiento.

### **Capacidad instalada del establecimiento**

Por parte de la capacidad instalada, considerando el aforo e inicio de operación, los

autores del presente plan de negocio establecieron que el nivel de ocupación será del 65%, que aumentará progresivamente hasta el año 5, considerando la reactivación económica del país producto del brote del COVID-19.

**Tabla 32**

*Número de visitas al año considerando capacidad instalada*

<b>Proyección de unidades (visitas)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mercado Objetivo	2,428	2,608	2,633	2,657	2,681
Frecuencia promedio	22	22	22	22	22
Frecuencia promedio ajustada 67%	15	15	15	16	16
Total Visitas Anuales Estim	36,007	39,064	40,145	41,531	42,789
Capacidad total	72,696	72,696	72,696	72,696	72,696
% Ocupación	65%	70.00%	75%	80.00%	85%
Capacidad esperada	47,252	50,887	54,522	58,157	61,792
<b>Proy # Visitas</b>	<b>36,007</b>	<b>39,064</b>	<b>40,145</b>	<b>41,531</b>	<b>42,789</b>

*Nota:* Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.

Es decir, el número de visitas estimado en la Tabla 31 es viable ya que no excede la capacidad máxima esperada que se muestra en la Tabla 32.

### **Consumo Promedio ajustado por inflación**

Para efecto del pronóstico de ventas, se consideró el resultado del consumo promedio que arrojó S/129.7. No obstante, dicho resultado incluye IGV, por lo que, para la proyección de ventas se consideró el consumo promedio sin IGV que alcanzó a S/109.9.

**Tabla 33**

*Consumo promedio por visita*

<b>Filtro Mcdo Efectivo</b>	<b>%</b>	<b>Consumo medio</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Consumo Promedio</b>			
Menos a S/ 70	3.8%	35	1.3
Entre S/ 70 y S/ 100	35.2%	85	29.9
Entre S/ 100 y S/ 200	46.7%	150	70.1
Mayor a S/ 200	14.2%	200	28.4
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		<b>129.7</b>

*Nota:* Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.

**Tabla 34**

*Consumo promedio con y sin IGV*

<b>Consumo promedio</b>	<b>Soles</b>
Sin IGV	109.9
IGV	19.8
<b>Incluido IGV</b>	<b>129.7</b>

*Nota:* Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.

En ese sentido, se proyectó el consumo promedio para los próximos cuatro años, considerando la inflación proyectada de 2% cada año, el mismo que se encuentra dentro del rango meta inflacionario que fluctúa entre 1% y 3% de acuerdo a las reglas establecidas por el Banco Central de Reserva del Perú.

En esa línea, se muestra (Ver Tabla 35) la proyección de ventas en el año 1 por S/ 3.96 Millones en el escenario COVID-19 y aforo limitado. A partir del año 2, dicha situación mejora con un crecimiento de 10.7% que obedece al mayor número de visitas que va de la mano con la vacunación masiva de la población y levantamiento de la restricción de aforo (efecto rebote) en establecimientos, llegando a una venta de S/ 4.38 Millones, y a partir de allí un crecimiento promedio del 5% equivalente al crecimiento promedio anual antes de la pandemia.

**Tabla 35**

*Venta Anual proyectada sin IGV*

<b>Total proyección de ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de visitas	36,007	39,064	40,145	41,531	42,789
Consumo promedio (S/)	109.9	112.1	114.4	116.6	119.0
Inflación estimada	-	2%	2%	2%	2%
<b>Total venta anual (S/)</b>	<b>3,957,731</b>	<b>4,379,579</b>	<b>4,590,781</b>	<b>4,844,299</b>	<b>5,090,859</b>
Tasa de crecimiento anual	-	10.7%	4.8%	5.5%	5.1%

*Nota: Tomado del resultado de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

Finalmente, dado que los ingresos serán de bebidas y piqueos, y de acuerdo a la información obtenida de las sesiones de grupo (focus group) y entrevista en profundidad a expertos, el consumo promedio equivale a 1 piqueo y 3 bebidas alcohólicas por persona, por lo que de acuerdo al precio promedio de bebidas y piqueos, los ingresos tendrán una participación del 65% y 35% para bebidas y piqueos respectivamente.

**Tabla 36**

*Venta desagregada anual proyectada sin IGV*

<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Bebidas	65%	2,572,525	2,846,726	2,984,008	3,148,794	3,309,058
Piqueos	35%	1,385,206	1,532,853	1,606,773	1,695,505	1,781,801
<b>Total venta anual</b>	<b>100%</b>	<b>3,957,731</b>	<b>4,379,579</b>	<b>4,590,781</b>	<b>4,844,299</b>	<b>5,090,859</b>

*Nota: Tomado de los resultados de las sesiones de grupo (focus group)*

### 3.3.2 *Justificación*

La proyección realizada se justifica en la intención de compra obtenida del estudio de mercado, características del mercado actual y opinión sobre la propuesta obtenidas a partir de la aplicación de encuestas y la opinión de expertos.

Las técnicas utilizadas para obtener las variables han sido seleccionadas basadas en los requerimientos de información, para el plan de negocio propuesto utilizando fuentes, a través de la investigación cuantitativa y cualitativa

### 3.3.3 *Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico*

Millhollan, y Kaarst (2016), sostiene que el éxito de un proyecto, contiene elementos progresivos con los resultados del proyecto, metodología de gestión del proyecto y competencia del gerente del proyecto en uso de métodos que favorecen a la eficacia.

El riesgo para el negocio es la disminución o incremento en los siguientes factores, como los costos de producción, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, la demanda y las ventas, que como consecuencia afectarán la utilidad y rentabilidad deseada. Cabe resaltar que, si se identifican a tiempo estos factores, se puede mitigar el riesgo.

En esa línea, se identifican los siguientes factores críticos que influyen en el plan de negocio para la creación de un restobar temático & stand up comedy.

#### **Factores externos.**

- Estancamiento del crecimiento económico, afecta el ingreso para el consumo interno, predominando para el consumidor cubrir sus necesidades básicas.
- Inflación, que influye en el incremento de costos en los insumos para la elaboración bebidas y piqueos, sumado al costo en la temática dinámica del local.
- Disminución de la población en el distrito de Barranco por el COVID-19, entre otros motivos de salud, así como la apertura de nuevos restobares en Lima metropolitana.
- Cambios en el comportamiento del consumidor, la tendencia es cambiante en gustos y

preferencias respecto a entretenimiento, bebidas y alimentos.

**Factores internos.**

- La aceptación de la propuesta del negocio podría ser menor de la esperada, de acuerdo al estudio de mercado.
- Respecto a las estrategias de marketing, éstas pueden ser de impacto positivo o negativo.
- Modificación de la capacidad instalada por exigencias propias o reglamentarias y/o medidas de emergencia sanitaria podrían afectar la atención de la demanda.

## Capítulo 4: Plan de Operaciones

El objetivo del presente capítulo fue definir los requerimientos técnicos y estudio de ingeniería que se necesitan para un desenvolvimiento exitoso del Restobar temático & stand up comedy, a nivel de las actividades de abastecimiento, producción, servicio y comercialización enmarcado en el cumplimiento de su proyección de ventas.

### 4.1 Estudio de Ingeniería

El estudio de ingeniería de proyecto tiene como finalidad resolver todo lo relacionado a la instalación y funcionamiento de la planta. Asimismo, para la determinación de la distribución óptima de la planta se parte desde la descripción del proceso y la adquisición de maquinarias y equipos; lo cual conllevará a definir la estructura jurídica y de organización que tendrá el proyecto. (Baca, 2013).

#### 4.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos

Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales. (Chase, 2009).

Para el cumplimiento de un servicio eficiente se deberán cumplir los siguientes procesos que se encuentran ilustrados en el Anexo 18.

- Proceso de recepción del cliente y toma de pedido: Proceso mediante el cual el anfitrión y el mozo interactúan con el cliente para recibir su pedido y poder atenderlo de una manera idónea.
- Proceso de preparación de bebidas: Proceso que inicia con la realización del pedido por parte del cliente hacia el mozo, para que el bartender prepare las bebidas. Dicha preparación de bebidas que serán de coctelería de autor que no solo destacará en el sabor sino también en la presentación.

- Proceso de preparación de piqueos: Proceso que inicia con la realización del pedido por parte del cliente hacia el mozo, para que el personal de cocina prepare los piqueos.
- Proceso de cobranza: Proceso posterior al consumo de servicio y solicitud de la cuenta por parte del cliente.

#### ***4.1.2 Selección del equipamiento***

El equipamiento necesario que permitirá la operación eficiente de la propuesta de valor y momentos de la verdad, que ofrecerá el restobar temático & stand up comedy se encuentra detallado en el Anexo 19 cuya valorización se encuentra en el Anexo 23.

- Equipamiento de recepción
- Equipamiento de caja
- Equipamiento de Bar
- Equipamiento de cocina
- Equipamiento de salón principal
- Equipamiento administrativo
- Equipamiento sanitario
- Equipamiento de seguridad y general.

#### ***4.1.3 Layout***

Sortino explica que el layout, “Es lo que permite llegar a optimizar recorridos de las diferentes componentes de un producto, para obtener la interrelación efectiva y económica entre equipos, hombres y movimientos de materiales, recepción, fabricación, despacho del producto terminado” (2001, p,10).

En ese sentido, se considera un espacio de 250 metros cuadrados que permitirá, tener una óptima distribución de las áreas operativas y funcionales, según la siguiente estructura.

Para la distribución de las áreas se ha considerado el plano de distribución a escala del restobar temático & stand up comedy (ver Anexo 20)

Así también, para la evacuación del establecimiento se adjunta el plano a escala que consta de cuatro rutas de evacuación, siendo la ruta uno la principal es decir todas las rutas convergen, capacidad de 400 de personas, evacuantes 57 personas, el establecimiento (Ver Anexo 20).

Para el plano de señaliza de seguridad del restobar temático & stand up comedy, se indica los elementos que son obligatorios para la seguridad contra incendios para un local de 100 a 300 m<sup>2</sup>. (Ver Anexo 20).

#### **4.1.4 Distribución de equipos y maquinarias**

Las maquinarias, equipos, y mobiliarios necesarios para el funcionamiento del restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar, se distribuirá de la siguiente forma:

- Área de Cocina, zona de preparación de los piqueos que se ofrecerán. Consta de la siguiente instrumentaria: Mesa de trabajo, cocina industrial, campana extractora semi industrial refrigeradoras, congeladora, hornos, visicooler, microondas, vajilla, cubiertos, utensilios, lavatorios, estanterías, extintor.
- Área de mesas, conjunto de mesas para los comensales, consta de mesas y sillas.
- Área del cuarto técnico, consta de una central de dirección eléctrica, herramientas, tableros eléctricos, diagramas unifilares y cuadro de cargas.
- Área de Bar, espacio de elaboración de coctelería y bebidas, consta de una barra de granito, mesa y estantería para la cristalería, frigobar, licuadora semi industrial, exprimidor de jugos, utilería para las medidas de tragos.
- Área de Almacenamiento, lugar de depósito de insumos y productos perecibles y no perecibles. Consta de: Estanterías, congeladora, extintor.
- Área de servicios higiénicos espacio con tocador, para damas y caballeros, inodoro, lavatorio, porta papel grande, espejos.
- Área de servicios higiénicos para el personal. Constará de tocador, para damas y

caballeros. Costa de: Inodoro, lavatorio, porta papel grande, espejos.

- Área de camerino para el personal consta de lockers metálico, banqueta larga y cambiadores.
- Área de patio donde se coloca los balones de gas.
- Área de oficina Administrativa que será usada por el personal administrativo, que constará de una mesa de reuniones, sillas de escritorio, laptop, impresora, pizarra plumones.
- Área de caja, espacio en el cual se realiza el pago en efectivo y o tarjeta de los consumos del establecimiento, constará de: Caja Registradora, PC, Mueble, impresora, silla de escritorio.
- Área de entretenimiento consta del escenario para los comediantes propio del giro del negocio.
- Área de Recepción pequeño espacio de bienvenida situado en el ingreso del establecimiento, así como control sanitario para el COVID-19.

#### 4.2 Determinación del Tamaño

El restobar temático & stand up comedy se ubicará en un local de 250m<sup>2</sup> y se ha considerado la implementación de las áreas descritas en la Tabla 37, que permitirá contar con una óptima distribución de las áreas operativas y funcionales.

**Tabla 37**

*Distribución por área del restobar temático & stand up comedy*

<b>Áreas</b>	<b>Metraje</b>
Área de mesas	112.35 m <sup>2</sup>
Estrado	24.00 m <sup>2</sup>
Cuarto técnico	11.80 m <sup>2</sup>
Bar	11.10 m <sup>2</sup>
Servicios higiénicos - hombres	3.90 m <sup>2</sup>
Servicios higiénicos - mujeres	3.00 m <sup>2</sup>
Servicios higiénicos del personal - hombres	3.90 m <sup>2</sup>
Servicios higiénicos del personal - mujeres	3.00 m <sup>2</sup>
Cocina	24.50 m <sup>2</sup>
Almacén	7.35 m <sup>2</sup>
Patio	2.84 m <sup>2</sup>

Áreas	Metraje
Camerino	11.80 m <sup>2</sup>
Oficina	4.30 m <sup>2</sup>
Caja	3.00 m <sup>2</sup>
Estacionamiento	10.00 m <sup>2</sup>
Cuarto técnico	11.80 m <sup>2</sup>
Ingreso	2.00 m <sup>2</sup>
<b>Total</b>	<b>250.0 m<sup>2</sup></b>

- De acuerdo a lo descrito, el área de atención que son área de mesas y bar en conjunto representan 123.5 m<sup>2</sup> que dará una capacidad máxima de atención de 50 personas en simultaneo, respetando el reglamento de 2.50 m<sup>2</sup> por persona, enmarcadas en la normativa sanitaria actual producto del COVID-19.
- El horario de atención será de martes a domingo de 2pm hasta 1:00 am. El lunes será día de descanso.
- Como supuesto de esta proyección, se considera un escenario medio con un uso del 65% de la capacidad instalada total para el primer año, para atender a un promedio de 151 personas para el inicio de operaciones, de acuerdo a la siguiente distribución por días (Ver Tabla 38).

**Tabla 38**

*Capacidad instalada del establecimiento*

Capacidad	%	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Total	
									Semana	Año
Cap. máxima	100%	0	233	233	233	233	233	233	1,398	72,696
Cap. Instalada normal	65%	0	151	151	151	151	151	151	909	47,252
Distrib % a la semana			10%	10%	15%	25%	25%	15%		
Visitas por día			91	91	136	227	227	136		

*Nota.* Adaptado en base a Norma A.130 Requisitos de seguridad por Cenepred, 2009.

- De acuerdo a lo que se desarrolló en el análisis PESTEL, el factor cultural señaló que el limeño acostumbra asistir a los restobares principalmente los viernes y sábados, por lo que la distribución semanal no es uniforme.

#### 4.2.1 Proyección de crecimiento

Los principales supuestos para la proyección del crecimiento del número de visitas responden principalmente a 3 factores, los cuales son 1) Crecimiento vegetativo de la población, 2) Frecuencia promedio anual de visita ajustada; y 3) Capacidad instalada y operativa del establecimiento.

1. Por parte del crecimiento vegetativo, se estimó en base a las tasas de crecimiento del INEI (Ver 3.3 Pronóstico de ventas) por 0.97%, 0.95%, 0.93% y 0.91% correspondiente desde el año 2 hasta el año 5 respectivamente.  
  
Es decir, el mercado potencial inició el año 1 en 454,325 hasta el año 5 en 471,650; así como el mercado objetivo en 2,428 en el año 1 hasta 2,681 en el año 5.
2. Por parte de la frecuencia anual de visita, fue tomado de los resultados del estudio cuantitativo, el mismo que arrojó un resultado de 22 visitas promedio al año, el cual tuvo un coeficiente de ajuste del 67% para el primer año (contexto actual) y luego un crecimiento promedio de 2% para los próximos años que va de la mano con el programa masivo de vacunación contra el COVID-19 y liberación de aforo limitado en los establecimientos.
3. Por parte de la capacidad instalada, se consideró un escenario moderado de 65% del total de la capacidad al iniciar el negocio, el cual fue contrastado con la proyección de visitas para ver si efectivamente se iba poder atender la demanda.

**Tabla 39**

*Proyección de visitas*

<b>Proy de unidades (visitas)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mercado Objetivo	2,428	2,608	2,633	2,657	2,681
Frecuencia promedio	22	22	22	22	22
Frecuencia promedio ajustada 67%	15	15	15	16	16
Total Visitas Anuales Estim	36,007	39,064	40,145	41,531	42,789
Capacidad total	72,696	72,696	72,696	72,696	72,696
% Ocupación	65%	70.00%	75%	80.00%	85%
Capacidad esperada	47,252	50,887	54,522	58,157	61,792
<b>Proy # Visitas</b>	<b>36,007</b>	<b>39,064</b>	<b>40,145</b>	<b>41,531</b>	<b>42,789</b>

*Nota. Tomado de los resultados de las encuestas – Estudio cuantitativo.*

#### **4.2.2 Recursos**

- **Recursos Financieros:** Para la implementación y ejecución del presente plan de negocios se requerirán recursos financieros, los cuales serán a través de aportes de capital de los accionistas y un financiamiento con la banca privada, que representan el 70% y 30% respectivamente de la inversión inicial.
- **Recursos Humanos:** Referido a la parte fundamental para el éxito del plan de negocio, que contará con un personal de servicio especializado desde el primer instante del ingreso de los clientes al establecimiento. El personal de cocina y bar diseñarán la carta de piqueos y coctelería de autor. El rol de los mozos será fundamental ya que acompañarán en vivir la experiencia del cliente dentro del establecimiento, todo esto será soportado por un constante reclutamiento, capacitación y cultura organizacional.
- **Recursos físicos:** Referido a todos los recursos físicos que soportarán la gestión de operación con la finalidad de atender oportunamente la demanda prevista. Consta principalmente por la infraestructura y activos fijos soportados en el cumplimiento de la calidad operativa, sanitaria y legal.
- **Recursos intangibles:** Los recursos intangibles estarán representados por la tecnología principalmente, a través de licencias de software, programas informáticos, registro de marca y permisos municipales; que en su conjunto conllevará a un desenvolvimiento eficiente de operación.

#### **4.2.3 Tecnología**

A continuación, se detallan los equipos necesarios para soportar la operación:

Para el registro de las transacciones se contará con una caja registradora computarizada de marca Restprocess, que incluye, software profesional, impresora start tsp 743, computadora CPU, monitor LED y Gaveta de Dinero.

Software Ofibar para mozos, compatible con la caja registradora Restprocess, que permite preparar más de 15,000 órdenes por día.

Para garantizar el flujo de las operaciones, se implementará un ERP exclusivo para restaurantes, de nombre Simplygest Hostelería. A través de este sistema se podrá generar estadísticas de ventas, programas especiales para fidelizar clientes, gestionar reservas y realizar el arqueo completo y cierre de caja.

Para mantener en la correcta temperatura las bebidas procesadas embotelladas, se deberá contar con un Frigobar propio del local con capacidad total de 123 litros.

Para poder preparar los piqueos de forma continua y a tiempo, se utilizarán cocinas industriales de acero inoxidable, con 6 hornillas de fierro fundido, plancha y horno industrial.

Para mantener los insumos necesarios para la preparación de los piqueos se necesitará un frigorífico industrial. Este será de acero inoxidable, con enfriamiento por sistema de frío forzado, sistema de cierre automático, capacidad de 1300 Lts.

Como soporte a la ambientación temática del local, se utilizarán pantallas LED. Estas serán de marca Samsung de 65", 2 puertos USB, 3 puertos HDMI, Ultra HD.

Para promover un ambiente de fiesta será indispensable contar con un controlador de DJ, marca JBL, con ecualizador, dos canales, control de plato y conector USB. Como complemento del controlador de DJ, se necesitarán parlantes amplificadores JBL.

También serán necesarias tablets para la correcta atención a los clientes y toma de pedidos, estas serán marca Lenovo, con conexión bluetooth, puerto micro USB.

Como herramienta para las gestiones administrativas se tendrá una Lap Top Lenovo ThinkPad E14 2da generación de 14". Con procesador de 11va generación Intel Core, sistema operativo Windows 10 Pro, pantalla de 14.0", memoria de 8GB, almacenamiento de 512 GB.

#### ***4.2.4 Flexibilidad***

Considerando nuestra proyección de crecimiento en ventas de 5% promedio por año, el

nivel de servicio que se desea ofrecer a los clientes, los utensilios para la ambientación temática del local, la participación de artistas para los Shows de Stand Up Comedy, el tamaño del establecimiento será de 250m<sup>2</sup>. Eso nos permitirá contar con todos los ambientes necesarios para la fluidez de la operación. El horario de trabajo será 11 horas diarias de martes a domingo de 2 de la tarde hasta la 1:00 am, esto está restringido de acuerdo a la normativa del distrito.

#### ***4.2.5 Selección del tamaño ideal***

De acuerdo a la propuesta de valor que incluye diferentes artículos que soporten la temática del local, la necesidad del escenario para los shows que se presenten a los clientes, y la fluidez en las operaciones que requiere el nivel de servicio que se quiere entregar al cliente, se considera que un local de 250m<sup>2</sup> será el óptimo. Se buscará utilizar la capacidad instalada al máximo para aprovechar el costo de la misma.

### **4.3 Estudio de localización**

Al respecto, Sapag (2014) sustenta que, dentro del estudio de localización, el análisis de la ubicación del plan de negocio puede realizarse de distintas maneras, dependiendo de la factibilidad, pre factibilidad o perfil de estudio. En adición a ellos se debe realizar una selección de macrolocalización y microlocalización.

El restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar, estará ubicado en la ciudad de Lima metropolitana, en la Zona 8 distrito en cuyo grupo esta Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Surquillo, tal como se menciona en el capítulo 2.

De este grupo, se tomó como mejor alternativa Barranco y Chorrillos como distrito viable para la localización ya que convergen en sus límites y coincidir con algunas características que serán objeto de ponderación e investigación de este plan de negocio.

**Barranco:**

Según el Plan de Cultura del Distrito de Barranco 2016-2020, señala que Barranco es un distrito que cuenta con una gran oferta de entretenimiento nocturno, sumado a las oportunidades en el sector turístico constituyen un gran atractivo, cuya dinámica social ya es reconocida por el ciudadano, teniendo como oportunidad desarrollar una oferta integral y coherente con el distrito cultural. (Municipalidad de Barranco, 2021a).

**Chorrillos:**

Según el Plan Desarrollo Concertado 2017-2021, señala que Chorrillos se caracteriza por ser una población joven donde el estrato mayor está alrededor de los 30 años de edad. Asimismo, el distrito cuenta con espacios comerciales e industriales, en donde la cohesión territorial ha impulsado a un crecimiento integral, con infraestructura diversificada. (Municipalidad de Chorrillos, 2021).

**4.3.1 Definición de factores locacionales**

Sapag (2004), toma en consideración dos directrices, la macrolocalización y la microlocalización, así también debe analizarse otros elementos, citados como las fuerzas localizaciones, como son, infraestructura de transporte al distrito y precio, facilidad y costo de la mano obra, cercanía de la materia prima y abastecimiento, factores ambientales, disponibilidad del terreno aspecto del suelo, disposición impositiva y legal, disponibilidad de servicios, posibilidad de dependerse de los desechos sólidos. Factores predominantes que influyen en la inversión de un determinado proyecto.

**Macrolocalización**

Sostiene Sapag (2004), la Macrolocalización radica en evaluar el espacio comercial con excelentes ambientes para el establecimiento.

El restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar, estará ubicado en el distrito de Barranco en la Zona 8 de Lima metropolitana. (ver Tabla 40)

**Tabla 40**  
*Información del distrito*

Información	
Distrito	Barranco
Año de creación	1874
Altitud	Ubicado a 58 m.s.n.m
Latitud sur	12°08'30''
Longitud oeste	77°01'30''
Superficie	3,33 kilómetros cuadrados
Limites	Norte con el distrito de Miraflores Sur con el distrito de Chorrillos Este con el distrito de Surco Oeste con el océano pacifico

*Nota:* Adaptado del “Plan de desarrollo local concertado de barranco 2017- 2021 (Municipalidad de Barranco, 2021b)”

Sapag considera, que el “método de evaluación por factores no cuantificables las principales técnicas subjetivas utilizada para remplazar la planta consideran solo factores cuantificados, que tiene mayor validez en selección de la macrozona que de la ubicación específica”. (2014, p.147) (Ver tabla 41 y 42)

**Tabla 41**  
*Calificación De Factores Macrolocalización.*

Calificación	Escala
1 - 2	Malo
3 - 4	Regular
5 - 6	Bueno
7 - 8	Muy bueno
9 - 10	Excelente

**Tabla 42**  
*Método Cualitativo Por Puntos Macrolocalización*

N°	Factores	Peso	Distritos			
			Barranco		Chorrillos	
			Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
1	Afluencia de publico	0.24	8	1.92	2	0.48
2	Permisos municipales	0.16	5	0.80	6	0.96
3	Seguridad del distrito	0.13	6	0.78	4	0.52
4	Costo del alquiler	0.30	4	1.20	8	2.40
5	Zona turística	0.17	9	1.53	4	0.68
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>6.23</b>		<b>5.32</b>

*Nota:* Adaptado de N. Sapag, Preparación y evaluación de proyectos, 2014.

## Microlocalización

Sapag (2004) define a la microlocalización como el sitio exacto en el cual se edificará el establecimiento y se tomará en cuenta la distribución y funcionabilidad de la planta, como también accesibilidad, regulaciones legales, aspectos técnicos y ambientales, costo y disponibilidad de terrenos.

Asimismo, la empresa requiere de un lugar amplio con excelente ubicación que además cumpla con los permisos para obtener las licencias respectivas del establecimiento. De acuerdo a la disponibilidad existente en Barranco, se lograron ubicar dos opciones:

- **Opción 1:** Local Comercial, ubicado en Av. 28 de julio, Barranco, Lima cuenta con el área 250 m<sup>2</sup>, a un precio de alquiler que asciende S / 18,000 mensual. (Ver Figura 8).
- **Opción 2:** Local ubicado en la Calle Sánchez Carrión cuadra 1, Boulevard de Barranco, área 250 m<sup>2</sup>, 20 Antigüedad a un precio de alquiler que asciende a S/ 14,000 mensual. (Ver Figura 9).

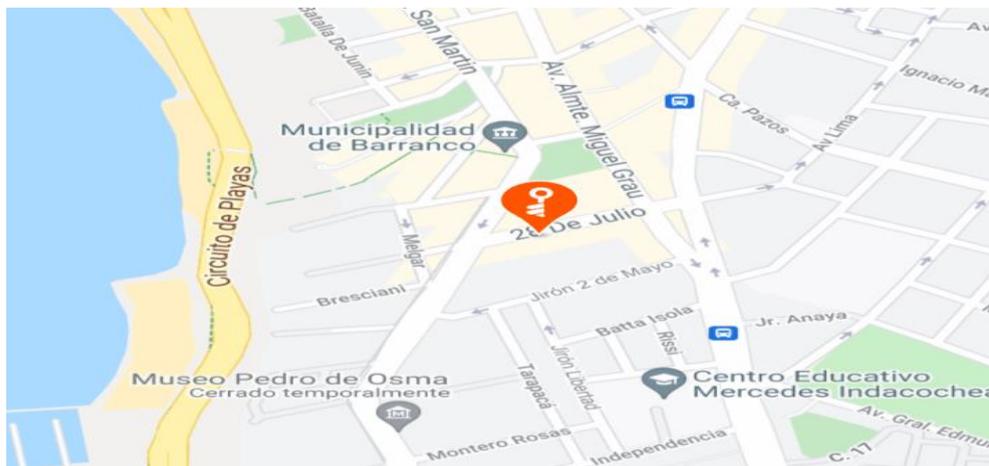


Figura 8. Opción 1. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/vendo-o-alquilo-local-comercial-en-barranco-54248027.html>.

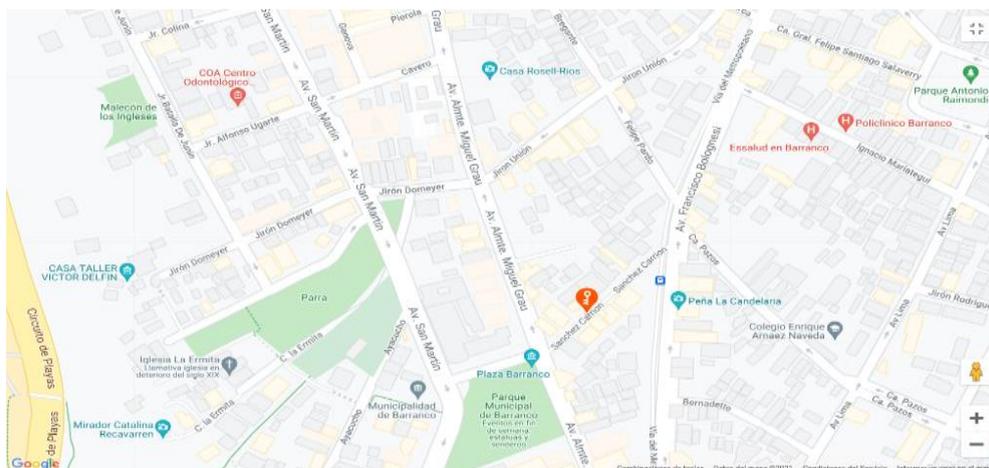


Figura 9. Opción 2. Recuperado de <https://urbania.pe/inmuelle/alquiler-de-local-comercial-en-barranco-barranco-62192025>

También en la microlocalización se aplicará el Método Cualitativo de puntos, que permita determinar la opción óptima de ubicación.

Como consecuencia de la evaluación de distritos, a través del método cualitativo por puntos, se determinó como mejor opción al distrito de Barranco (6.23 puntos), frente al distrito de Chorrillos (5.32 puntos)

**Tabla 43**

*Calificación de Factores Microlocalización*

Calificación	Escala
1 - 2	Malo
3 - 4	Regular
5 - 6	Bueno
7 - 8	Muy bueno
9 - 10	Excelente

**Tabla 44**

*Método cualitativo por puntos microlocalización*

Factores	Distrito de Barranco					
	Opción 1			Opción 2		
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
1 Tamaño de local	0.1	9	0.9	9	0.9	
2 Inversión acondicionamiento	0.2	5	1	6	1.2	
3 Congestión Vehicular	0.1	4	0.4	5	0.5	
4 Alto Tránsito Peatonal	0.3	6	1.8	6	1.8	
5 Seguridad de la zona	0.3	7	2.1	9	2.7	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>6.2</b>		<b>7.1</b>	

Por todo lo expuesto, la opción que más se ajusta a los requerimientos, accesos, recursos, del proyecto es la Opción 2, el local está ubicado en la Calle Sánchez Carrión cuadra 1, Boulevard de Barranco.

### **Mercado de Interés**

El público objetivo al cual va dirigido el giro del negocio para la presente investigación es el distrito de Barranco ya que concentra cercanía con los centros de comercio metropolitano de Miraflores y los interdistritales de Surco y Chorrillos. Posee un gran potencial turístico debido a su tradición histórica, a su acervo cultural y su espíritu bohemio, en el distrito se dividen las actividades en vivienda, comercio, financieras y turísticos, y nuevas empresas que invierten en el distrito se establece en mayoría en la zona monumental del distrito. (Municipalidad de Barranco, 2021b)

### **Transporte y accesibilidad**

Esta red vial está conformada por dos vías expresas, una arterial metropolitana, dos vías colectoras, tres colectoras distritales y una red de vía vecinal tránsito de personas. (Ver Tabla 39)

Barranco es un paso obligado por el transporte público y privado entre el distrito del norte y el sur de lima metropolitana, el incremento del mercado automotor facilitó la ejecución del sistema metropolitano según el Plan de desarrollo local concertado de Barranco 2017- 2021, en su totalidad la red vial se encuentra asfaltada y un 60% se encuentra en óptimas condiciones, también presenta carencia de estacionamientos en 70% por no contar con bermas laterales y vías laterales angostas.

### **Tabla 45**

#### *Red vial del distrito de Barranco.*

Vías expresas	Paseo de la Republica y Circuito de la Costa Verde
Vías arteriales metropolitanas	Av. Bolognesi y Av. República de Panamá
Vías colectoras metropolitanas	Av. José Balta, Av. Piérola y Av. Jorge Chávez
Vías colectoras distrital	Av. Grau, Av. San Martín y Av. Pedro de Osma

Vías vecinales con distribución de personas	Jr. Manuel de la Fuente, Pedro Salazar, Pereyra, Av. Surco, Jr. Luna Pizarro, Jr. Pedro Heraud, Jr. Vidaurre, Jr. Arrita, 2 de Mayo, etc.
---	---

---

*Nota:* Adaptado del “Plan de desarrollo local concertado de Barranco 2017- 2021 (Municipalidad de Barranco, 2021b)”

### **Regulaciones legales**

La empresa estará sometida a los parámetros legales establecidos por la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887), las regulaciones tributarias dispuestas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), las normas legales y ordenanzas que la Municipalidad Distrital de Barranco disponga, Ley General de Trabajo, entre otros que corresponda al ámbito de fomento a la actividad económica del país.

### **Costo y disponibilidad de terrenos**

Se considera que para el restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar el tamaño ideal es de 250 m<sup>2</sup>; con la finalidad de obtener la mayor utilización de espacios equipo, personas, materiales e interacción con el cliente.

Para ello, se consultó a las principales webs de venta y alquiler de viviendas; tales como, Urbania, Adonde vivir, en el que se establece que el costo del m<sup>2</sup> de alquiler para comercio es de \$2.545 sujeto a variaciones con el precio del dólar.

### **4.3.2 Consideraciones legales**

El empresario deberá de elegir diversas alternativas jurídicas para realizar una sociedad económica formal, lo que a corto plazo le dará ventajas y oportunidad de desarrollo necesario para el buen funcionamiento del establecimiento; podrá ser sujeto de credibilidad frente a clientes, proveedores, público en general, financiamiento para préstamos y créditos, crédito fiscal, también permite alianzas estratégicas con el fin de mejorar el posicionarte tu marca.

#### **4.3.2.1 Identificación del marco legal.**

La sub gerencia de gestión del riesgo de desastres y la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones –ITSE del distrito de Barranco y así como el Ministerio de Vivienda,

Construcción y Saneamiento requiere como mínimo lo siguiente (Ver Tabla 46).

**Tabla 46**  
*Requisitos mínimos de seguridad*

<b>Tipo de edificación</b>	<b>Señalización e iluminación de emergencia</b>	<b>Extintores portátiles</b>	<b>Sistemas de rociadores</b>	<b>Sistemas contra incendios</b>	<b>Detención y alarmas incendios</b>
<b>Restaurantes, cafeterías y bares</b>					
Restaurantes de área total construida menor a 75 m <sup>2</sup>	-	Obligatorio	-	-	-
Restaurantes de área total construida mayor a 75 m <sup>2</sup> y menor a 300 m <sup>2</sup>	Obligatorio Cuando las rutas de evacuación así lo exijan	Obligatorio	-	-	-
Restaurantes de área total construida mayor a 300 m <sup>2</sup>	Obligatorio	Obligatorio	-	-	Obligatorio

*Nota:* Ministerio De Vivienda Construcción y Saneamiento Ici Ingesoft, 2021

En el marco de la emergencia sanitaria, el protocolo de sanidad de operación ante el COVID-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón sostiene:

Distribución de mesas y clientes se organiza la ubicación de los clientes al ingreso del establecimiento se enumeran las mesas para facilitar la ubicación y evitar aglomeraciones.

La distancia entre los bordes de las mesas del salón cuando los comensales se dan la espalda debe ser de 1.5 metros, de no ser posible esto, implementar separadores físicos.

Grupos familiares de 8 personas podrán compartir una mesa en salón.

Grupos familiares de 2 personas podrán sentarse juntas en las barras.

En las barras la distancia entre clientes solos o grupos familiares debe ser de 2

metros, de no ser posible esto, implementar separadores físicos.

La distancia social en la barra entre el personal de atención y el cliente debe ser 2 metros, de no ser posible esto, se podrá implementar separadores físicos.

Las zonas de alto tránsito de personal y clientes como pasillos que facilitan el desplazamiento en el salón, deben ser de al menos 2 metros entre los bordes de las mesas del salón. (2020, p.14.)

Para la constitución de la sociedad se empleará como base legal la Ley General de Sociedades –Ley N° 26887, como sociedad anónima cerrada (S.A.C) que requiere un mínimo de 3 accionistas y un máximo de 20. En relación a los beneficios laborales que tendrán los trabajadores dentro de este régimen, se regirán bajo la normativa de la Superintendencia Nacional de Fiscalización laboral (SUNAFIL):

El capital está representado por acciones que deben tener una Junta General de Accionistas y un Gerente General quien ejercerá la representación legal. El capital procede de la contribución que realicen los socios, que se representa en número de acciones, la cual restringe la responsabilidad frente a terceros.

En el marco legal de la identificación de la empresa restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar, procederá a constituir el negocio como persona jurídica quien asumirá obligaciones, derechos y deberes, por lo que se deberá de registrarse ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

#### **4.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa.**

Continuando con los registros tributarios, registros laborales, y autorizaciones municipales; que se deberá considerar para el cumplimiento de la formalización, se debe realizar el registro tributario iniciando con la búsqueda y reserva del nombre y verificar en la SUNARP que no exista en el mercado un nombre (razón social) igual o similar al que se eligió. El procedimiento es el siguiente:

- Si se confirma que no existe igualdad y o similar nombre se debe reservar el mismo e inscribir de inmediato de preferencia
- Minuta de constitución se puede contratar los servicios de un notario para la sustentación de los documentos donde se establezcan los acuerdos respecto a la constitución de la empresa, así mismo dentro de los estatutos requeridos se establecerá el aporte del capital de los socios. Si el aporte es en activos y no monetario será necesario una declaración jurada, en su defecto si fuera el aporte monetario se apertura una cuenta bancaria de actividades y funciones del representante legal.
- La minuta se elevará a escritura pública considerado por un notario, solicita la firma de los socios y/o accionistas de la empresa, luego de firmar la escritura pública, el notario y/o los socios tendrán que ejecutar la inscripción de la empresa en la Oficina Registral competente Registro de Personas Jurídicas en la SUNARP (Guía de Formalización, 2017).
- La SUNARP, efectuará la transmisión del Testimonio de propiedad de la empresa.
- La notaría hará la entrega de la copia registral certificada, documento que confirma la validez del proceso.

Asimismo, los requisitos necesarios para la inscripción del Registro único de contribuyente (RUC) son los siguientes:

**Tabla 47**

*Requisitos necesarios para la inscripción al RUC*

<b>Vigentes desde el 22 de agosto del 2016</b>	
<b>PERSONA JURÍDICA</b>	
DNI original del representante legal de la persona jurídica	Si el documento es distinto al DNI, presentar el original y copia de dicho documento
Original y copia de la de la ficha o partida electrónica certificada emitida por los Registros Públicos (SUNARP), con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario	
Puedes utilizar cualquier documento privado o público en el que conste la dirección que necesites declarar como domicilio fiscal.	

*Nota:* Adaptado de la guía de formolización 2017 Ministerio de Trabajo Promoción del Empleo

Según la guía de formalización (2017), indica que los regímenes tributarios son 4:

El nuevo régimen único simplificado RUS, el régimen especial de renta o RER, régimen mype tributario o RMT y el régimen general.

En el caso del restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar, se optará por el Régimen MYPE tributario, el mismo que comprende a personas naturales y jurídicas domiciliadas en el Perú que consignan rentas de tercera, así como la venta de bienes que adquieran o produzcan y prestación de servicios. (ver *Tabla 48*)

**Tabla 48**

*Régimen MYPE tributario - RMT*

Concepto	Régimen MYPE tributario
Persona natural	Si
Persona jurídica	Si
Límite de ingreso	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el año.
Límite de compra	Sin límite.
Comprobante de pago que pueden emitir	Factura, boleta de venta y los demás permitidos
Declaración anual renta	Declaración mensual y anual.
Pago de tributos mensuales	renta: cuota de 1,5 % de ingresos netos mensuales IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal)
Libros obligados a llevar	Según los ingresos
Valor máximo Activos fijos	Sin límite.
Trabajadores	Sin límite.

*Nota:* Adaptado de Emprender SUNAT.

Al no exceder las 1700 UIT en el año de acuerdo a la proyección de ventas, BBT Otra Restobar encaja en una pequeña empresa, la misma que se acogerá al Régimen Especial Laboral de la Pequeña Empresa con los siguientes beneficios laborales. (Ver *Tabla 49*)

**Tabla 49**

*Beneficios del trabajador en el régimen laboral MYPE*

Beneficios de los trabajadores	Pequeñas empresas
Remuneración mínima vital	Si, (S/ 930)
Asignación familiar	No
Cts	Si, 15 remuneraciones diarias por año
Gratificaciones 25 dic. 28 jul.:	Si, media remuneración en cada ocasión, (Fiestas Patrias y Navidad).
Vacaciones:	Si 15 días al año de trabajo o la reducción hasta 7 días de goce, a través de la venta de las mismas.

<b>Beneficios de los trabajadores</b>	<b>Pequeñas empresas</b>
Descanso semanal obligatorio:	Sí, 24 horas continuas y feriados no laborables
Jornada de Trabajo:	8 horas diarias, 48 horas semanal
Jornada nocturna:	35 % de la remuneración mínima vital
Utilidades:	Sí
Seguro Complementario de Trabajo Riesgo (SCTR)	Sí
Seguro Social de Salud:	Sí, Essalud, obligatoria.
Sistema pensionario:	Sí, ONP, AFP. Aportaciones obligatorias
Seguro de Vida:	No
Indemnización por Despido:	Sí, 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, el máximo es 120 remuneraciones diarias

*Nota:* Adaptado Régimen Laboral Especial De La Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) 2019.

En cuanto a la autorización de la licencia de funcionamiento, es otorgada por el municipio del distrito de Barranco, todos los requisitos se encuentran en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y deberá gestionarse antes de la apertura del establecimiento de entrenamiento comercial. (Municipalidad de Barranco, 2021c)

**Tabla 50**

*Requisitos para Licencia de Funcionamiento para Locales – Barranco*

Requisitos principales	Persona jurídica
Derecho a pago Locales hasta 100.00 m2 S/ 168.70	Formato de solicitud (distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de declaración jurada, que incluya: tratándose de personas jurídicas u otros entes colectivos; N° de RUC N° de DNI o CE o el N° de DNI o CE del representante en caso actúen mediante representación.
Locales mayores de 100.00 m2 S/ 237.80	En el caso de personas jurídicas u entes colectivos, Declaración Jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el N° de la Partida Electrónica y asiento de Inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos(SUNARP).Tratándose de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su N° de documento de identidad, salvo que se trate de apoderados con poder inscrito en SUNARP, en cuyo caso basta una declaración jurada en los mismos términos establecidos para personas jurídicas Declaración jurada de contar con el número de estacionamientos exigibles, de conformidad con el artículo 9-A de la presente Ley.

*Nota:* Adaptado de “Licencia de Funcionamiento para locales” (Municipalidad de Barranco, 2021c)

#### 4.4 Determinación de la localización óptimo

Luego del análisis respectivo, se ha concluido que la localización óptima para el restobar temático & stand up comedy BBT Otra Restobar será en la Calle Sánchez Carrión cuadra 1, Boulevard de Barranco.

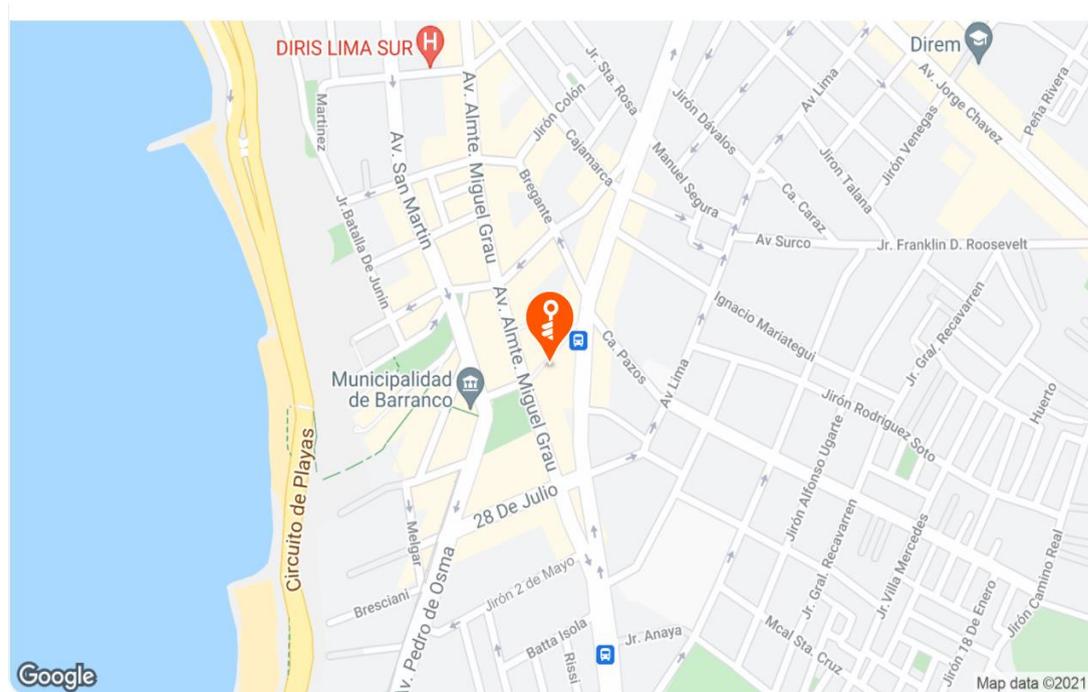


Figura 10. Localización óptima

## **Capítulo 5: Gerencia y Organización**

Este capítulo tiene como objetivo definir la cultura organizacional deseada a través del establecimiento de la visión, misión y principios; y en base a eso definir estrategias que sean sostenibles en el tiempo a través de las ventajas críticas tangibles e intangibles, donde el capital humano juega un rol fundamental para su ejecución.

### **5.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada**

La cultura organizacional representa los hábitos, creencias, valores e interacciones sociales en toda organización, cuyo accionar se define en como pensar y hacer las cosas en todo momento dentro de dicha organización. Diferentes organizaciones tendrán diferentes culturas corporativas, algunas conservadoras otras flexibles. Lo ideal será que la cultura sea flexible para que la organización sea capaz de enfrentar los cambios de la actualizad. (Chiavenato, 2007).

Ante lo mencionado, el accionar y la forma de pensar de una organización deben soportarse bajo la definición de los fundamentos estratégicos como la visión, misión y principios.

#### **5.1.1 Visión**

En el año 2025 seremos el restobar temático que brindará el mejor servicio de comidas, bebidas y stand up comedy en Lima Metropolitana, siendo socialmente responsables, destacando la ética profesional de todos nuestros colaboradores.

#### **5.1.2 Misión**

Brindar el mejor servicio de entretenimiento entre los restobares del medio, ofreciendo a nuestros consumidores una experiencia distinta al restobar tradicional, a través de la mejor combinación de tres placeres como comer, beber y reír en un solo momento, generando oportunidades de desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, actuando con

responsabilidad y ética frente al medio ambiente y la sociedad.

### **5.1.3 Principios**

Sobre los principios en las empresas, David (2003) define a la ética de negocios como los principios de comportamiento de las organizaciones que direccionan la toma de decisiones, que a su vez es requisito para una dirección estratégica eficaz.

Para el Restobar temático & stand up comedy, se planean los siguientes valores a practicar y difundir entre los colaboradores y líderes del negocio:

- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento de las normas legales del sector.
- Ejercer prácticas de competencia legales.

## **5.2 Formulación de estrategias de negocio**

David (2013) señala que “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo” (p.11).

Por su parte, Porter definió estrategias básicas competitivas para el posicionamiento de una empresa, que son liderazgo de costo absoluto, diferenciación y enfoque, en donde BBT Otra Restobar empleará la estrategia de diferenciación a lo largo de su vida organizacional.

La estrategia de *diferenciación* se direcciona en la creación de una nueva línea de producto y un programa de marketing agresivo y distinto para poder ser el líder en la clase de dicha industria.

- Dicha estrategia será el corazón de BBT Otra Restobar que propone productos tangibles y servicios intangibles a través de la mezcla de 3 placeres en un mismo momento, comer, beber y reír en un espacio acogedor y divertido que buscará el alineamiento desde el nombre del restobar, pasando por el personal caracterizado

brindando un servicio único y los platos y bebidas con decoración de acuerdo a la temática del momento.

- Se contará con un planning de eventos a lo largo del año, lo que permitirá la efectividad de la temática dinámica que actualmente no ofrece ningún restobar de Lima. Dichas temáticas girarán en torno a eventos de historia, música, deporte, fechas cívicas, celebraciones internacionales tales como los Juegos olímpicos, Olimpo juego de dioses, carnavales, fiestas patrias, festivales Woodstock, Halloween, música criolla, mundial de futbol, año nuevo chino, entre otros.
- Asimismo, la estrategia de diferenciación se complementará con la definición de procesos relevantes en la experiencia del cliente, a través de definición de un manual de recetas específicas para las bebidas y alimentos que no solo se limitarán al buen sabor, sino a ofrecer una experiencia sensorial (olfato, gusto y vista) que será la vitrina potente de publicidad para el mercado objetivo. Sumado a ello, se contará con shows de stand up comedy cuya ventaja competitiva será el uso del espacio del local para dichos shows con personajes reconocidos e iniciados, con la finalidad que BBT Otra Restobar también sea reconocido como una plataforma de impulso para el talento del stand up local.
- Por su parte, se destinará un presupuesto relevante para una campaña de marketing a través de redes sociales como Instagram, Tik Tok, e influencers reconocidos en el segmento objetivo. Complementado con la creación de una página web que resalte las principales fortalezas del local, fotografías de coctelería de autor, shows de stand up comedy, agenda de reservas y chatbot on line,
- En adición a lo mencionado, de acuerdo a lo observado en el servicio actual que brinda el grupo estratégico a sus clientes compartiendo las historias de sus experiencias (fotos y videos in situ) a través de redes sociales, BBT Otra Restobar

propone diferenciarse de la competencia compartiendo en tiempo real la experiencia de los clientes, quienes solo tenían la oportunidad de grabar o tomar fotos a su plato o bebida, sin que ellos puedan verse disfrutando la experiencia, que sumado a ello, motivará a los seguidores de BBT Otra Restobar y al círculo social de cliente a atreverse a vivir dicha experiencia en el local.

### 5.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas

Kotler (2012) sostiene que una ventaja competitiva significa lograr una superioridad en relación a sus competidores, entregando más valor y satisfacción a sus consumidores meta.

Tomando en consideración las estrategias definidas en el punto anterior, se realizó la matriz VRIO que permite analizar las capacidades y los recursos internos de una empresa, y determinar cuáles podrían ser fuente de ventaja competitiva para la empresa que sea sostenible en el tiempo. (Barney & Griffin, 1992)

**Tabla 51**

*Matriz VRIO*

Recurso	V	R	I	O	Implicación competitiva
<i>Tangible</i>					
Experiencia de entretenimiento	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Coctelería de autor (Experiencia sensorial)	X	X		X	Ventaja competitiva por explotar
Shows de stand up comedy como parte del servicio	X	X		X	Ventaja competitiva por explotar
Personal especializado y capacitado	X			X	Ventaja competitiva temporal
Precios bajos al inicio de la operación del negocio	X			X	Ventaja competitiva temporal
Historias en vivo compartidas en redes sociales	X	X		X	Ventaja competitiva por explotar
<i>Intangible</i>					
Marca	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Modelo de negocio	X	X		X	Ventaja competitiva por explotar

Nota: (V), (R), (I), (O) son las denominaciones de valor, raro, inimitable y organización, respectivamente.

Adaptado de "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", por Jay Barney B., 2002, 2da, México, Pearson Education, Inc. Copyright 2002 por Pearson Educación de México S.A. de C.V.

De acuerdo a lo descrito en la matriz VRIO, BBT Otra Restobar cuenta con recursos y capacidades inimitables que le permitirá contar con ventajas competitivas sostenibles. La propuesta de negocio va más allá del expendio de alimentos y bebidas del clásico restobar, BBT Otra Restobar vende una experiencia de entretenimiento diferente en cada visita. Esta experiencia se soporta principalmente en la temática dinámica, los shows de stand up comedy y el nivel de servicio al cliente que se pueden disfrutar al mismo tiempo. Las particularidades impuestas en cada uno de estos elementos construyen la ventaja competitiva de BBT Otra Restobar. La temática dinámica cambia cada mes generando novedad y capturando la atención de los clientes. Los Shows de Stand Up Comedy no representaran un costo directo para el cliente. Estos dos primeros aspectos combinados, representan una oferta que no existe en el mercado actual. El nivel de servicio también sumará a la experiencia del cliente, este se soportará en procedimientos estandarizados de atención, bar y cocina, que permitan acompañar al cliente en cada punto crítico de su visita y disfrutar de una experiencia sensorial durante el consumo de alimentos y bebidas a través de aspectos como la coctelería de autor.

Con respecto a los recursos intangibles, la marca también representa una ventaja competitiva sostenible, al posicionarse en el mercado como una marca que ofrecerá una experiencia de diversión y novedad para el cliente, utilizando el slogan BBT Otra Restobar “Vive la Experiencia” y comunicando al público objetivo sus características a través de publicidad, relaciones públicas y marketing directo.

#### **5.4 Diseño de la estructura organizacional deseada**

La estructura organizacional permite fraccionar las áreas, funciones y personal idóneo encargado, a través de la definición de perfiles y funciones por cada puesto del organigrama.

Weinberger explica que, “en un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las

tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización”. (2009. p. 88)

En consecuencia, se describirá los componentes del organigrama que ayudarán a la esquematización del mismo. (ver *Tabla 52*).

**Tabla 52**

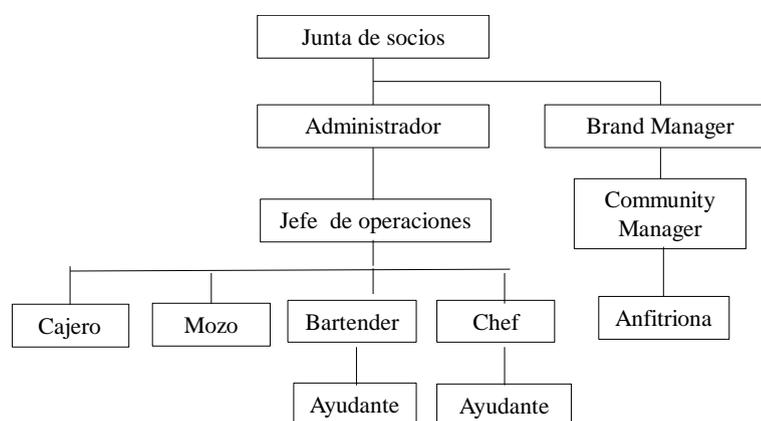
*Componentes Organigrama*

<b>Factores que influyen Actividades Organizacionales</b>	
<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Departamentos de funciones</b>	Área: Servicio al Cliente / Operaciones / Apoyo
<b>Cadena jerarquía</b>	Estructura Organizacional: Se conservará una correspondencia jerárquica en las tareas / actividades de nivel Nivel 1: Socios Nivel 2: Administrador General, Brand manager Nivel 3: Jefaturas Nivel 4: Responsables por actividades Nivel 5: Ayudantes

*Nota:* Adaptado de Como elaborar un Plan de Negocio por Arbaiza, L. (2015). Lima, Perú: Editorial Universidad Esan.

Ante lo señalado, se muestra la estructura organizacional deseada de BBT Otra

Restobar, que alcanza a 19 colaboradores (Ver Figura 11)



*Figura 11.* Estructura organizacional del negocio.

## 5.5 Diseño de los perfiles de puestos clave

Arbaiza (2015) sostiene que “el diseño de una organización no sólo consiste en calcular el número de personas que se destinarán a los distintos puestos sino también en regular las actividades de la empresa los mecanismos formales e informales” (p.169-170).

Por ello se considera relevante definir correctamente los puestos, perfiles (requisitos técnicos y específicos) y funciones a desempeñar en el restobar temático & stand up comedy, BBT

Otra Restobar. (Ver en Anexo 21)

## 5.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

De acuerdo al Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, la micro y pequeña empresa es definida como unidad económica constituida por una persona natural o jurídica con el objeto de desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestaciones de servicios. Asimismo, definen los límites de las ventas anuales para calificar como micro o pequeñas empresas.

Bajo lo descrito, BBT Otra Restobar se registrará bajo el ámbito de pequeña empresa, ya que sus ventas proyectadas no superan las 1700 Unidades Impositivas Tributarias al año.

En el caso de la empresa los perfiles de puesto de los colaboradores del restobar temático & stand up comedy, recibirán sus remuneraciones y estarán en relación al puesto y funciones a realizar.

Cabe mencionar, que los servicios que serán tercerizados son contabilidad, personal de seguridad y personal de limpieza, y los servicios de stand up comedy y del disk jockey. Por otra parte, los contratos de trabajo para los colaboradores y/o personal serán realizados conforme al régimen laboral de pequeña empresa.

El siguiente cuadro contiene la composición de la parte remunerativa por puesto que involucra al sueldo básico, compensación por tiempo de servicios, gratificación de julio y diciembre, y el aporte ESSALUD.

**Tabla 53**  
*Conceptos remunerativos*

Puestos	Remuneración mensual	CTS May - Nov	Gratificación Jul - Dic	Aporte mensual a ESSALUD (9%)	Total anual
Administrador	S/ 6,000	S/ 3,000	S/ 6,000	S/ 540	<b>S/ 87,480</b>
Chef	S/ 5,000	S/ 2,500	S/ 5,000	S/ 450	<b>S/ 72,900</b>
Jefe de Operaciones	S/ 4,700	S/ 2,350	S/ 4,700	S/ 423	<b>S/ 68,526</b>
Bartender	S/ 4,500	S/ 2,250	S/ 4,500	S/ 405	<b>S/ 65,610</b>
Brand manager	S/ 5,000	S/ 2,500	S/ 5,000	S/ 450	<b>S/ 72,900</b>
Cajero	S/ 2,000	S/ 1,000	S/ 2,000	S/ 180	<b>S/ 29,160</b>

Puestos	Remuneración mensual	CTS May - Nov	Gratificación Jul - Dic	Aporte mensual a ESSALUD (9%)	Total anual
Community manager	S/ 2,500	S/ 1,250	S/ 2,500	S/ 225	<b>S/ 36,450</b>
Anfitrión	S/ 1,500	S/ 750	S/ 1,500	S/ 135	<b>S/ 21,870</b>
Mozo	S/ 1,400	S/ 700	S/ 1,400	S/ 126	<b>S/ 20,412</b>
Ayudante chef	S/ 1,100	S/ 550	S/ 1,100	S/ 99	<b>S/ 16,038</b>
Ayudante bartender	S/ 1,100	S/ 550	S/ 1,100	S/ 99	<b>S/ 16,038</b>
	<b>S/ 34,800</b>	<b>S/ 17,400</b>	<b>S/ 34,800</b>	<b>S/ 3,132</b>	<b>S/ 507,384</b>

Asimismo, se consideran conceptos no remunerativos por puesto con la finalidad de retener el talento humano y mantener un buen clima laboral que redundará en el mejor desempeño de sus funciones.

Dichos conceptos son: bonificación por desempeño, equivalente a medio sueldo básico, aguinaldo y vale de pavo en navidad para todo el personal.

**Tabla 54**

*Conceptos no remunerativos*

Puestos	Bonificación por desempeño	Aguinaldo Navidad	Vale Pavo
Administrador	S/ 3,000	S/ 500	S/ 100
Chef	S/ 2,500	S/ 500	S/ 100
Jefe de Operaciones	S/ 2,350	S/ 500	S/ 100
Bartender	S/ 2,250	S/ 500	S/ 100
Brand manager	S/ 2,500	S/ 500	S/ 100
Cajero	S/ 1,000	S/ 500	S/ 100
Community manager	S/ 1,250	S/ 500	S/ 100
Anfitrión	S/ 750	S/ 500	S/ 100
Mozo	S/ 700	S/ 500	S/ 100
Ayudante chef	S/ 550	S/ 500	S/ 100
Ayudante bartender	S/ 550	S/ 500	S/ 100

## 5.7 Política de recursos humanos

El artículo 45° del Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE definen los derechos fundamentales laborales como no apoyar el uso de trabajo infantil, garantizar que salarios y beneficios percibidos por los trabajadores cumplan con el marco legal, así como no ser discriminados en base a raza, credo y origen; todo esto sumado a proporcionar un ambiente seguro y saludable en el trabajo.

Las políticas son definidas por David de la siguiente manera:

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. (2003.p 240)

En esa línea, las políticas de recursos humanos deben ser una guía para la toma de decisiones ante cualquier situación repetitiva principalmente. Las políticas que se establecerán en el presente plan de negocios para la gestión de los recursos humanos son las siguientes:

- **Apertura de puestos de trabajo:**

Si alguna función es necesaria de desarrollar, esto deberá ser determinado por la administración del negocio. Se determinarán las horas hombre necesarias para llevar a cabo estas funciones y así poder decidir si se necesita un trabajador de tiempo parcial, completo o si estas funciones pueden ser distribuidas entre el personal existente.

- **Selección del personal:**

Una vez definidas las funciones y la necesidad de personal adicional para desempeñarlas, se procederá a solicitar postulantes a través de anuncios en internet en páginas de ofertas laborales o si la posición es vital para la operación se realizará a través de una empresa consultora.

- **Reclutamiento del personal:**

Una vez definidas las funciones y la necesidad de personal adicional para desempeñarlas, se procederá a solicitar postulantes a través de anuncios en internet en páginas de ofertas laborales o si la posición es vital para la operación se realizará a través de una empresa consultora.

- **Capacitación del personal:**

El personal recién ingresado deberá atravesar por un proceso de inducción y capacitación. En la etapa de inducción se le debe transmitir aspectos como la visión, misión y valores del negocio. En la etapa de capacitación el personal deberá ser asistido por un compañero experimentado en el desempeño de sus funciones por un periodo de un mes. Esta capacitación deberá tener por metodología, explicar, acompañar en el desarrollo de las funciones, delegar y evaluar. El capacitador es responsable durante este periodo del buen desempeño del capacitado.

- **Evaluación del desempeño:**

Con el fin de lograr un buen desempeño, este debe ser factible de ser medido y evaluado. El trabajador recibirá desde su ingreso, sus funciones claramente definidas, objetivos a cumplir en el mes y en el año y además deberá contribuir al logro de los objetivos generales del negocio. Recibirá feedback cada mes sobre su desempeño y oportunidades de mejora y recibirá una calificación anual. Si el trabajador es evaluado por debajo del nivel óptimo, será susceptible de ser despedido.

- **Compensación:**

La remuneración de los trabajadores será acorde al mercado, de acuerdo al nivel de responsabilidad y especialización de sus funciones. Se generarán aumentos en los ingresos cada año, para compensar aumentos de la inflación.

- **Cese de contratos:**

El cese de los trabajadores será de acuerdo a lo que especifica la ley de Consolidación de Beneficios Sociales, nunca de forma arbitraria, se cumplirá con todos los beneficios de ley, por ejemplo, CTS, vacaciones truncas y gratificaciones.

## Capítulo 6: Proyecciones financieras

En este capítulo se realizaron las proyecciones financieras para BBT Otra Restobar con la información recogida del estudio de mercado, técnico y organizacional, que en su conjunto determinó la inversión necesaria para el inicio de operaciones, así como su proyección de estado de ganancias y pérdidas, balance y flujo de caja, lo que permitió realizar la evaluación financiera del plan de negocio y determinar su viabilidad en el largo plazo.

### 6.1 La inversión

El monto de la inversión se determinará a través de la inversión fija, que contiene a los tangibles e intangibles; y el capital de trabajo. Bajo lo mencionado, para que BBT Otra Restobar pueda iniciar sus operaciones deberá contar con la inversión en muebles, equipos tecnológicos, electrodomésticos, menajes y utensilios, equipos diversos y capital de trabajo, las mismas que coadyuvarán a poder aplicar su propuesta de valor.

#### 6.1.1 Inversión pre-operativa

La inversión pre-operativa se desagregó en activos tangibles e intangibles necesarios para la puesta en marcha de BBT Otra Restobar (Ver Tabla 55).

**Tabla 55**

#### *Inversión pre-operativa*

Activos tangibles					
Descripción	Monto S/		IGV S/		Total S/
Mobiliario y enseres	S/	125,103	S/	22,518	S/ 147,621
Electrodomésticos y equipos tecnológicos	S/	105,928	S/	19,067	S/ 124,995
Equipos diversos (Luminarias, griferías, otros)	S/	43,749	S/	7,875	S/ 51,624
<b>Total activo tangible</b>	<b>S/</b>	<b>274,780</b>	<b>S/</b>	<b>49,460</b>	<b>S/ 324,240</b>
Activos Intangibles					
Descripción	Monto S/		IGV S/		Total S/
Búsqueda nombre SUNARP	S/	5	S/	-	S/ 5
Reserva nombre SUNARP	S/	20	S/	-	S/ 20
Escritura pública	S/	200	S/	-	S/ 200
Inscripción en registros públicos	S/	48	S/	-	S/ 48
Licencia funcionamiento Mun. Barranco	S/	850	S/	-	S/ 850
Inspección técnica Defensa Civil	S/	497	S/	-	S/ 497
Registro de marca y logo - INDECOPI	S/	574	S/	-	S/ 574
Servicio de constitución de empresa (Reg Públicos, Notaría, RUC y Minuta)	S/	1,271	S/	229	S/ 1,500

Activos Intangibles						
Descripción	Monto S/		IGV S/		Total S/	
Libros contables y legalización	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
Software y licencias	S/	15,627	S/	2,813	S/	18,440
Creación página web, redes sociales y chatbot	S/	4,237	S/	763	S/	5,000
Total	S/	24,347	S/	3,987	S/	28,334
Total Activos tangibles e intangibles	S/	299,127	S/	53,448	S/	352,574

La desagregación de los activos tangibles valorizados se visualiza en el Anexo 22.

### 6.1.2 Inversión en capital de trabajo

Para la determinación de capital de trabajo, se consideró el monto del déficit del flujo de caja proyectado para el primer año, que como se observa, solo cae en déficit en el primer mes, equivalente a S/ 26,899. (Ver Tabla 56)

**Tabla 56**

#### *Déficit máximo acumulado*

Flujo de caja 1er año - Soles	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos de operación	243,419	267,761	337,379	371,117	359,983	352,784	388,062	380,301	399,316	459,213	440,845	436,436
Egresos de operación	262,586	275,494	320,309	350,998	348,216	327,037	382,187	347,053	374,240	406,500	404,831	422,289
Flujo Operativo	-19,166	-7,733	17,070	20,118	11,767	25,747	5,875	33,248	25,076	52,713	36,014	14,148
Amortización	0	0	-5,460	0	0	-5,691	0	0	-5,931	0	0	-6,182
Intereses	0	0	-7,031	0	0	-6,801	0	0	-6,560	0	0	-6,310
Flujo financiero	-19,166	-7,733	6,652	20,118	11,767	15,262	5,875	33,248	14,520	52,713	36,014	3,517
Déficit máximo acumulado	-19,166	-26,899										

Sumado a ello, para la determinación del capital de trabajo, también se consideró el costo de producción correspondiente al mes 1, y el monto por garantía de alquiler equivalente a 2 meses. Ante ello, el capital de trabajo requerido es de S/ 202,210. (Ver Tabla 57).

**Tabla 57**

#### *Inversión en capital de trabajo*

Capital de trabajo						
Descripción	Monto S/		IGV S/		Total S/	
Costo producción Mes 1	S/	124,839	S/	22,471	S/	147,311
Garantía ( 2 meses alquiler adelantado)	S/	28,000			S/	28,000
Déficit máximo acumulado	S/	26,899			S/	26,899
Total	S/	179,739	S/	22,471	S/	202,210

### 6.1.3 Costo del proyecto

El costo del proyecto está representado por la inversión pre-operativa y la inversión en capital de trabajo, que en su conjunto asciende a S/ 554,784. (Ver Tabla 58)

**Tabla 58**  
*Costo del proyecto*

Descripción	Costo del proyecto		
	Monto S/	IGV S/	Total S/
Inversión fija	S/ 299,127	S/ 53,448	S/ 352,574
Inversión fija tangible	S/ 274,780	S/ 49,460	S/ 324,240
Inversión fija intangible	S/ 24,347	S/ 3,987	S/ 28,334
Capital de trabajo	S/ 179,739	S/ 22,471	S/ 202,210
<b>Total</b>	<b>S/ 478,865</b>	<b>S/ 75,919</b>	<b>S/ 554,784</b>

#### 6.1.4 Inversiones futuras

De acuerdo al giro de negocio de BBT Otra Restobar, requerirá cierta reposición de activos tangibles dada su depreciación a lo largo del tiempo, y con la finalidad de que la propuesta de valor se mantenga intacta. Por ello, se proyectó el siguiente cronograma de reposición de inversiones futuras. (Ver Tabla 59)

**Tabla 59**  
*Cronograma de inversiones futuras*

Inversiones futuras	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles						
Electrodomésticos					S/ 5,365.00	S/ 11,780.00
Equipos tecnológicos			S/ 7,485.00	S/ 7,485.00	S/ 14,085.00	S/ 2,600.00
Menaje y utilería			S/ 9,089.00	S/ 9,089.00	S/ 2,510.00	S/ 5,544.00
Luminarias					S/ 867.00	S/ 3,800.00
Griferías			S/ 1,836.70	S/ 1,836.70		S/ 1,223.00
<b>Total</b>			<b>S/ 18,410.70</b>	<b>S/ 18,410.70</b>	<b>S/ 22,827.00</b>	<b>S/ 24,947.00</b>

## 6.2 Financiamiento

Se determinó la estructura de capital de la inversión de socios y terceros (banco).

### 6.2.1 Endeudamiento y condiciones

Para el inicio de operación de BBT Otra Restobar se consideró la siguiente estructura de capital, en donde los socios aportarán con el 70% del monto total y la diferencia del 30% se asumirá a través de un financiamiento con la banca privada. (Ver Tabla 60)

**Tabla 60**  
*Estructura de financiamiento*

Descripción	Estructura de Financiamiento	
	Monto de capital	Participación
Aporte de socios	S/ 388,349	70%
Préstamo bancario	S/ 166,435	30%
<b>Total inversión inicial</b>	<b>S/ 554,784</b>	<b>100%</b>

Para el financiamiento con la banca privada, será contraído con el Banco de Crédito del Perú con una tasa de costo efectiva anual (TCEA) de 19.9%, una tasa efectiva anual (TEA) del 18% que serán devueltos en 20 trimestres (5 años) sin periodo de gracia. Es decir, la tasa efectiva trimestral (TET) para el pago de cada cuota es de 4.22%. (Ver Tabla 61)

**Tabla 61***Cronograma de financiamiento*

Periodo (Trim)	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0				S/ 166,406
1	S/ 5,459	S/ 7,030	S/ 12,489	S/ 160,946
2	S/ 5,690	S/ 6,799	S/ 12,489	S/ 155,257
3	S/ 5,930	S/ 6,559	S/ 12,489	S/ 149,326
4	S/ 6,181	S/ 6,309	S/ 12,489	S/ 143,146
5	S/ 6,442	S/ 6,047	S/ 12,489	S/ 136,704
6	S/ 6,714	S/ 5,775	S/ 12,489	S/ 129,990
7	S/ 6,998	S/ 5,492	S/ 12,489	S/ 122,992
8	S/ 7,293	S/ 5,196	S/ 12,489	S/ 115,699
9	S/ 7,601	S/ 4,888	S/ 12,489	S/ 108,098
10	S/ 7,922	S/ 4,567	S/ 12,489	S/ 100,175
11	S/ 8,257	S/ 4,232	S/ 12,489	S/ 91,918
12	S/ 8,606	S/ 3,883	S/ 12,489	S/ 83,312
13	S/ 8,970	S/ 3,520	S/ 12,489	S/ 74,343
14	S/ 9,349	S/ 3,141	S/ 12,489	S/ 64,994
15	S/ 9,743	S/ 2,746	S/ 12,489	S/ 55,251
16	S/ 10,155	S/ 2,334	S/ 12,489	S/ 45,096
17	S/ 10,584	S/ 1,905	S/ 12,489	S/ 34,512
18	S/ 11,031	S/ 1,458	S/ 12,489	S/ 23,480
19	S/ 11,497	S/ 992	S/ 12,489	S/ 11,983
20	S/ 11,983	S/ 506	S/ 12,489	S/ 0
<b>Total</b>	<b>S/ 166,406</b>	<b>S/ 83,379</b>	<b>S/ 249,785</b>	

**6.2.2 Capital y costo de oportunidad**

Para la determinación del capital y del costo de oportunidad (COK), se utilizó el modelo CAPM. Al no contar con información local, se recurrió a información del mercado norteamericano, tal cual se muestra en siguiente cuadro, alcanzando un COK de 23.98%. (Ver Tabla 62)

**Tabla 62***Cálculo del COK*

Descripción	Abreviatura	Valor
Tasa libre de riesgo (Tasa de rendimiento bono americano a 5 años)	Rf	1.12%
Beta desapalancado (Damodaran – Dinning a Enero 2021)	$\beta_u$	1.11
Tasa de rendimiento de mercado (S&P 500)	Rm	15.96%
Riesgo país Perú al 14 octubre 2021	RP	0.0139
Tasa de impuesto Perú	Tperú	29.50%

Descripción	Abreviatura	Valor
Beta apalancado (Cálculo ajustado)	$\beta_l$	1.45
COK (Costo de Oportunidad de capital)	$K_{proy} = R_f + \beta_l * (R_m - R_f) + R_p$	
COK (Costo de Oportunidad de capital)		23.98%

### 6.2.3 Costo de capital promedio ponderado

Para el cálculo de la tasa promedio de las fuentes de financiamiento, se empleó la fórmula del costo de capital promedio ponderado (WACC), considerando que los socios financiarán un 70% del total de inversión con capital propio, y el 30% restante será financiado con la banca privada. Dicho cálculo arrojó que el WACC es de 20.99%. (Ver Tabla 63)

**Tabla 63**  
*Cálculo del WACC*

Detalle	Valores	Peso	Rentabilidad
Deuda ( D )	166,406	30%	19.91%
Patrimonio ( E )	388,280	70%	23.98%
Total deuda y patrimonio	554,685		
Impuesto a la renta	29.50%		
WACC	20.99%		

## 6.3 Presupuesto Base

### 6.3.1 Presupuesto de ventas

En el presupuesto de ventas se detallan tanto para bebidas como para piqueos, y cada una cuenta con su respectiva desagregación. Las bebidas se detallan de acuerdo al alcohol base de preparación y los piqueos se subdividen en entradas, ligeros y fondo. (Ver Tabla 64).

**Tabla 64**  
*Presupuesto de ventas*

Presupuesto de ventas S/	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coctel base Pisco	17%	437,329	483,943	507,281	535,295	562,540
Coctel base Vodka	9%	231,527	256,205	268,561	283,391	297,815
Coctel base Ron	12%	308,703	341,607	358,081	377,855	397,087
Coctel base Whisky	9%	231,527	256,205	268,561	283,391	297,815
Coctel base Tequila	8%	205,802	227,738	238,721	251,904	264,725
Coctel base Ginebra	8%	205,802	227,738	238,721	251,904	264,725
Coctelería autor	30%	771,758	854,018	895,202	944,638	992,717
Cervezas	5%	128,626	142,336	149,200	157,440	165,453
Bebida sin alcohol envasada	2%	51,451	56,935	59,680	62,976	66,181
<b>Total bebidas</b>	<b>100%</b>	<b>2,572,525</b>	<b>2,846,726</b>	<b>2,984,008</b>	<b>3,148,794</b>	<b>3,309,058</b>
Piqueo entrada	38%	526,378	582,484	610,574	644,292	677,084

<b>Presupuesto de ventas S/</b>	<b>%</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Piqueo ligero	32%	443,266	490,513	514,168	542,561	570,176
Piqueo fondo	30%	415,562	459,856	482,032	508,651	534,540
<b>Total piqueos</b>	<b>100%</b>	<b>1,385,206</b>	<b>1,532,853</b>	<b>1,606,773</b>	<b>1,695,505</b>	<b>1,781,801</b>
<b>Total ventas</b>		<b>3,957,731</b>	<b>4,379,579</b>	<b>4,590,781</b>	<b>4,844,299</b>	<b>5,090,859</b>
<b>Total IGV</b>		<b>712,392</b>	<b>788,324</b>	<b>826,341</b>	<b>871,974</b>	<b>916,355</b>
<b>Ingreso por ventas</b>		<b>4,670,123</b>	<b>5,167,903</b>	<b>5,417,122</b>	<b>5,716,272</b>	<b>6,007,213</b>

### 6.3.2 Presupuesto de costo de producción

Para el presupuesto de costo de producción se consideraron los costos de materia prima, insumos y gastos por decoración por cada tipo de bebida y piqueo. (Ver Tabla 65).

**Tabla 65**

#### *Presupuesto de costo de producción*

<b>Presupuesto de costos de producción S/</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Coctel base Pisco	204,551	226,354	237,269	250,372	263,115
Coctel base Vodka	88,125	97,518	102,221	107,866	113,356
Coctel base Ron	162,069	179,344	187,992	198,374	208,471
Coctel base Whisky	137,527	152,186	159,525	168,335	176,902
Coctel base Tequila	145,214	160,692	168,441	177,743	186,790
Coctel base Ginebra	145,214	160,692	168,441	177,743	186,790
Coctelería autor	459,926	508,948	533,492	562,953	591,606
Cervezas	67,529	74,727	78,330	82,656	86,863
Bebida sin alcohol envasada	21,609	23,912	25,066	26,450	27,796
<b>Total bebidas</b>	<b>1,431,764</b>	<b>1,584,373</b>	<b>1,660,778</b>	<b>1,752,492</b>	<b>1,841,688</b>
Piqueo entrada	276,349	305,804	320,551	338,253	355,469
Piqueo ligero	279,258	309,023	323,926	341,814	359,211
Piqueo fondo	287,984	318,680	334,048	352,495	370,436
<b>Total piqueos</b>	<b>843,590</b>	<b>933,507</b>	<b>978,525</b>	<b>1,032,562</b>	<b>1,085,117</b>
<b>Total costo de producción</b>	<b>2,275,354</b>	<b>2,517,880</b>	<b>2,639,303</b>	<b>2,785,054</b>	<b>2,926,805</b>
<b>Total IGV</b>	<b>409,564</b>	<b>453,218</b>	<b>475,075</b>	<b>501,310</b>	<b>526,825</b>
<b>Costo producción con IGV</b>	<b>2,684,918</b>	<b>2,971,099</b>	<b>3,114,378</b>	<b>3,286,364</b>	<b>3,453,630</b>

### 6.3.3 Presupuesto de compras

Se estima realizar compras de insumos para que el consumo de bebidas y piqueos sea inmediato, además se contará con un inventario de seguridad para su consumo en el siguiente mes, y así de manera periódica. Se muestran los saldos del inventario (Ver Tabla 66)

**Tabla 66**

#### *Saldo de inventario a cierre de año*

<b>Saldo de inventario</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Insumos para bebidas y alimentos	202,321	209,823	203,023	157,115	81,555

### 6.3.4 Presupuesto de costo de ventas

Considera el costo de producción, costo de la mano de obra directa, costo de terceros que formar parte de la propuesta de valor, costo de caracterización de personal, temática calendarizada dinámica, y costos de servicios básicos. (Ver Tabla 67).

**Tabla 67**

#### *Presupuesto de costo de ventas*

<b>Presupuesto de costos de ventas S/</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de producción					
Bebidas	1,431,764	1,584,373	1,660,778	1,752,492	1,841,688
Piqueos	843,590	933,507	978,525	1,032,562	1,085,117
<b>Total costo producción</b>	<b>2,275,354</b>	<b>2,517,880</b>	<b>2,639,303</b>	<b>2,785,054</b>	<b>2,926,805</b>
Costo mano de obra directa					
Cheffs	142,952	152,959	160,607	171,849	180,441
Jefe de Operaciones	74,492	79,706	83,692	89,550	94,028
Ayudantes Cheff	34,376	36,782	38,621	41,325	43,391
Bartenders	136,920	146,504	153,830	164,598	172,828
Ayudante Bartender	17,188	18,391	19,311	20,662	21,696
Mozos	130,272	139,391	146,361	156,606	164,436
<b>Total costo Mano de obra directa</b>	<b>536,200</b>	<b>573,734</b>	<b>602,421</b>	<b>644,590</b>	<b>676,820</b>
Costo Terceros					
Shows stand up	54,000	56,700	62,370	67,360	73,422
Disk Jockey	60,000	66,000	72,600	77,682	81,566
<b>Total costo terceros</b>	<b>114,000</b>	<b>114,000</b>	<b>114,000</b>	<b>114,000</b>	<b>114,000</b>
Costo caracterización					
Vestimenta caracterizada de personal	54,000	59,400	65,340	71,874	79,061
Temática cambiante local	108,000	118,800	130,680	143,748	158,123
<b>Total costo caracterización</b>	<b>162,000</b>	<b>178,200</b>	<b>196,020</b>	<b>215,622</b>	<b>237,184</b>
Costo servicios básicos					
Luz	13,200	13,596	14,276	15,132	15,889
Agua	6,720	7,258	7,911	8,306	8,722
Internet	1,152	1,198	1,246	1,296	1,348
Combustible gas	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800
<b>Total costo servicios básicos</b>	<b>34,872</b>	<b>35,852</b>	<b>37,233</b>	<b>38,535</b>	<b>39,758</b>
<b>Total costo de ventas</b>	<b>3,122,426</b>	<b>3,419,666</b>	<b>3,588,977</b>	<b>3,797,801</b>	<b>3,994,567</b>

### 6.3.5 Presupuesto de gastos administrativos

Se consideró el pago al personal administrativo, alquiler del local, gastos por servicio de limpieza, vigilancia y contabilidad, entre otros. (Ver Tabla 68).

**Tabla 68**

#### *Presupuesto de gastos administrativos*

<b>Presupuesto Gastos administrativos S/</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gasto de personal administrativo	259,360	277,515	291,391	311,788	327,378
Administrador	91,080	97,456	102,328	109,491	114,966
Brand Manager	76,000	81,320	85,386	91,363	95,931
Community manager	38,300	40,981	43,030	46,042	48,344
Anfitriona	23,220	24,845	26,088	27,914	29,309

<b>Presupuesto Gastos administrativos S/</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cajero	30,760	32,913	34,559	36,978	38,827
Alquiler local	168,000	173,040	178,231	183,578	189,085
Serv. Limpieza	15,600	15,912	16,230	16,555	16,886
Serv. Seguridad	15,600	15,912	16,230	16,555	16,886
Serv. Contable	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Capacitación al personal	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Utiles de aseo y limpieza	7,440	7,440	7,440	7,440	7,440
Mantenimiento	4,150	4,358	4,488	4,668	4,808
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>504,950</b>	<b>528,977</b>	<b>548,811</b>	<b>575,384</b>	<b>597,283</b>

### 6.3.6 Presupuesto de marketing y ventas

El presupuesto de marketing y ventas contempla todos los gastos de las acciones de marketing y publicidad que realizará BBT Otra Restobar para su posicionamiento en el mercado. (Ver Tabla 69)

**Tabla 69**

*Presupuesto de gastos de marketing y ventas*

<b>Presupuesto Mkt y ventas S/</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad en redes sociales	30,000	30,900	32,445	33,743	35,093
Volanteo	6,000	5,700	5,130	4,874	4,630
Influencers	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000
Suscripciones a revistas, periódicos	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Merchandising	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Total gastos mkt y ventas</b>	<b>97,000</b>	<b>97,600</b>	<b>98,575</b>	<b>99,616</b>	<b>100,722</b>

### 6.3.7 Presupuesto de gastos financieros

Comprenden gastos por intereses del financiamiento obtenido con la banca privada, a ser devueltos en 20 trimestres con una TCEA de 19.9% y TEA de 18%. (Ver Tabla 70)

**Tabla 70**

*Presupuesto de gastos financieros*

<b>Presupuesto Gastos financieros S/</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Amortización	23,264	27,451	32,393	38,223	45,104
Intereses	26,702	22,514	17,573	11,742	4,862
Comisiones y desgravamen	1,855	1,855	1,855	1,855	1,855
<b>Total gastos Financieros S/</b>	<b>51,821</b>	<b>51,821</b>	<b>51,821</b>	<b>51,821</b>	<b>51,821</b>

## 6.4 Presupuesto de Resultados

### 6.4.1 Estado de resultados proyectado

Se muestra la composición del estado de resultados para los 5 años (Ver Tabla 71)

**Tabla 71***Estado de resultados proyectado*

<b>Estado de resultados Proyectado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	3,957,731	4,379,579	4,590,781	4,844,299	5,090,859
Costo de ventas	-3,122,426	-3,419,666	-3,588,977	-3,797,801	-3,994,567
<b>Utilidad bruta</b>	<b>835,305</b>	<b>959,913</b>	<b>1,001,805</b>	<b>1,046,498</b>	<b>1,096,292</b>
Gasto de ventas	-97,000	-97,600	-98,575	-99,616	-100,722
Gasto de administración	-504,950	-528,977	-548,811	-575,384	-597,283
Depreciación	-47,990	-47,990	-47,990	-47,990	-47,990
Amortización	-4,688	-4,688	-4,688	-4,688	-4,688
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>180,677</b>	<b>280,659</b>	<b>301,741</b>	<b>318,820</b>	<b>345,609</b>
Gasto financiero	-28,557	-24,370	-19,429	-13,598	-6,718
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>152,120</b>	<b>256,289</b>	<b>282,313</b>	<b>305,222</b>	<b>338,891</b>
Impuesto a la renta	-62,180	-75,605	-83,282	-90,041	-99,973
<b>Utilidad neta</b>	<b>89,940</b>	<b>180,684</b>	<b>199,030</b>	<b>215,182</b>	<b>238,918</b>

Asimismo, el estado de resultados mensual desagregado para el primer año se puede visualizar en el Anexo 24.

**6.4.2 Estado de situación financiera proyectado**

La proyección del estado de situación financiera contiene la parte corriente y no corriente para los activos y pasivos. Por parte del patrimonio, se consideró el capital social y los resultados acumulados. (Ver Tabla 72)

**Tabla 72***Estado de situación financiera proyectado*

<b>Estado de situación financiera (S/)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	54,899	227,687	479,158	725,443	981,048	1,652,584
Cuentas por cobrar comerciales	0	22,970	24,736	27,372	28,692	0
Inventario	147,311	202,321	209,823	203,023	157,115	81,555
Total activo corriente	202,210	452,978	713,717	955,839	1,166,855	1,734,139
Propiedad, planta y equipo (Neto)	324,240	276,251	228,261	198,682	173,520	0
Activos Intangibles (Neto)	28,334	23,646	18,958	14,270	9,582	0
Total activo no corriente	352,574	299,897	247,219	212,952	183,102	0
<b>Total Activo</b>	<b>554,784</b>	<b>752,875</b>	<b>960,936</b>	<b>1,168,791</b>	<b>1,349,957</b>	<b>1,734,139</b>
Cuentas por pagar comerciales	0	22,754	54,161	110,465	111,402	117,072
Obligaciones financieras	0	51,821	64,493	69,045	80,775	0
Tributos por pagar	0	44,548	79,668	79,457	84,595	89,005
Total pasivo corriente	0	119,123	198,322	258,967	276,773	206,077
Obligaciones financieras	166,435	155,464	103,643	51,821	0	0
Total pasivo no corriente	166,435	155,464	103,643	51,821	0	0
<b>Total pasivo</b>	<b>166,435</b>	<b>274,586</b>	<b>301,965</b>	<b>310,789</b>	<b>276,773</b>	<b>206,077</b>
Capital social	388,349	388,349	388,349	388,349	388,349	388,349
Resultados acumulados	0	89,940	270,623	469,654	684,835	1,139,714

<b>Estado de situación financiera (S/)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>388,349</b>	<b>478,289</b>	<b>658,972</b>	<b>858,003</b>	<b>1,073,184</b>	<b>1,528,062</b>
Activo	554,784	752,875	960,936	1,168,791	1,349,957	1,734,139
Pasivo + patrimonio	554,784	752,875	960,937	1,168,791	1,349,957	1,734,139
Ecuación contable	0	0	0	0	0	0

### 6.4.3 Flujo de caja proyectado

La proyección del flujo de caja sirvió de insumo para determinar las necesidades de fondos para poder cumplir con el pago de proveedores y obligaciones del negocio, así como la proyección de ingresos. A partir de aquí, se determinó el flujo de caja operativo, flujo de capital, flujo económico y flujo financiero (flujo del accionista), de acuerdo al siguiente detalle. (Ver Tabla 73).

**Tabla 73**  
*Flujo de caja proyectado*

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades de operación</b>						
<b>Ingresos de Operación</b>	-	<b>4,436,617</b>	<b>4,909,508</b>	<b>5,146,266</b>	<b>5,430,459</b>	<b>5,706,852</b>
Venta de bebidas		2,443,899	2,704,390	2,834,807	2,991,354	3,143,605
Venta de piqueos		1,315,946	1,456,210	1,526,435	1,610,729	1,692,710
Impuesto General a las ventas		676,772	748,908	785,024	828,375	870,537
<b>Egresos de Operación</b>		<b>4,221,740</b>	<b>4,602,040</b>	<b>4,821,577</b>	<b>5,090,732</b>	<b>5,345,460</b>
Compra de bienes		2,394,794	2,648,120	2,781,423	2,940,242	3,096,368
Gastos de personal		849,560	910,649	959,152	1,028,252	1,083,259
Servicios de terceros		474,022	481,473	489,787	498,306	506,946
Tributos		495,508	553,942	583,359	616,075	651,032
Gastos diversos de gestión		7,855	7,855	7,855	7,855	7,855
<b>Flujo de caja operativo</b>	-	<b>214,877</b>	<b>307,467</b>	<b>324,689</b>	<b>339,727</b>	<b>361,392</b>
<b>Flujo de caja de capital</b>						
Muebles	-95,870					
Electrodomésticos	-93,785	-	-	-	-5,365	-11,780
Equipos tecnológicos	-31,210	-	-	-7,485	-14,085	-2,600
Menaje y utensilios	-51,751	-	-	-9,089	-2,510	-5,544
Luminarias	-20,894	-	-	-	-867	-3,800
Griferías	-12,814	-	-	-1,837	-	-1,223
Equipos diversos	-17,916					
Intangible	-28,334					
Capital de trabajo	-202,210		-12,672	-15,211	-14,794	
Recuperación capital de trabajo						244,886
Recuperación garantía alquiler						28,000
Valor residual						110,736
<b>Flujo de caja de capital</b>	<b>-554,685</b>	-	<b>-12,672</b>	<b>-33,622</b>	<b>-37,621</b>	<b>358,675</b>

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-554,685</b>	<b>214,877</b>	<b>294,795</b>	<b>291,067</b>	<b>302,106</b>	<b>720,068</b>
<b>Flujo financiero</b>						
Préstamo	166,435					
Amortización		-23,264	-27,451	-32,393	-38,223	-45,104
Intereses		-26,702	-22,514	-17,573	-11,742	-4,862
Escudo fiscal		7,877	6,642	5,184	3,464	1,434
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-388,349</b>	<b>172,788</b>	<b>251,471</b>	<b>246,285</b>	<b>255,605</b>	<b>671,536</b>

Asimismo, el flujo de caja proyectado mensual desagregado para el primer año se puede visualizar en el Anexo 25.

## **6.5 Evaluación financiera**

Para determinar la rentabilidad y creación de valor de BBT Otra Restobar, se calcularon indicadores como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y ratios de rentabilidad con la finalidad de que el plan de negocio es viable para su ejecución.

### **6.5.1 TIR**

La tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto BBT Otra Restobar es de 45.93% y la TIRF (Tasa interna de retorno financiera) es de 56.98%, cuyos resultados son mayores al COK y al WACC que son 23.98% y 20.99% respectivamente.

### **6.5.2 VAN**

El Valor Actual Neto que arrojó el proyecto BBT Otra Restobar fue S/ 407,142, cuyo valor es mayor a cero; es decir, se recupera la totalidad de inversión y se crea valor por el monto mencionado. Asimismo, se determinó el VANF (Valor actual Neto Financiero) que fue S/ 381,373. (Ver Tabla 74)

#### **Tabla 74**

##### *VAN y TIR de BBT Otra Restobar*

VANE	S/ 407,142
TIRE	45.93%
VANF	S/ 381,373
TIRF	56.98%

### **6.5.3 ROE**

La rentabilidad al patrimonio (ROE) en el año 1 fue de 18.8% y en el año 5 fue de

15.6%. Asimismo, la rentabilidad a los activos (ROA) en el año 1 fue de 11.9% y en el año 5 fue de 13.8%. (Ver Tabla 75)

**Tabla 75**

*ROE y ROA de BBT Otra Restobar*

<b>Ratios de rentabilidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad neta	89,940	180,684	199,030	215,182	238,918
Activo total	752,875	960,936	1,168,791	1,349,957	1,734,139
Patrimonio	478,289	658,972	858,003	1,073,184	1,528,062
ROE	18.8%	27.4%	23.2%	20.1%	15.6%
ROA	11.9%	18.8%	17.0%	15.9%	13.8%

#### 6.5.4 Ratios

Los ratios de liquidez, solvencia y de gestión muestran la capacidad de la empresa para afrontar obligaciones de corto y largo plazo con sus proveedores y personal, así como su capacidad de gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios. (Ver Tabla 76)

**Tabla 76**

*Cálculo de ratios*

<b>Ratios de liquidez</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Liquidez general	3.80	3.60	3.69	4.22	8.42
Prueba ácida	2.10	2.54	2.91	3.65	8.02
Prueba defensiva	1.91	2.42	2.80	3.54	8.02

<b>Ratios de solvencia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Solvencia patrimonial	0.57	0.46	0.36	0.26	0.13
Grado de endeudamiento total	0.36	0.31	0.27	0.21	0.12
Multiplicador de capital	1.57	1.46	1.36	1.26	1.13
Cobertura de intereses	6.33	11.52	15.53	23.45	51.45

<b>Ratios de gestión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Días promedio inventario	32.0	30.0	27.7	20.3	10.0
Días promedio cobro	2.1	2.0	2.1	2.1	0.0
Días promedio pago	3.6	7.7	15.1	14.4	14.4
Ciclo de caja	30.5	24.3	14.8	8.0	-4.4

<b>Márgenes de rentabilidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Margen bruto	21.1%	21.9%	21.8%	21.6%	21.5%
Margen operativo	4.6%	6.4%	6.6%	6.6%	6.8%
Margen neto	2.3%	4.1%	4.3%	4.4%	4.7%
Poder adquisitivo básico	24.0%	29.2%	25.8%	23.6%	19.9%

Finalmente, se calculan los índices de beneficio-costo y el pay back (periodo de recuperación de la inversión), de acuerdo al siguiente detalle. (Ver Tabla 77)

**Tabla 77***Beneficio-costo y pay back*

B/C Económico	1.73	índice
Pay Back Económico	3.08	Años
B/C Financiero	1.98	índice
Pay Back Financiero	2.66	Años

**6.6 Análisis de riesgo**

El desarrollo del análisis de riesgo permite tener en cuenta los riesgos que podrían tener incidencia en BBT Otra Restobar.

**6.6.1 Análisis de punto de equilibrio**

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades, que permitirá tener una utilidad cero, se consideraron los siguientes factores: costo fijo, precio promedio de venta y costo variable unitario. (Ver Tabla 78)

**Tabla 78***Punto de equilibrio*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo (Soles)	1,041,150	1,102,711	1,151,232	1,219,974	1,274,103
Precio de venta (promedio)	37.2	38.3	39.5	40.6	41.9
Costo variable unitario (Soles)	16.8	16.6	16.6	16.6	16.6
Punto equilibrio año (Unidades)	50,950	50,826	50,388	50,737	50,432
Punto equilibrio mes (Unidades)	4,246	4,235	4,199	4,228	4,203

**6.6.2 Análisis de sensibilidad**

Se consideró un análisis de sensibilidad unidimensional tomando como factor variable al precio promedio de venta que oscilará desde S/ 25.47 hasta S/ 27.47; y sobre eso se obtuvieron distintos valores del VAN Económico. (Ver Tabla 79)

**Tabla 79***Sensibilidad unidimensional*

	Precio					
VANE	407,142	25.47	25.97	26.47	26.97	27.47
Costo	17.27	-146,657	130,243	407,142	684,042	960,941

Complementando lo anterior, se realizó un análisis de sensibilidad bidimensional con los factores de precio promedio y costo promedio, que arrojaron distintos resultados del Valor

Actual Neto Económico. (Ver Tabla 80)

**Tabla 80**

*Sensibilidad bidimensional*

		<b>Precio</b>				
<b>VANE</b>	407,142	25.47	25.97	26.47	26.97	27.47
	16.27	312,148	589,048	865,947	1,142,847	1,419,746
	16.77	82,746	359,645	636,545	913,444	1,190,343
Costo	17.27	-146,657	130,243	407,142	684,042	960,941
	17.77	-376,059	-99,160	177,740	454,639	731,538
	18.27	-605,462	-328,562	-51,663	225,237	502,136

### 6.6.3 Análisis de escenarios

Se plantean 3 escenarios, Moderado, Pesimista y Optimista, con la finalidad de conocer como varía el VAN y la TIR cuando se modificación ciertas variables a lo largo del tiempo como inversión, participación de deuda e ingresos de operación. (Ver Tabla 81)

**Tabla 81**

*Análisis de escenarios*

	<b>Valores actuales</b>	<b>Moderado</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
Celdas cambiantes				
Inversión	554,784	554,784	443,827	665,741
Deuda %	30%	30%	20%	40%
Ingresos de operación	4,436,617	4,436,617	5,323,940	3,549,293
Celdas de resultado				
VANE	407,142	407,142	564,021	83,476
TIRE	45.93%	45.93%	63.38%	27.66%

El escenario moderado corresponde en el cual se sitúa el presente proyecto, donde la inversión es de S/ 554,685, la participación de deuda es 30% y los ingresos de operación estimados es S/ 4.4 Millones. El VANE es S/ 407,142 y la TIRE es de 45.93%.

El escenario optimista, se aprecia que la inversión se redujo a S/ 443,827, la participación de deuda es 20% y los ingresos de operación estimados aumentan en 20%, hasta S/ 5.3 Millones. El VANE es S/ 564,021 y la TIRE es de 63.38%.

El escenario pesimista se aprecia que la inversión aumenta hasta S/ 665,741, la participación de deuda es 40% y los ingresos de operación estimados disminuyen en 20%, hasta S/ 3.5 Millones. El VANE es S/ 83,476 y la TIRE es de 27.66%.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones:

- En cuanto a la oferta del servicio de restobar, se identificaron que los principales competidores en el distrito de Barranco son Ayahuasca Restobar, Barbarian Bar, Dadá Restobar y Victoria Bar, quienes no cuentan con una temática dinámica ni con show de stand up comedy en su propuesta de valor. Asimismo, se identificó que, Ayahuasca es el de mayor frecuencia de visita con 68%, de acuerdo al resultado de las encuestas realizadas.
- Para la determinación de la demanda se partió del mercado potencial, que comprende 454 mil personas de las zonas 7 y 8 de Lima, de 25 a 44 años de edad, pertenecientes al sector socioeconómico A, B y C. Para la determinación del mercado disponible se aplicaron preguntas filtro que dejó un mercado disponible de 275 mil personas. Sobre este resultado se filtraron a las personas que tienen la intención de compra y el factor correctivo de Pope, que arrojó un mercado efectivo de 129 mil personas. Finalmente, a recomendación de los expertos se tomó el 2% del mercado efectivo, obteniendo un mercado objetivo de 2,583 personas.
- Respecto al plan de marketing, se desarrollaron estrategias de marketing mix a través de las 7P's, teniendo a la estrategia de diferenciación como cimiento en la propuesta de valor que ofrecerá BBT Otra Restobar a través de la temática calendarizada dinámica, coctelería de autor y shows de stand up comedy. Se determinó que el presupuesto de marketing representa el 2.5% de las ventas, y que el medio más efectivo son las redes sociales e influencers.
- Se definió la estructura organizacional deseada en base a la estrategia, la propuesta de valor ofrecida y los aportes recogidos en las entrevistas en profundidad a los expertos, cuyo capital humano es fundamental en el éxito del plan de negocio. Dicha estructura es

jerárquica y funcional y abarca a 19 trabajadores.

- Se determinó que el tipo de empresa será una Sociedad Anónima Cerrada bajo el régimen de medianas y pequeñas empresas (MYPE), ya que las proyecciones de ventas no exceden las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Se definieron los procesos operacionales más relevantes en el marco del cumplimiento de la propuesta de valor que ofrecerá BBT Otra Restobar como el proceso de recepción del cliente y toma de pedido, proceso de preparación de bebidas, proceso de preparación de piqueos y proceso de cobranza.
- Se determinó la evaluación financiera de implementar el restobar temático & stand up comedy en Barranco, cuyo Pay Back (periodo de recuperación) será en 3.08 años, generando un VANE de S/ 407,142 y un VANF S/ 381,373 con una TIRE de 45.93% y TIRF de 56.98%, en base a un COK de 23.98% y un WACC de 20.99%.

#### **Recomendaciones:**

- Se recomienda realizar un estudio concluyente a futuro con las condiciones sanitarias y sociales favorables en comparación a la situación actual atípica, en donde el país viene atravesando una emergencia sanitaria por más de dos años. Dicho estudio concluyente a futuro permitirá determinar la viabilidad de implementar el presente plan de negocio.
- Se recomienda mantener la temática dinámica y shows de stand up comedy dentro de la propuesta de valor, ya que la competencia identificada no ofrece actualmente dicho servicio.
- Se recomienda asegurar los recursos necesarios para la atención del mercado objetivo definido y el desarrollo de las estrategias de marketing que garanticen la frecuencia de visita promedio identificada.
- Se recomienda identificar las redes sociales e influencers de mayor penetración en el público objetivo definido, que permitan cumplir el plan de ventas proyectado.

- Se recomienda realizar una evaluación periódica de la estructura organizacional en función del crecimiento del negocio.
- Se recomienda realizar el monitoreo de las proyecciones de venta y contrastar con el régimen tributario aplicable, con la finalidad de evaluar su incidencia en el desempeño económico de la empresa.
- Se recomienda mantener la estandarización de los procesos y definir los nuevos procesos de acuerdo al crecimiento de la empresa.
- En caso de no poner en marcha el negocio en los próximos 5 años, se recomienda actualizar el estudio de mercado y las proyecciones financieras del presente plan de negocio.

## Referencias

- Abrams, R. (2003). *El éxito de un plan de negocio: Secretos y Estrategias* (4.a. ed.). California planning shop.
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2002). *Liderazgo de la marca*. Editorial Planeta De Angostini Professional y Formación.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Cengage learning.
- Arbaiza, L. (2015). *Como elaborar un Plan de Negocio*. Esan ediciones.
- Ampuero, J. y Llatance, M. (2019). *Plan de negocio para la creación de un centro de diversión – Bar Cero Alcohol -en el distrito de Barranco*. (Tesis de maestría).  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8853/1/2019\\_Ampuero-Gonzales.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8853/1/2019_Ampuero-Gonzales.pdf)
- Arellano, R. (2003) *Los estilos de vida en el Perú: Como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Arellano Investigación de Marketing.
- Área, E. (29 de octubre de 2013). *¿Qué es la Psicografía? Los Análisis de los Estilos de Vida de Consumidor*. [Social Media]. <https://eduardoarea.blogspot.pe/2013/10/que-es-la-psicografia-los-analisis-de.html>
- Andrade, G. (2016). *Diseño de un modelo conceptual para la creación de un centro gastronómico temático en la Plata*. (Tesis de maestría).  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63415>
- Artal, M. (2017) *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (15.a ed.). ESIC.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina* (2.a ed.). Pearson Educación.
- Bumeran (2021, 30 de junio), Reporte Del Mercado Laboral. Junio 2021  
[\[contenido.bumeran.com.pe\]](http://contenido.bumeran.com.pe).

<http://contenido.bumeran.com.pe/reportes/2021/pdf/reporte-junio2021.pdf>

Cámara de Comercio de Lima. (2020). Pollerías, chifas y cevicherías, los restaurantes de mayor demanda. *La Cámara Revista digital*. <https://lacamara.pe/pollerias-chifas-y-cebicherias-seran-los-restaurantes-de-mayor-demanda>.

Case, E. y Fair, C. (1997). *Principios de microeconomía*. Pearson Educación.

Chiavenato, I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7.a. ed).

McGraw Hill Interamericana.

Ciribeli, J. y Miquelito, S. (2014). *La segmentación del mercado por criterio psicográfico: Un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento*. [versión electrónica]. *Revista científica visión de futuro*, (1), 33-50.

David, F (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.a. ed). Pearson Educación.

D'Alessio, F (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 011-2019-MINCETUR. Aprueba el Reglamento para la categorización y calificación turística de restaurantes (22 de noviembre de 2019)

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-para-la-categoriza-decreto-supremo-n-011-2019-mincetur-1830161-1/>

Decreto Supremo N° 002-2018-TR. Aprueban Reglamento de la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (08 marzo de 2018).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-30709-ley-que-prohibe-la-d-decreto-supremo-n-002-2018-tr-1623699-7/>

Decreto Supremo N° 168-2021-PCM. Decreto de Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de las personas a consecuencia de la COVID-19 y establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social (13 de noviembre de 2021). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de->

supremo-que-modifica-del-decreto-supremo-n-184-2-decreto-supremo-n-168-2021-  
pcm-2011091-2/

Derecho laboral Perú. Estudio Jurídico Quiquia & Asociados (2020, 20 de abril). Derechos laborales en las micro y pequeñas empresas [derecholaboralperu.com].  
<https://derecholaboralperu.com/derechos-laborales-en-las-micro-y-pequenas-empresas/>

Elgueta, G. (2017). *Plan de negocios para un bar musical interactivo: Una experiencia innovadora en servicio y entretenimiento*. (Tesis de maestría).

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145301/Plan-de-negocios-para-un-Bar%20Musical-Interactivo-una-experiencia%20innovadora-en-servicio-y-entretencion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ferrer, O., y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.

Google Maps (2021). Restobares de Barranco.

<https://www.google.com.pe/maps/search/restobar+de+barranco/@-12.1496192,-77.0227725,1213m/data=!3m2!1e3!4b1?hl=es-419>

Hawkins, D., Best, R., Coney, K., Carril, M y Domette, N. (2004). *Comportamiento del consumidor: construyendo estrategias de marketing* (9.a. ed). McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Subsector restaurantes se redujo en 67.23% durante julio del presente año. *Nota de prensa*, 134B.

<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np-134b-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Producción del sector restaurantes se redujo 36,49% en octubre del presente año. *Nota de prensa*, 177.

<https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-177-2020->

inei.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Producto Bruto Interno Trimestral (Informe técnico N° 04 -Noviembre 2020).

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe- tecnico-pbi-iii- trim-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Representan el 52.75% de la canasta básica familiar de Lima Metropolitana*. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-precios/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Subsector restaurantes decreció 50,48%*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes- decrecio-5048-en-febrero-de-2021>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Producción Nacional (Informe técnico N° 7 - Julio 2021).

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-produccion-nacional-may-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Producción Nacional (Informe técnico N° 10 - Octubre 2021).

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-produccion-nacional-ago-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Producción Nacional (Informe técnico N° 11 - Noviembre 2021).

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacional-set-2021.pdf>

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (8.a. ed.).

<https://books.mec.biz/tmp/books/55F1OL4WQC7HL2OBCGHS.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G (2012). *Marketing* (14.a. ed). Person Educación.

Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (2.a. ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Longenecker, J. G. (2008). *Administración de pequeñas empresas – Enfoque emprendedor*. Editorial Cengage Learning

McDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados* (10.a. ed.). Cengage Learning Editores.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5.a. ed.) Pearson Educación.

Millhollan, C. y Kaarst-Brown, M. (2016). *Lecciones para la eficacia del administrador de proyectos de TI: una revisión de la literatura asociada con el éxito del proyecto*.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/875697281604700507>

Ministerio de Producción (2020). Protocolo sanitario de operación ante el covid-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón (gob.pe/produce).

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999252/Protocolo\\_Restaurantes\\_y\\_afine.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999252/Protocolo_Restaurantes_y_afine.pdf) peru2020

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2021), Guía de formalización 2017. (gob.pe/mtpe)

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289280/Gui%CC%81a\\_de\\_la\\_formalizacion%CC%81n\\_21-11.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289280/Gui%CC%81a_de_la_formalizacion%CC%81n_21-11.pdf)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2021). <https://www.ingosoft.gob.pe/RequisitosdeSeguridad-Ingesoft.pdf>

Municipalidad de Barranco (2021a). Plan de cultura del distrito de Barranco 2016 -2020

(munibarranco.gob.pe). <https://munibarranco.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/Plan-de-Cultura-Barranco-2016-2020.pdf>

Municipalidad de Barranco (2021b). Plan de desarrollo local concertado 2017- 2021

(munibarranco.gob.pe). <https://munibarranco.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/PDLC-2017-2021.pdf>

Municipalidad de Barranco (2021c). Licencia de Funcionamiento para Locales

(munibarranco.gob.pe). <https://munibarranco.gob.pe/licencia-de-funcionamiento-para-locales/>

Municipalidad de Chorrillos (2021). Plan Desarrollo Concertado 2017-2021.

(munichorrillos.gob.pe).

[http://www.munichorrillos.gob.pe/transparencia/PDCL/PDLC\\_CHORRILLOS\\_2017-2021.pdf](http://www.munichorrillos.gob.pe/transparencia/PDCL/PDLC_CHORRILLOS_2017-2021.pdf)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio* (1.a ed).

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Pinochet, E. (2015). *Bar restaurante mundo tuerca*. (Tesis de maestría).

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138624/Pinochet%20Cancino%20Eduardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pope, F. (1981). *Investigación de Mercados* (1.a. ed.) Editorial Norma.

Porter, M (1991). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*

(1.a. ed.). Editorial Rei Argentina S.A.

Porter, M (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores*

*industriales y de la competencia* (38.a. ed.). Grupo Editorial Patria.

Sapag, N.C., y Sapag, R.C. (2004). *Preparación y evaluación de proyectos*. (4.a. ed.) Mc

Granw-Hill.

Sapag, N. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos Interamericana*.

<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/03/Preparacion-Y-Evaluacion-De->

Proyectos-Sapag-Sapag.pdf

Sortino, R. (2001) *Radiación y distribución de planta (Layout) como gestión empresarial*.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87740609>

Statista. (25 de mayo de 2021). Pronóstico del gasto real per cápita del consumidor en

restaurantes y hoteles en Perú de 2010 a 2025 (en dólares estadounidenses). En Statista.

<https://www.statista.com/forecasts/1160294/restaurantes-y-hoteles-real-consumidores-per-capita-forecast-in-peru>

Solomon, M. (2008). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo* (7.a. ed).

Bookman.

Tibasosa, M. (2018). *El stand up comedy como mediación comunicativa, pedagógica y cultural*. (Tesis Maestría).

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/14284/TibasosaRojasMariadelCarmen2018.pdfsequence=1&isAllowed=y>

Thompson, A, Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*

*Teoría y casos* (18.a. ed.). <https://>

[/Administracion\\_Estrategica\\_Thompson\\_18va.pdf](https://Administracion_Estrategica_Thompson_18va.pdf)

Velásquez, J. y Velazco, E. (2020). *Plan de negocio café bar cultural "CIRCUS BAR"*. (Tesis de maestría).

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10061/1/2020\\_Velasquez%20Malave.Pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10061/1/2020_Velasquez%20Malave.Pdf)

Weinberger, K. (2009). *Plan De Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un*

*negocio*. [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)

Yonagusuku, M., Huaranga, A., Florián, J. y Terán, J. (2018). *Plan de negocios para la implementación de un restobar en la ciudad de Trujillo*. (Tesis de maestría).

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1448/2018\\_MATP-TRU\\_15-1\\_05\\_T.pdfsequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1448/2018_MATP-TRU_15-1_05_T.pdfsequence=1&isAllowed=y)

## Anexos

### Anexo 1: Ficha de reclutamiento

#### Presentación:

Somos alumnos de la Escuela de Posgrado de la USIL, y estamos organizando un focus group como parte del trabajo de investigación requerido por la universidad para poder graduarnos. Por ello, solicitamos su participación, cuyo aporte será importante para la presente investigación de nuestro plan negocios, que es la creación de un restobar temático & stand up comedy.

Antes de iniciar la reunión, haremos unas preguntas de interés cuyos resultados solo serán de conocimiento de nuestro equipo de trabajo y nuestra asesora. Agradecemos su participación.

#### Filtro # 1: Aspectos Comportamentales

1. ¿Acostumbra a salir de casa para divertirse o entretenerse? ¿Con que frecuencia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

2. ¿Prefiere establecimientos donde pueda interactuar con el personal de servicio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es la principal motivación que lo promueve visitar estos establecimientos?

a. Conmemoraciones

e. Cumpleaños

b. Aniversario

f. Solo por socializar

c. Festejos

g. Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

d. Festivos y/o días no laborables

4. ¿Dónde acostumbra salir a socializar?

a. Bares

b. Restobares temáticos

c. Discoteca

d. Restaurante con show

- e. Restaurante
- f. Teatro Que género\_ \_\_\_\_\_
- g. Festivos y/o días no laborables
- h. Otro (Especificar) \_\_\_\_\_
- i. Peña

5. ¿Con qué frecuencia asiste a estos establecimientos?

- a. Cada fin de semana
- b. 1 vez al mes
- c. Cada 15 días
- d. Muy rara vez.

6. ¿Qué aspectos valora del lugar que visita?

- a. Cuando tiene solo música
- b. Interacción continua con el personal de servicio
- c. Cuando tiene música y baile
- d. Tiempo de servicio a su mesa
- e. Cuando tiene música contemporánea y clásica
- f. Calidad de los alimentos y bebidas.
- g. Cuando los niveles de la música son tolerables.
- h. Cuando el establecimiento es amplio.
- i. Cuando tiene shows o stand-up comedy
- j. Otra (Especificar) \_\_\_\_\_

7. ¿En caso de encontrar el lugar adecuado, el precio es un factor relevante?

- a. . Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Filtro # 2: Nivel Socioeconómico

8. Nivel de ingreso promedio mensual (Soles)

- A. Más de S/ 5,000.00
- B. Más de S/ 4,000.00 hasta S/ 5,000.00
- C. Más de S/ 1,500.00 hasta S/ 4,000.00
- D. Entre S/ 0,00 – S/ 1,500.00 (Terminar)

9. Grado de instrucción alcanzado.

A. Primaria

B. Universitario

C. Secundaria

D. Estudios de postgrado

E. Superior técnica

F. Ninguna

10. Distrito de residencia

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es la ocupación del jefe del hogar?

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuenta en su hogar con servicio de internet?

Si, permanentemente \_\_\_\_\_ Si, eventualmente \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Tiene vehículo?(Si) (No)

14. ¿Cuántos vehículos tiene?

Tiene más de 1 vehículo \_\_\_\_\_ Marca: \_\_\_\_\_ Año: \_

\_\_\_\_\_

15. Característica de su vivienda:

a. Propia y totalmente pagada

b. Propia y en proceso de pago.

c. Arrendada

16. ¿Conoce algún establecimiento que además de restaurante es bar temático y stand up comedy?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. ¿Que valora del establecimiento visitado?

a. El producto ofrecido (piqueos y bebidas)

b. La calidad de servicio

c. El ambiente

Datos de control	
Nombre:	_____
Correo Electrónico:	_____
Ocupación:	_____
Teléfono:	_____
Edad:	_____

¡Gracias!

## **Anexo 2: Guía de tópicos para las sesiones de grupo (Focus Group)**

Introducción:

Saludo y Presentación

Buenos días/tardes/noches, somos alumnos del Master Business Administration de la Universidad San Ignacio de Loyola, quienes estamos elaborando un plan de negocio para la creación de un restobar temático & stand up comedy y queremos conocer su opinión acerca de dicha propuesta. Asimismo, conocer su opinión y los factores de decisión al momento de ir a un establecimiento y qué aspectos valora más.

Por ello estamos reunidos hoy en esta sala online con el fin de conversar con ustedes acerca de dicho plan de negocio, el cual presentaremos a continuación (se mostrará power point de dicha propuesta de negocio).

Le pedimos por favor tener activo sus cámaras y micrófonos ya que toda opinión es importante, sin ninguna restricción de comentarlo. Asimismo, agradecemos su disposición, tiempo e interés.

Reglas de Juego: Relajarse, grabación y audio. Queremos hacer de su conocimiento que esta sesión será grabada para fines académicos. De no haber quien se oponga, pasaremos en unos minutos a presentar a cada uno de los participantes.

### **Calentamiento: Breve presentación de los participantes.**

#### 1. Descripción del proceso de compra (7 minutos)

- ¿En qué momento decide salir a divertirse?
- ¿Cuándo sale a divertirse o a entretenerse?, ¿De qué depende la elección del establecimiento al que acude?
- ¿En qué medios elige la información del lugar a visitar?
- ¿Sale en pareja, en grupos o sólo?
- ¿Con qué frecuencia visita los establecimientos sociales?
- ¿A cuánto asciende su gasto promedio de consumo por persona en estos establecimientos?

#### 2. Hábitos de consumo y preferencias (10 minutos)

- Cuando asiste a estos establecimientos, ¿Qué bebidas consume usualmente?
- ¿Tiene algún establecimiento preferido?
- ¿Qué opina de la coctelería de autor?

- ¿Le agradecería ser atendido por personal empático, proactivo que interactúe con usted y además que estén caracterizados?
  - ¿Qué opina de la interacción de un restobar temático y stand up comedy?
  - ¿Le agrada show de comedias?
3. Evaluación de la competencia (5 minutos)
- ¿Qué restobar conoce?
  - ¿Qué restobares consideran que son buenos? ¿Por qué?
  - ¿Qué ventajas les ofrecen estos restobares? ¿Por qué? Y ¿Qué desventajas tienen?
  - ¿Qué servicio y/o producto valora?
4. Presentación de la propuesta (10 minutos)
- Luego de ver la presentación, ¿Qué opina de la propuesta de restobar temático & stand up comedy donde se ofrezcan cocteles y tragos con una ambientación temática representativo de diversos países, deportes, culturas, que variará cada mes sumado a la interacción constante del personal con el cliente, quienes estarán caracterizados?
  - ¿Qué modalidad de pago usa frecuentemente? ¿Por qué? ¿Cuál es su promedio de gasto?
5. Acerca de la ambientación (10 minutos)
- ¿Qué diferencias de ambientación le gustaría encontrar en los bares tradicionales?
  - ¿Qué opina de los stand-up comedy y de la música en vivo para conversar?
  - ¿Cuál considera que debería ser el horario de atención?
6. Acerca de la Relaciones con el Cliente (5 minutos)
- ¿Le gustaría ser contactado por la empresa para medir su satisfacción del servicio?
7. Acerca de la interacción en la atención del personal y servicios (5 minutos)
- ¿Qué factores considera relevante para que la atención del personal sea calificada como buena?
  - ¿Qué piensan del servicio?
  - ¿Qué tiempo en promedio debe tardar en llegar su pedido? ¿Valora el factor del tiempo de demora del servicio?
  - ¿Qué servicios adicionales considera que se deberían incluir?

8. Intención de compra (5 minutos)

- ¿Acudiría al establecimiento restobar temático & stand up comedy?
- ¿Recomendaría el establecimiento a su círculo social?

### **Anexo 3: Guía para la entrevista en profundidad**

#### **Introducción**

Buenos días/tardes, como le comentamos anteriormente al solicitarle la entrevista, somos un grupo de estudiantes del Master Business Administration de la Universidad San Ignacio de Loyola, quienes nos encontramos realizando un trabajo de investigación sobre la propuesta de creación de un Restobar temático & stand up comedy, por lo que le solicitamos pueda responder las preguntas con total confianza, y comparta con nosotros su experiencia y recomendaciones como empresario y experto en dicho giro de negocio.

#### **Objetivo general**

Identificar factores críticos de éxito del modelo de negocio del restobar temático & stand up comedy, obtener información del mercado actual de bares e identificar los factores de decisión del consumidor al elegir un restobar.

#### **Objetivos Específicos:**

- Obtener información de factores de éxito y principales falencias en la formación y operatividad de la empresa.
- Obtener información del mercado actual de bares en el ámbito de la gestión empresarial.
  - a) Principales competidores
  - b) Estrategia competitiva de los bares.
  - c) Manejo de operación y layout.
  - d) Manejo de marketing
  - e) Manejo financiero
  - f) Barreras legales
- Identificar los factores de decisión del consumidor y su expectativa del futuro de los restobares.
- Conocer la opinión (en este punto se realizará una presentación en power point al experto) sobre la propuesta de modelo de negocio del restobar temático & stand up comedy y recoger sugerencias de ellos.

#### **Preguntas**

##### **Conocimiento de factores de éxito y falencias en la formación y operatividad de la empresa**

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro de los restobares y qué factores

incentivaron en poner en marcha su negocio?

2. ¿Cuál es la propuesta de valor que su negocio ofrece a los clientes y cuántas veces se rediseñó dicha propuesta?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que ha afrontado su negocio para su formación y operatividad?
4. ¿Qué acciones que afectaron su negocio no volvería a realizar?

### **Conocimiento del mercado**

#### **Clientes**

5. ¿Cuál es el perfil del consumidor al que está dirigido su negocio?
6. ¿Qué estrategias emplea para buscar la fidelización de sus clientes y captación de nuevos?

#### **Principales competidores**

7. ¿Quiénes son sus principales competidores y en su experiencia que participación de mercado tiene cada uno de ellos?
8. ¿Qué factores de éxito considera que son más importantes dentro de toda su competencia?
9. ¿De los siguientes factores críticos de éxito (se mencionará los que preliminarmente desarrollaron los autores con la finalidad de validar la Matriz de Perfil Competitivo con el experto), cuáles considera más relevantes en su experiencia?

#### **Aspecto Operativo**

10. ¿Qué área es el tamaño óptimo para la zona de operaciones y atención del restobar?
11. ¿Realizó un layout al formar su negocio? ¿Cuántas veces lo tuvo que rediseñar y por qué?

#### **Aspecto de Marketing**

12. ¿Qué aspectos de marketing recomienda al iniciar un negocio de restobar?
13. ¿Qué medio publicitario es el que más acogida tienen los consumidores al iniciar un restobar en su experiencia?

#### **Aspecto Financiero**

14. ¿Cuánto fue la inversión inicial en promedio para formar su negocio? ¿En cuánto tiempo se recuperó el capital inicial invertido?
15. En caso de tener línea de crédito con alguna entidad bancaria. ¿Los fondos son

destinados a actividades de operación o de inversión?

16. ¿Considera rentable su negocio?

### **Aspecto Legal**

17. ¿Cuáles fueron las principales barreras legales para la formación de su negocio?

18. En la actual coyuntura de pandemia, ¿cuáles fueron las principales barreras legales en mantener la operatividad de su negocio?

### **Aspecto estratégico**

19. ¿Quiénes son sus principales socios estratégicos en toda su cadena de valor?

20. ¿Cuál cree que será la tendencia o futuro de los restobares de Lima en un largo plazo?

### **Opinión y sugerencia sobre propuesta de modelo de negocio**

21. ¿Qué opinión tiene sobre la propuesta de modelo de negocio del restobar temático & stand up comedy que le mencionamos?

22. ¿Qué sugerencias nos puede ofrecer en base a su experiencia?

23. ¿Qué factores críticos de éxito considera que debería contar la propuesta de modelo de negocio?

### **BRIEF DE EXPERTOS**

- **David Garibay**

- Brand Maganer Dadá Restobar
- Jefe de Comunicaciones del Grupo Dasso
- Planner creativo de cuentas como Backus, Alicorp, Lindley, Inkabet, Nescafé.
- Ejecutivo de Cuentas Canchaya Dasso

- **Nadia Ardiles**

- Administradora de Liverpool Restobar
- Accionista de Liverpool Restobar
- Experiencia en el acompañamiento de formación de un restobar, trámites municipales, reestructuraciones de negocios (restaurantes y restobares)

- **Gianelle Criado**

- Administradora Barbarian Barranco
- Administradora Barbarian Jockey Plaza
- Asistente de Gerencia General APTAE
- Profesional en Turismo y Hotelería

## Anexo 4: Cuestionario

### CUESTIONARIO

Presentación: Agradecemos su tiempo y su atención, a la vez es un gusto saludarlo. Somos alumnos del Master Business Administration de la Universidad San Ignacio de Loyola. Estamos realizando un plan de negocios para poder graduarnos del MBA, por ello solicitamos su amable apoyo respondiendo el presente cuestionario.

1. ¿Asiste a establecimientos de entretenimiento nocturno?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Qué tipo de establecimientos frecuenta para divertirse?  
 a. Bares            b. Restobares    c. Discotecas  
 d. Locales con Shows en vivo    e. Otros
3. ¿Con que frecuencia asiste a este tipo de establecimientos?  
 a. 1 vez al mes    b. 2 veces al mes    c. 4 veces al mes  
 d. Más de 4 veces al mes
4. ¿Cuáles son los principales motivos para asistir a estos establecimientos?  
 a. Relajarse            b. Celebrar            c. Aprovechar feriados  
 d. After Office        e. Reunirse con amigos
5. ¿Con quién sale a divertirse habitualmente?  
 a. En pareja            b. Con Familia  
 c. Con amigos        d. Compañeros de trabajo
6. ¿Regularmente en grupo de cuantas personas asiste a este tipo de establecimientos?  
 a. 2 personas    b. 4 personas    c. Más de 4 personas.
7. ¿A cuál de estos establecimientos a asistido alguna vez?  
 a. Ayahuasca    b. Jazz Zone    c. Dada Restobar  
 d. Liverpool Restobar    e. Barbarian    f. Bar Victoria
8. ¿Cuál de estos establecimientos es su favorito?  
 a. Ayahuasca    b. Jazz Zone    c. Dada Restobar

- d.** Liverpool Restobar
- e.** Barbarian
- f.** Bar Victoria

**9.** ¿Qué alternativas valora más en su establecimiento favorito?

- a.** Ubicación
- b.** Ambientación
- c.** Buena atención
- d.** Carta  
Bebidas y  
Comida
- e.** Tiene Show en vivo
- f.** Otros

**10.** ¿Cuál es el gasto promedio que realiza en estos establecimientos?

- a.** Menos de S/70.00
- b.** Entre S/70.00 y S/100.00
- c.** Entre S/.100 y S/200
- d.** Mayor a S/200

**11.** ¿Qué prefiere consumir en este tipo de establecimientos?

- a.** Piqueos
- b.** Bebidas Alcohólicas
- c.** Bebidas sin alcohol
- d.** Solo voy por el Show

## **EXPLICACION DE LA PROPUESTA DE VALOR DEL RESTOBAR & STAND UP COMEDY**

BBT Otra Restobar estará ubicado en Barranco y será un establecimiento temático acompañado con shows de stand up comedy. La temática tocará temas como historia, deporte, música, festividades y se verá reflejada en la ambientación, estatuas, cuadros, pantallas LED y en la vestimenta del personal de servicio. Los shows de stand up comedy serán realizados por comediantes locales y extranjeros. Todo esto acompañado de un excelente servicio y de sus tragos con coctelería de autor y piqueos de preferencia.

**12. ¿Qué le parece lo más interesante de la propuesta del BBT Otra Restobar?**

- a. Carta comida y bebida
- b. Vestimenta temática de los trabajadores
- c. Ambientación temática
- d. Show de Stand Up Comdy
- e. Ubicación del local

**13. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en un establecimiento como este?**

- a. Menos de S/70.00
- b. Entre S/70.00 y S/100.00
- c. Entre S/.100 y S/200
- d. Mayor a S/200

**14. ¿Considera que esta propuesta es superior a otros bares que ha visitado?**

Sí \_\_\_ No\_\_\_ Igual\_\_\_

**15. ¿Cuál de estos aspectos hace superior la propuesta del BBT Otra Restobar versus los otros establecimientos que visita?**

- a. Carta comida y bebida
- b. Vestimenta temática de los trabajadores
- c. Ambientación temática
- d. Show de Stand Up Comedy
- e. Ubicación del local

**16. ¿Qué medio de contacto prefiere para recibir información acerca de este establecimiento?**

- a. Por teléfono
- b. Correo electrónico
- c. Redes Sociales
- d. Por cartilla in situ
- e. Otros (Especificar)

**17. ¿Asistiría a un establecimiento con los servicios presentados?**

- a. Definitivamente si
- b. Probablemente si
- c. Poco probable
- d. No lo se
- e. Definitivamente no

## Anexo 5: Sesiones de grupo (Focus Group) Sesión de Grupo N° 1



Moderador: Jose Alvarado

Presentador: Raul Echaccaya y Yesenia Romero.

Participantes:

- Claudia (29 años) Administración y Negocios Internacionales.
- Alexander (33 años) Administración y Marketing.
- Fernando (35 años) Ingeniería Industrial.
- Eduardo (42 años) Ingeniería Civil
- Liz (33 años) Economía.
- Cecilia (43 años) Administración de Empresas.

### 1. Descripción del proceso de compra (11 minutos)

- ¿En qué momento decide salir a divertirse?

Claudia: Antes de la pandemia, salía los viernes y sábados de todas las semanas, por lo general con amigos en salidas de cumpleaños o en despedidas de solteras.

Alexander: Normalmente los viernes y sábados, en fechas especiales como cumpleaños de amigos, feriados o planes que salen de la nada.

Fernando: Antes de la pandemia salía dos veces al mes, para onomásticos o after office con los compañeros del trabajo.

Liz: Antes de pandemia salía los viernes y sábados, o también en la víspera de algún feriado, para cumpleaños o planes que surgían en el momento.

- ¿Cuándo sale a divertirse o a entretenerse, de qué depende la elección del establecimiento a acudir?

Liz: Básicamente evalúo la cercanía, es relevante que se encuentre relativamente cerca al distrito donde vivo.

Cecilia: Igualmente, considero que la cercanía es un factor decisivo para la elección del lugar.

Claudia: Depende del motivo, si es un cumpleaños primero puedes ir a comer y después ir por unos tragos.

Fernando: Pienso igual que Claudia, si es onomástico primero ir a comer y después por unos tragos, si se tiene esas 2 combinaciones sería perfecto. Para mí la cercanía y la seguridad lo es todo.

Eduardo: A mí me gusta que sea un lugar abierto, y es mucho más cómodo que sea más cerca a mi casa.

- ¿En qué medios elije la información de lugar a visitar?

Claudia: Me entero por Instagram.

Cecilia: Todo lo que es redes sociales (Instagram o Facebook)

Alexander: Antes era por Instagram, pero ahora con toda la onda del Tik Tok se hacen pequeños reviews de los locales, su decoración, servicios y te ayuda más que el Instagram que no muestra es por lo general.

Fernando: Por redes sociales o por recomendaciones de mis amigos. Eduardo: Recomendaciones de mis amigos, sobre todo.

- ¿Sale en pareja, en grupos o sólo?

Alexander: Particularmente no salgo a tomar solo jajaja, salgo con mi pareja o con mi grupo que es más divertido creo yo.

Claudia: Salgo en pareja y en grupo. No recuerdo haber ido sola a un restobar, al cine sí, pero en restobar siempre acompañada.

Liz: En pareja y grupo. Cecilia: En pareja y grupo.

- ¿Con qué frecuencia visita los establecimientos sociales?

Alexander: Si hablamos antes de la pandemia, salía todos los fines de semana. Después

de pandemia, fácil dos veces al mes.

Liz: Antes de pandemia, salía dos o tres veces al mes. Cecilia: Yo salía dos veces al mes antes de pandemia.

Eduardo: En mi caso, salía una o dos veces al mes antes de pandemia, ahora salgo esporádicamente.

Fernando: Antes salía una vez al mes, ahora lo hago esporádicamente.

Claudia: Antes de pandemia, creo que tres o cuatro veces al mes, ahora en pandemia no he ido a bares, solo he ido a comer nada más.

- ¿A cuánto asciende su promedio de gasto por consumo por persona?

Alexander: Estamos hablando antes de pandemia, gastaba entre S/ 150 y S/ 200. Ahora en pandemia, gasto S/ 100 o poco más.

Eduardo: Gastaba alrededor de S/ 150.

Claudia: ¡Depende!, cuando sales en grupo gastaba entre S/ 80 y S/ 100, dependiendo de lo que tomes en realidad. Cuando sales en pareja si gastaba un poco menos.

Fernando: Yo gastaba entre S/ 150 y S/ 200. Cecilia: En mi caso no excedía de S/ 150.

Liz: Podría decirse que entre S/ 100 y S/ 150 también.

- ¿Qué modalidad de pago usa frecuentemente? ¿Por qué?

Alexander, Cecilia: Yo uso tarjeta y transferencia.

Liz: Yo uso tarjeta, por ejemplo, uso una tarjeta virtual que el Banco Continental tiene un aplicativo que me permite no dar mi tarjeta en una tienda.

Eduardo: Yo uso Yape, es una aplicación increíble.

Claudia: Yo también tarjeta, o también lo que hacíamos es que una paga la cuenta y de ahí repartíamos las partes.

## **2. Hábitos de consumo y preferencias (10 minutos)**

- ¿Cuándo asiste a estos establecimientos, qué bebidas y/o platos consumen, usualmente?

Fernando: Por lo general son piqueos, como tequeños o similares. En bebidas puede ser una botella de pisco o una botella de vino, va depender de la cantidad de personas que seamos.

Eduardo: Yo tomo chilcano o pisco puro, son mis elecciones normales. Lo acompaño con piqueos.

Alexander: Yo prefiero piqueos en la comida, hot wings, chicharrón de pollo. Para beber,

me gusta el whisky, pisco, dependiendo de la cantidad de personas que seamos. Y si no, chilcano o mojitos que es para mí nada más.

Cecilia: Cualquier piqueo en general, y para beber un pisco sour que es mi trago preferido.

Liz: Me gusta todos los tragos que tienen de base al pisco, eventualmente puede ser vodka. Aunque más prefiero el pisco con frutas y decorados. Para comer, me gusta piqueos que sea contundente o algunos suaves.

Claudia: En algunos lugares venden hasta salchipapas que también son muy pedidas como los tequeños.

- ¿Tiene algún establecimiento preferido?

Eduardo: ¡La noche de barranco!!

Claudia: A mí me gustan varios, la Destilería, Ayahuasca, Cachina Bar, Dadá. Alexander: Ayahuasca

Liz: Ayahuasca y Huaringas, aunque ya cerró por la pandemia.

Cecilia: La Destilería y Ayahuasca.

Fernando: Ayahuasca y de ese tipo.

- ¿Le agradaría ser atendido por personal empático, proactivo que interactúe con usted y además que estén caracterizados?

Eduardo: Sería interesante, muy novedoso.

Fernando: Sería muy distintivo para mí.

Cecilia: Sería algo totalmente diferente que me motivaría a ir.

Alexander: Yo creo que incrementaría valor a la experiencia para ir a un lugar así.

- ¿Qué opina de la combinación de un restobar temático y stand up comedy?

Alexander: Particularmente, creo que genera más valor, porque uno al ir a un restobar espera lo normal que es comer y tomar, pero si te dan un show de stand up comedy te están dando mucho más valor y en buena hora.

Claudia: ¡Comes, bebes y te ríes, es una muy buena combinación!

Cecilia: ¡Igual! Sería mucho más divertido, si hay un show en el sitio sería más agradable.

Liz: Claro que sí, te genera una expectativa, no solamente voy a comer algo y conversar con mis amigos, sino vamos a vivir una experiencia y ver un espectáculo, un show.

Claudia y Eduardo: ¿Y eso te hace consumir más no? Le cambias el ánimo a la gente, y después de show la gente se quedaría a tomar.

- ¿Cuánto tiempo le agradaría un show de stand up comedy?

Claudia: Entre 45 minutos a 1 hora creo que sería.

Alexander: Yo he ido bastante, y depende bastante del tiempo de stand up comedy que se haga. Por ejemplo, hay shows de micro abierto o a veces hay monólogos con show específico y se tiran 1 hora y media. Yo diría entre 1 hora o más aproximadamente.

Eduardo: Coincido con Alexander, va depender mucho del tipo de show que se haga.

Cecilia: Yo creo que entre 45 minutos a 1 hora sería suficiente como para amenizar el ambiente.

### 3. Evaluación de la competencia (5 minutos)

- ¿Qué restaurantes consideran que son buenos en el distrito de Barranco?

Todos: Ayahuasca, La estación de barranco, Victoria Bar, Barbarian, Sargento Pimienta, Trapiche.

Alexander: El Ayahuasca por su infraestructura que tiene, es una casona que tienen toda la onda poética de Barranco, eso me llamó la atención desde la primera vez que fui.

Claudia: Al igual que Alex, tiene una parte que es Casona y otra parte que es exterior, tiene una especie de balconcito, y la parrilla lo hacen delante de ti. Tienen muchos ambientes.

Eduardo: Tienen que ser lugares abiertos, no es que sea claustrofóbico, pero me gusta que corra viento.

- ¿Qué ventajas les ofrecen estos restaurantes? Y ¿Qué desventajas tienen?

Claudia: La música, la seguridad.

Alexander: La música, la variedad, la limpieza, variedad de tragos. Cecilia: Atención rápida.

Liz: Me gusta que tienen muchos ambientes el Ayahuasca, es muy amplio a tal punto que inclusive de no haber reservado, se puede encontrar lugar. Además, la variedad de su carta porque no a todos nos gusta lo mismo.

Fernando: Coincido con Liz, debe tener una carta muy variada. Además, la atención debe ser rápida, puedo darle seguimiento al mozo con mi trago y pedido de comer. En un establecimiento donde haya buena atención, para mí lo es todo.

### 4. Presentación de la propuesta (20 minutos)

- Luego de ver la presentación (Se mostró al grupo una PPT que contiene información del plan de negocio), ¿Qué opina de la propuesta de restobar temático & stand up comedy

donde se ofrezcan cocteles y tragos con una ambientación temática representativo de diversos países, que variará cada mes sumados la interacción constante del personal con el cliente, el personal de servicio también estará caracterizado?

Cecilia: Mira, yo lo veo bastante atractiva porque es diferente a lo que usualmente he ido, el tema de la variedad de la carta de las bebidas y sobre todo lo del show llama mucho la atención porque creo que sería un momento para compartir con los amigos y poder disfrutar de un espectáculo. También la temática que va tener el local llama mucho la atención, y el tema del servicio que se enfoque en la rapidez desde el servicio hasta que te den la cuenta. Agrupa muchos factores en una sola, que por lo general no hay en Lima.

Eduardo: Me parece muy buena la idea, me gusta que se preocupen en la atención al cliente que es importantísimo, porque si no se cumple con eso se vuelve muy incómodo. Un cliente feliz te trae nuevos clientes, un cliente infeliz te deja de traer muchos clientes. Es algo diferente mezclar un stand up comedy con la temática es muy interesante.

Claudia: Me parece bacán tener la bebida, la comida y la risa. Por ese lado me parece check, tal vez como va ser temático y stand up comedy vas a tener un escenario y quizá ahí potenciar tu escenario y durante la noche puedes tener no solo stand up comedy, como karaoke y otras cosas. Enfocarse en el servicio me parece muy bueno, porque los bares de hoy se demoran mucho en dar atención y en traer la cuenta. Quizá con la ayuda de la tecnología podría volverse mucho más rápido eso o hasta tener una app que sirva de auto atención. Me parece muy chévere la propuesta.

Alexander: Me llama la atención la temática, porque otros restobares que conozco ya tienen una temática desde que nacieron y siguen igual. Sin embargo, ustedes proponen cambiarlo cada cierto tiempo teniendo en cuenta que pueda pasar en cada mes y me parece bravazo. Se podría aprovechar por ejemplo en octubre, que lo enfoques con el Oktober Fest o Halloween o la canción criolla, por ejemplo, ahí ya tienes 3 temáticas para un solo mes. Que la temática varíe todo el año es un plus que hasta ahora no he visto en ningún restobar y eso sumado a la atención rápido en el servicio me parece que sería un proyecto bien chévere.

Fernando: A mí me gustaría que se lleve a cabo este proyecto, el esquema está que rompe las barreras de un restobar tradicional. Me gusta mucho que metan el concepto del show en vivo y que brinden calidad de atención. Pueden apoyarse en tecnología y pueden hacerle tracking a su pedido y me gusta mucho su concepto.

Liz: Coincido con todos los chicos, puede ser que no solo se limiten al espacio del stand up comedy sino usarlo para otras cosas también. Me parece una propuesta interesante y una buena atención al cliente. Las recomendaciones de la boca a boca es mucho mejor que una red social, que un amigo te recomienden tiene más relevancia que un Instagram o un Facebook.

Claudia (nuevamente): Mientras escuchaba, se me ocurrió que hasta tal vez podrían tener una aplicación donde hagas las reservas de stand up comedy y en la misma aplicación puedes hacer tu pedido y pagar la cuenta.

- ¿Qué opina sobre los siguientes nombres para este restobar?

- Impro Restobar
- Food & Comedy Club
- BBT Otra Restobar

Claudia: Levantó la mano por Impro Restobar.

Liz, Cecilia, Eduardo, Alexander, Fernando: Los cinco levantaron la mano por BBT Otra Restobar.

- ¿Considera que esta propuesta es superior a otros bares que ha visitado?

Eduardo: Me parece superior porque estás dando más variedad, más opción a elegir, estas presentando más cosas que otros lugares presentan.

Cecilia: Si claro, es diferente a lo que he ido

Claudia: Es totalmente distinta, el valor agregado que quieren dar no he visto en ningún lugar al que he ido.

Liz: Es muy superior, es distinta al resto de lugares que he ido, Definitivamente si iría a un lugar así.

Alexander: Yo también pienso que está por arriba del promedio de restobares. O sea, si lo logras implementar y hacer toda la logística de las temáticas yo pienso que si sería mejor que cualquier restobar al que yo haya visto en restobares temáticos.

Fernando: Yo pienso que estas rompiendo todo lo tradicional en los restobares.

- ¿Cuál considera que debería ser el horario de atención?

Fernando, Eduardo: Para mí a partir de las 6pm.

Claudia y Liz.: Claro, como para un after office.

### 5. Acerca de la ambientación (2 minutos)

- ¿Qué le parece una decoración temática en un restobar?  
Se omitió en la sesión de grupo, dado que fue detallado en las conversaciones anteriores.
- ¿Qué opina de los stand-up comedy?  
Se omitió en la sesión de grupo, dado que fue detallado en las conversaciones anteriores.
- ¿Qué nivel de música le parece el adecuado, lo suficiente para conversar?  
Todos: Que te dejen conversar con tus amigos, sin tener que gritar. Es incómodo andar gritando.

### 6. Acerca de la Relaciones con el Cliente (3 minutos)

- ¿Le gustaría ser contactado por la empresa para medir su satisfacción sobre el servicio?  
Claudia: Si, sin problemas. Eduardo: Claro, no me molestaría.  
Fernando: Dependería de la hora en que te llamen también, que no sea en horario laboral.  
Liz: Claro también, sino correo nomas.  
Alexander: Solo los domingos puedo contestar el teléfono, jajaja.

### 7. Acerca de la interacción en la atención del personal y servicios (5 minutos)

- ¿Cuántos minutos estaría dispuesto a esperar por su pedido?  
Alexander y Liz: Entre 15 minutos y 20 minutos.  
Eduardo: 15 minutos a 20 minutos me parece un buen tiempo.  
Alexander: Depende también, si pides una vaca para comer va tardar mucho más tiempo jajaja.  
Todos: jajaja.  
Claudia: La bebida siempre tiene que llegar antes, de 5 minutos a 10 minutos máximo.  
Eduardo: Si se demoran en traerte una cerveza en 10 minutos es complicado, debería ser más rápido.  
Alexander: De 15 minutos a 20 minutos creo que debería ser para la comida, pero un trago no debería exceder los 5 minutos.  
Liz: Pero si es un coctel, por la decoración difícilmente te lo traen en ese tiempo por que conlleva a prepararlo con detalle.  
Alexander: Ah claro, eso también.
- ¿Qué servicios adicionales considera que se debería incluir?

Se omitió en la sesión de grupo, dado que fue detallado en las conversaciones anteriores.

### **8. Intención de compra (5 minutos)**

- ¿Acudiría al establecimiento restobar temático & stand up comedy?

Todos: Sí claro que sí, de todas maneras.

Alexander: Estaría ahí todos los viernes y sábado, jajaja.

- ¿Recomendaría el establecimiento?

Todos. ¡Claro que sí!!

Claudia: ¿Siempre y cuando cumplan con todo lo que nos han dicho no? Todos: Jajaja.

Presentador Raul: Agradecerles a los chicos por el tiempo y por la hora, ya que teníamos que cuadrar la disponibilidad de todos. Y sus aportes y opiniones nos están ayudando mucho en nuestro plan de negocio.

Presentadora Yesenia: Si chicos, muchas gracias por el apoyo en esta reunión.

Presentador Raul: Para finalizar, pediría una foto grupal.

Se tomó la foto, muchas gracias por todo su apoyo chicos.

Moderador José: Muchas gracias chicos por su apoyo y esperemos verlos por allá cuando pongamos en marcha este negocio.

Todos: ¡¡Claro que sí!!

## Sesiones de grupo (Focus Group)

### Sesión de Grupo N° 2



Moderador: Jose Alvarado

Presentador: Raul Echaccaya y Yesenia Romero.

Participantes:

- Marilú (43 años), Administradora
- Andrea (35 años), Administradora sector comercial gráfico
- Juan José (43 años), Economista
- Sebastián (36 años), Sociología especializado en temas de responsabilidad social
- Grecia (30 años), se dedica a la gastronomía
- Claudia (35 años), Abogada
- Liliam (35 años), Administradora
- Gill (30 años), Marino mercante

#### 1. Descripción del proceso de compra (11 minutos)

- ¿En qué momento decide salir a divertirse?

Marilú: Antes de la pandemia salía los viernes y sábado, fin de semana o cuando es fin de mes. Hay días que salgo también un lunes para desestresarme, y fin de mes por temas de presión de mes y o cumplimiento de metas.

Andrea: Normalmente me gusta salir los fines de semana, ahora en época de pandemia

que están abierto un poco más de tiempo los locales y cuando no era pandemia entre semana. Y fijo dos veces al mes.

Juan José: Por preferencia salgo los viernes para desestresarme, temas de trabajo, semana pesada. Puede ser dos hasta tres veces al mes.

Grecia: Antes de pandemia era viernes o sábado.

Liliam: Antes de pandemia prefería salir los viernes o sábado, feriados largos, un día antes del feriado, en pandemia a un restaurante en familia o restobar con los amigos.

Claudia: Yo soy más de fin de mes, un viernes o sábado porque tengo un mes complicado por las audiencias.

Sebastián: Fin de semana o dos veces al mes, con el grupo de amigos.

- ¿Cuándo sale a divertirse o a entretenerse, de qué depende la elección del establecimiento a acudir?

Sebastián: Asisto a lugares donde no hay mucha bulla donde el volumen no sea muy alto lugares para poder tomar y conversar.

Andrea: Me gusta escoger un bar con buen ambiente y música adecuada donde se pueda conversar tranquilamente que te den un buen servicio y por lo general rápido.

Juan José: Ambiente agradable con buena música, donde se pueda conversar, donde la gente sea servicial y un lugar tranquilo donde vayas confiado y seguro.

Marilú: Que sea un lugar cálido, donde me sienta cómoda y que se sienta buena energía y que me pueda reír bastante.

Grecia: A mi si me gusta los bares, me gusta repetir si el lugar es acogedor y o si en el grupo alguien lo recomienda también siempre voy.

Liliam: el lugar donde voy depende de la seguridad exterior e interior y también un lugar confortable donde pueda sentirme cómoda tipo de música variada.

Claudia: Buen ambiente que me sienta cómoda y buena atención.

- ¿En qué medios elige la información de lugar a visitar?

Grecia: El boca a boca e investigo en redes sociales Cual es la onda de ese lugar.

Juan José: Yo me guío por referencias de amigos y en base a esas referencias voy.

Marilú. Por amigos de trabajo, medios sociales y en los estados de whatsapp pregunto dónde estás y me pasan el dato.

Liliam: Por redes sociales y también por grupos de whatsapp.

Sebastián: En mi caso por amigos y luego cuando me hablan del lugar y luego cotejo por el Facebook.

Andrea: Por recomendación de amistades, lugares de moda.

Gill: Por redes sociales y o por amigos.

Claudia: Yo soy más empática salgo más por referencias promovida por las amigas me apunto y me adapto a las circunstancias.

- ¿Sale en pareja, en grupos o sólo?

Claudia, Sebastian, Marilú, Andrea, Juan José: En grupo

Liliam: En grupo y en pareja

Grecia: Todas las alternativas

Gill: En grupo y o en pareja

- ¿Con qué frecuencia visita los establecimientos sociales?

Marilú: Viernes y sábado, fin de semana y fin de mes.

Andrea: Fines de semana, dos veces al mes, viernes o sábado.

Juan José: Prefiero un viernes, puede ser dos hasta tres veces al mes.

Grecia: Antes de pandemia era viernes o sábado, cuatro veces al mes.

Liliam: Dos veces al mes, prefería salir los viernes o sábado, feriados largos un día antes del feriado.

Claudia: Fin de mes, un viernes o sábado.

Gill: Fines de semana, viernes o sábado cuatro veces al mes.

Sebastián: Fin de semana o dos veces al mes.

- ¿A cuánto asciende su promedio de gasto por consumo por persona?

Andrea: Entre S/70 y o S/100 depende qué picar.

Grecia: Si salgo sola S/50, en grupo gasto más S/80 -S/ 100 y en pareja no gasto.

Juan José: Entre por lo general S/70 y S/100 depende si estoy en grupo y o pareja

Gill: En pareja y en grupo, gasto promedio S/100

Marilú: Entre S/ 80 y S/100 gasto.

Liliam: Entre S/80 y S/100

Claudia: Entre S/80 y S/100

- ¿Qué modalidad de pago usa frecuentemente? ¿Por qué?

Claudia: Yo uso efectivo por seguridad.

Grecia: Yo uso tarjeta débito.

Marilú: Yo uso tarjeta débito.

Gill: Yo uso tarjeta por seguridad, yape.

Juan José: Yo uso tarjeta, el efectivo es peligroso.

Sebastián: Yo uso tarjeta y efectivo

Andrea: Yo uso tarjeta

Liliam: Yo uso Tarjeta y efectivo.

## 2. Hábitos de consumo y preferencias (10 minutos)

- ¿Cuándo asiste a estos establecimientos, qué bebidas y/o platos consumen, usualmente?

Andrea: Cerveza artesanal, vino depende con que lo acompañe y piqueos.

Marilú.: Prefiero trago corto puede ser chilcano, mojito, ron con coca cola y piqueos como alitas.

Juan Jose: Prefiero la cerveza y en verano chilcano helado, para picar tequeños, chicharrón de pollo y anticucho.

Grecia: Prefiero la cerveza y podría ser un chilcano, para picar alitas búfalo o bbq

Sebastián: Chilcano, trago corto, y piqueos soy más de mix los que traen chicharrón, tequeños y más.

Claudia: Prefiero Cerveza y algo para picar

Liliam: Prefiero el ron y para picar

Gill: Trago corto, cerveza y para picar papitas, anticucho.

- ¿Tiene algún establecimiento preferido?

Andrea: Ayahuasca

Marilú.: Me agradaba, Entre copas, un lugar cálido y buen ambiente

Juan Jose: Ayahuasca, tiene buen ambiente.

Grecia: Fridays y Dadá.

Sebastián: El Bolívar

Claudia: Quincha

Liliam: Quincha, variedad de tragos buen ambiente

- ¿Le gustaría ser atendido por personal empático, proactivo que interactúe con usted y además que estén caracterizados?

Todos: ¡Claro que sí, espectacular, una novedad!

Andrea: Simpático

Marilú.: Si, claro.

Grecia: Yo si iría, si lo hubiera

Claudia: Me parece simpático

Liliam: Me agrada

Gill: Es una idea espectacular, fuera de lo común.

- ¿Qué opina de la combinación de un restobar temático y stand up comedy?

Todos: Muestran asombro, emoción y comentan que, si existiera, sería muy bueno debido a la fusión de las tres actividades, restobar temático y stand up comedy

Andrea: Simpático, mucho más atractivo

Marilú.: Buena idea, generalmente quieres desconectarte de todo y si tienes algo que les distraiga a todos buenazo.

Juan Jose: Buenazo.

Grecia: Interesante

Sebastián: Excelente

Claudia: Yo no lo he visto aquí, lo vi en otros países, sería interesante ver esa fusión

Liliam: Me agrada

Gill: Atractivo.

- ¿Cuánto tiempo le agradecería un show de stand up comedy?

Andrea: Pausado cada 30 minutos show stand up comedy

Marilu.: Dos fragmentos, pausado 20 minutos

Juan Jose: 30 minutos pausado y otros 20 minutos

Grecia: 30 minutos

Sebastián: Fraccionado en espacios

Claudia: 30 minutos

Liliam: Fraccionado en tiempos de 30 minutos

Gill: Fraccionado en tiempo de 30 minutos

### 3. Evaluación de la competencia (5 minutos)

- ¿Qué restobares consideran que son buenos en el distrito de Barranco?

Andrea: No he visto todo junto, me parece interesante.

Marilu.: Lo vi por separado aquí, una época había stand up comedy en la estación de barranco me parece excelente la combinación.

Juan Jose: Aquí en Perú no he visto un concepto así que mezcle y suena interesante.

Grecia: Tampoco he visto esta fusión y sería interesante.

Sebastián: Aquí no lo he visto, lo vi en los Ángeles era una experiencia.

Claudia: En Lima no lo vi y me parece interesante esta propuesta.

Liliam: Yo no he visto así temático, pero si stand up comedy, comedia en rustica hace mucho.

Gill: En España si lo hay, y hay mucha variedad y en Perú no lo vi.

#### 4. Presentación de la propuesta (20 minutos)

- Luego de ver la presentación (Se mostró al grupo una PPT que contiene información del plan de negocio), ¿Qué opina de la propuesta de restobar temático & stand up comedy donde se ofrezcan cocteles y tragos con una ambientación temática representativo de diversos países, que variará cada mes sumados la interacción constante del personal con el cliente, el personal de servicio también estará caracterizado?

- ¿Qué opina sobre los siguientes nombres para este restobar?

- Impro Restobar (Ganador)
- Food & Comedy Club
- BBT Otra Restobar

Andrea: Food & Comedy Club

Marilú.: BBT Otra Restobar

Juan Jose: Impro Restobar va más ligado al concepto y es más corto

Grecia: El primero porque es más corto y recuerdo rápido Impro Restobar

Sebastián: Si la carta está muy alineada al concepto sería Food & Comedy Club y/o Impro Restobar

Claudia: BBT Otra Restobar

Liliam: Impro Restobar.

Gill: Impro Restobar, es corto y preciso.

- ¿Considera que esta propuesta es superior a otros bares que ha visitado?

Andrea: Me parece interesante

Marilu.: Es una propuesta innovadora en lo personal a mí me gusta reír y yo si iría.

Juan Jose: Me parece una oferta completa más el plus de show es muy completo.

Grecia: Me parece buena

Sebastián: Interesante

Liliam: yo también me apuntaría

Gill: Buena idea

- ¿Cuál considera que debería ser el horario de atención?

Andrea: 6pm y el stand up comedy empiece 8pm

Marilú.: 6. 30 pm,

Juan Jose: 6 pm

Grecia: Días festivos más temprano

Todos: Los demás presente también coincidieron en el horario.

### **5. Acerca de la ambientación (2 minutos)**

- ¿Qué le parece una decoración temática en un restobar?

Se omitió en la sesión de grupo, dado que fue detallado en las conversaciones anteriores.

- ¿Qué opina del stand up comedy?

Se omitió en la sesión de grupo, dado que fue detallado en las conversaciones anteriores.

- ¿Qué nivel de música le parece el adecuado, lo suficiente para conversar?

Todos: Prefieren un ambiente que permita conversar con tus amigos, sin tener que gritar.

Es incómodo andar gritando.

Andrea: Término medio para conversar y el tipo de música que me lleven al buen animo

Marilú.: Término medio e interactivo con el público

Juan Jose: Menor al de una discoteca

Liliam: Nivel medio que puedas conversar.

Gill: Nivel de la música que puedas conversar.

### **6. Acerca de la Relaciones con el Cliente (3 minutos)**

- ¿Le gustaría ser contactado por la empresa para medir su satisfacción sobre el servicio?

Andrea: A través de una aplicación y o después de haber tomado el servicio

Marilú.: Que me llegue una encuesta y promociones, redes y recomendaciones

Juan Jose: En el lugar mismo que llenen una cartilla

Grecia: Prefiero hacerlo ahí mismo, Redes sociales

Sebastián: Redes sociales

Claudia: Redes sociales

Liliam: Redes sociales, códigos QR con un porcentaje de descuento

Gill: Redes sociales para seguir y ver las novedades

### **7. Acerca de la interacción en la atención del personal y servicios (5 minutos)**

- ¿Cuántos minutos estaría dispuesto a esperar por su pedido?

Andrea: De 15 a 20 minutos

Marilú.: Si, 15 minutos creo es prudente

Juan Jose: 15 minutos aproximadamente depende que pidas tragos 10 minutos de comer 15 a 20 minutos

Grecia: Yo esperarí máxímo 10 minutos para la bebida y 20 minutos para la comida.

Sebastián: Para el trago 5 minutos, comida 20 minutos, esperar la comida mucho tiempo te cambia el carácter.

Claudia: 15 a 20 minutos

Lilíam: 15 a 20 minutos

Gill: 15 a 20 minutos

- ¿Qué servicios adicionales considera que se debería incluir?

Andrea: Que la promociones atraigan al grupo para enganchar al consumidor

Juan Jose: Ver el tema de marketing para ver como introducir el servicio al mercado, publicidad del show, promociones de manera que puedan recomendar.

Grecia: Agregar una bebida internacional en la carta cuando se realicen los cambios en la temática y caracterización

Sebastián: Crear una comunidad de gente que hace stand up comedy y elegir a los mejores para que roten en el lugar así tener un público cautivo ahí.

Claudia: El lugar que no sea tan cerrado

Lilíam: Tener la seguridad de un show que realmente te haga reír, contar con personajes destacados del stand up comedy.

## **8. Intención de compra (5 minutos)**

- ¿Acudiría al establecimiento restobar temático & stand up comedy?

Todos: Sí claro que sí, de todas maneras, iremos.

- ¿Recomendaría el establecimiento?

Todos. ¡Claro que sí!! Si cumple con todo lo que ofrece ¡sí!!

Andrea: Si, avisen cuando lo abran.

Todos: Sí!!

Presentador Jose: Agradecerles a los chicos por el tiempo y por la hora. Sus aportes y opiniones nos están ayudando mucho en nuestro plan de negocio.

Presentadora Yesenia: Si, gracias por el apoyo en esta reunión.

Presentador Raul: Muchas gracias chicos por su apoyo.

## Anexo 6: Entrevista en profundidad

### Entrevista a Experto 1. “Gianelle Criado Ríos” Administradora Barbarian Bar – Barranco



**Entrevistador:** Coméntanos que tiempo de experiencia tienes en el rubro de los restobares, en qué lugares has trabajado, a qué te dedicabas en esos lugares.

**Gianelle:** He estudiado Turismo y Hotelería, por eso me he desenvuelto más en los restaurantes por ser afín a mi carrera. Puntualmente en restobares, me he desenvuelto acá en Barbarian, en otros restobares he trabajado de anfitriona y service que me permitió conocer mejor al cliente y sus exigencias.

**Entrevistador:** Digamos que en restobares, lo vienes desarrollando aquí. ¿Y en esa línea, cual crees que sea la propuesta de valor de Barbarian?

**Gianelle:** Es el estilo del bar y la cerveza que es artesanal, todo eso se complementa con el ambiente y la buena música. Para mí eso es lo que representa Barbarian.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las principales dificultades que ha afrontado este negocio en su formación o en el día a día?

**Gianelle:** Por ejemplo, hay temas con proveedores, como los retrasos ya que nosotros preparamos cárnicos para nuestros otros locales. Imagínate que haya un retraso con ellos y tendríamos problemas en abastecer los otros locales. De ahí también lidiar con los clientes. Pero ahora lo que más dificultades nos ha traído es el COVID-19, que ha conllevado a tener

horarios restringidos, antes atendíamos hasta las 6pm, luego hasta las 9pm, es decir debíamos contar con mayor personal de atención en corto tiempo. Esas son las principales dificultades que hemos tenido.

**Entrevistador:** Entiendo, además de eso. ¿Qué acciones afectaron el negocio en tu gestión aquí o en otro lado y no volverías a realizar?

**Gianelle:** Por ejemplo, con mi personal, con el tiempo he aprendido a no ser tan permisiva con ellos, al principio les daba apoyo en la carga del trabajo, pero a veces ya se salían de la línea, por eso la recomendación es disciplina desde el inicio para poder ser más eficientes y comprometidos.

**Entrevistador:** Pasando al tema de los clientes, ¿cuál es el perfil del consumidor que visita Barbarian?

**Gianelle:** Gente mayor de 20 años en adelante, estrato económico si no sabría decirte, porque viene gente con tantos estilos distintos, con estilo de rockero, gente que viene de oficina saliendo, entonces es bien variado.

**Entrevistador:** Digamos entonces que por estrato económico es variado, pero por estilo de vida si es más notorio, o sea puede venir gente de la oficina, o que viven cerca por acá.

**Gianelle:** Claro, por ejemplo, siempre vienen unos clientes que viven cerca de aquí y siempre pide lo mismo. También vienen extranjeros por el distrito. En el local del Jockey Plaza donde también he administrado, no venían tantos extranjeros.

**Entrevistador:** ¿Qué estrategias emplea para buscar la fidelización de sus clientes y captación de nuevos?

**Gianelle:** Bueno, siempre con el servicio. O sea, los chicos tratan de dar un servicio personalizado, entonces aquí cuando uno entra te capacitan. El tema es que el cliente se debe sentir atraído por la cerveza artesanal y nosotros abrirle y captarlo por esa curiosidad, es decir que sienta la misma pasión que nosotros. El servicio personalizado consiste en presentarse con su nombre, recomendar según los gustos del cliente, y hacer preguntas filtro porque hay gente que quizá no conoce mucho. Por eso les hacemos una pequeña encuesta, como si antes ha venido a Barbarian, o qué grado de alcohol les gusta en su cerveza, y a partir de allí empezamos a recomendar.

**Entrevistador:** ¿Quiénes son tus principales competidores, o sea para Barbarian?

**Gianelle:** Nuestra competencia más directa sería Victoria Bar y la Primera Parada. En realidad, hay varios restobares que son nuestra competencia, porque uno viene a Barranco y encuentra una gran cantidad de locales. Hay algunos que ofrecen precios más económicos que nosotros, otros que cobran más caro, pero hay público para todos. Generalmente, los

que quieren iniciar un negocio aquí en Barranco, tiene al menos un público asegurado por la gran concurrencia y la reputación del distrito en ser conocido como centro de diversión.

**Entrevistador:** Y de los que nos has mencionado, ¿quién crees que vende más? ¿Que tenga una mayor participación de mercado?

**Gianelle:** Considero que sería Victoria Bar, o Ayahuasca. Por ejemplo, vemos que cuando ya está al límite el Victoria Bar, vienen aquí al Barbarian.

**Entrevistador:** ¿a qué factores crees que se debe su éxito?

**Gianelle:** Por ejemplo, nosotros en Barbarian Bar condicionamos la venta de alcohol a consumir algo. El Victoria Bar no hace eso, a eso se puede deber su principal éxito.

**Entrevistador:** Pasando ya a la operación en el día a día. ¿Qué tamaño crees que es el óptimo para la zona de operación, expendio de alimentos, cocina, preparación de cerveza?

**Gianelle:** No podría decirte una medida exacta, pero por ejemplo en Barbarian tenemos un sótano donde se encuentra nuestra cocina, tenemos la cámara de frío donde están los barriles, los cárnicos. Por el lado del aforo actualmente contamos para 115 personas, pero eso condicionado a las medidas que den por el COVID-19.

**Entrevistador:** Por parte de la distribución, ¿esto fue diseñado previamente?

**Gianelle:** La verdad que no sabría decirte, pero lo que siempre se busca es generar espacios amplios para el público y vean la cerveza, por eso nuestra cocina está en el sótano.

**Entrevistador:** ¿Qué aspectos de marketing recomienda al iniciar un negocio de restobar?

**Gianelle:** Definitivamente por mail no, porque es molesto. Lo que se podría promocionar es a través de redes sociales e Instagram. Por ejemplo, se trabaja ahora mucho con influencers y también las ventas corporativas. O sea, vas a empresas y vendes. También trabajamos con la página web, hay una plataforma que se llama “Justo” donde ellos hacen la página de delivery y hay ofertas que solamente están en la página.

**Entrevistador:** Pasando al lado de los números. ¿Cuánto crees que debe ser la inversión inicial para formar un restobar?

**Gianelle:** De este tipo como el Barbarian, sería como USD 50 Mil como mínimo, porque tenemos distintas maquinarias. Tenemos campana grande, cámara de frío que son las más caras.

**Entrevistador:** ¿Consideras que este negocio es rentable?

**Gianelle:** De hecho, que sí, antes de la pandemia había bastante afluencia de público y no había tanta restricción por la venta de alcohol. Por ejemplo, iban a tocar en el local del Jockey y de Barranco, la gente la pasaba bien y se divertía. El show duraba entre una hora

y media o 2 horas. También antes hacíamos catas gratuitas, se sentaban varios chicos aquí en la barra y se les explicaba como se hacía una cerveza y la diferencia con las industriales, que para nosotros era como un show todos los jueves.

**Entrevistador:** ¿Tus proveedores que tan accesibles son al crédito?

**Gianelle:** Nosotros tenemos en promedio 15 días a 1 mes de crédito, otros si quieren al contado por ejemplo el gasto en gas.

**Entrevistador:** Por la parte legal, ¿cuáles crees que han sido las principales barreras legales para la formación u operación del restobar?

**Gianelle:** Lo de la comida, por ejemplo, aquí si tienes que vender alcohol debes vender comida obligado. Los fiscalizadores vienen aquí a cada rato y tienen que ver que en las mesas haya al menos un plato. El alcohol solo no se puede vender, sino debe ir acompañado de algún plato de comida. El aforo por la pandemia ha ido variando, empezamos con 30%, de ahí con 40% y 50%, y eso significa contar con más gente de servicio, pero cuando nuevamente te bajan el aforo, te ves obligado a sacar gente. Los chicos aquí tienen permiso laboral para poder transitar, les damos constancia y renovamos su permiso.

**Entrevistador:** Por el tema de pandemia, ¿cómo ha afectado sus ventas?

**Gianelle:** Bueno, definitivamente si han afectado nuestras ventas alrededor del 50% de nuestras ventas normales.

**Entrevistador:** ¿A quiénes consideras tus socios estratégicos en toda tu gestión?

**Gianelle:** Ehh, nuestro socio principal es la cervecería que despacha nuestra cerveza, de ahí tenemos otras compañías que ven los caños, el frío, los distribuidores de quesos porque trabajamos mucho con ellos, también nuestros distribuidores de dispensas como gaseosas, agua mineral, artículos de cocina que sirven para la preparación de platos.

**Entrevistador:** ¿Cuál crees que sea el futuro de los restobares? ¿A dónde apuntan?

**Gianelle:** Respecto a Barbarian es expandirnos a nivel de provincias. Dentro del plan estratégico estaba abrir 25 nuevos locales a un plazo de 5 años, pero justo llegó la pandemia y no se pudo. También se tiene previsto franquiciarlo, y bueno en este contexto de pandemia contar con todas las medidas sanitarias.

**Entrevistador:** Como te mencionamos, estamos elaborando un plan de negocios de un restobar temático & stand up comedy (se le mostró una PPT a Gianelle) y queríamos saber tu opinión y también obtener algunas recomendaciones.

**Gianelle:** ¡Me gusta! Esos tipos de locales me gustaría mucho. Con temática de distintos países, deportes, cultura sería muy curioso y fuera de lo tradicional. Tendrían mucho

público por acoger, por lo que te mencioné, pero hay que ser conservadores al momento de realizar tus proyecciones porque de eso va depender tu inversión.

**Entrevistador:** Y que agregaría o quitarías de lo que te hemos expuesto. Qué podríamos recoger de Barbarian.

**Gianelle:** Yo pienso que sería una experiencia distinta. Yo no he ido a un show de stand up comedy, pero si lo he visto por la televisión. Va depender mucho de quien vaya y este alineado a tu público. Yo considero que podrían ser shows de 30 minutos, porque si estás ofreciendo la temática, los meseros disfrazados, y uno va a comer creo que 1 hora sería mucho tiempo.

**Entrevistador:** Después de ver nuestra propuesta, ¿quiénes crees que sean nuestros principales competidores en Barranco?

**Gianelle:** Bueno, sería la Estación de Barranco, pero ya cerró. Dentro de Barranco me parece que podría ser Puro Perú, aunque es más de danzas costumbristas por el show. No hay en sí actualmente algún restobar con stand up comedy de los que conozca.

**Entrevistador:** Finalmente Gianelle, te presentaremos una lista de factores críticos de éxito que es transversal en el negocio de los restobares. Por ello, te agradeceremos que primero nos valides con cuales estás de acuerdo y luego valides los valores asignados ponderados a cada uno de ellos.

Asimismo, del grupo de empresas que hablamos, asigne un puntaje del 1 al 4, en donde cuatro (4), es fortaleza principal; tres (3), es fortaleza menor; dos (2), debilidad menor; y, uno (1), es debilidad principal.

Se mostró la pantalla a la experta para la validación y puntaje correspondiente. (el detalle se encuentra en los Anexos 7, 8 y 9).

La experta validó los factores críticos de éxito, la ponderación y evaluó el puntaje para las empresas pertenecientes a la matriz de perfil competitivo.

**Gianelle:** La competitividad de precios lo he omitido porque si tú vendes una experiencia, el precio entra a figurar en segundo plano, lo mismo para el tamaño de local.

**Entrevistador:** Muchas gracias por la entrevista.

## Anexo 7: Validación de Factores Críticos de Éxito

### Validación de Factores Críticos de Éxito

Factores críticos de éxito	Validación de factores	
	Aceptable	Inaceptable
Tener un concepto	X	
Servicio especializado	X	
Marketing publicitario	X	
Competitividad de precios		X
Gestión de operaciones	X	
Sonido ambiental		X
Variedad de carta	X	
Ubicación geográfica	X	
Tamaño del local		X

**Anexo 8: Ponderación a Factores Críticos de Éxito****Ponderación a Factores Críticos de Éxito**

<b>Factores críticos de éxito</b>	<b>Peso</b>
Tener un concepto	0.24
Servicio especializado	0.19
Marketing publicitario	0.17
Gestión de operaciones	0.15
Variedad de carta	0.13
Ubicación geográfica	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>

**Anexo 9: Calificación Factores Críticos de Éxito de Experto 1**  
**(Gianelle Criado Ríos)**

<b>Factores críticos de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Ayahuasca Restobar</b>	<b>Dadá Restobar</b>	<b>Victoria Bar</b>	<b>Barbarian</b>
		<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>
Tener un concepto	0.24	4.0	3.0	3.0	4.0
Servicio especializado	0.19	3.0	2.0	2.0	3.0
Marketing publicitario	0.17	3.0	2.0	2.0	4.0
Gestión de operaciones	0.15	3.0	2.0	4.0	3.0
Variedad de carta	0.13	3.0	2.0	3.0	3.0
Ubicación geográfica	0.12	3.0	2.0	2.0	3.0

## Anexo 10: Entrevista en profundidad

### Entrevista a Experto 2. “David Garibay Vertiz” – Brand Manager Grupo Dasso



**Entrevistador:** ¿En DADA restobar, cual es el perfil del consumidor al que está dirigido este negocio?

**Brand Manager:** Nosotros tenemos dos tipos de público que son bastante marcados, hay un público que es muy joven, entre 25 a 35 años de clase A/B, que son personas que salen de noche, les gusta el entretenimiento y van en búsqueda de cuáles son los bares de moda, básicamente van a un lugar porque está de moda, porque es bonito, agradable, pero no son clientes itinerantes, o clientes que siempre van o que van todos los fines de semana, vienen por lo menos dos, tres, cuatro veces al mes y una vez que pase hasta máximo un plazo de un año, van a buscar otro bar nuevo recientemente abierto, y van a estar en rotación constantemente, no son fieles a tu marca, se mueven más porque novedad hay, que porque les gusta verdaderamente el concepto en general. Luego tienes un público un poquito de mayor edad, de 28 hacia 40 años, que ya son personas que trabajan, que son mucho más estables y que ya ellos si te compran el concepto de lo que les estas vendiendo y si se vuelven clientes mucho más estables por el amor que le toman a la marca, son básicamente estos dos perfiles. En realidad, nosotros nos enfocamos siempre en el segundo perfil que te he comentado, que igual sigue siendo A/B.

**Entrevistador:** ¿En tu opinión cual crees que es la propuesta de valor que ofrece DADA, que les hace diferenciarse de la competencia?

**Brand Manager:** Actualmente en Lima e incluso pre pandemia, se ha empezado a poner un poco más de moda, estos lugares que tienen un concepto, lo que se está trabajando hoy en día en las marcas realmente, para el público incluso de diferentes edades, es vender experiencias dentro del local, entonces desde antes de pandemia el mundo de la noche, el entretenimiento, fuera en otros países ya tenía esos temas de bares con conceptos, el bar ofrece algo que va más allá que solamente servirte un buen trago, ya empezabas a encontrar lo que se llama la coctelería de autor, y esa coctelería de autor está muy ligada al concepto del lugar. Acá en Lima se empezó a crear ese tipo de bares, bares con un tipo de concepto totalmente distinto, podías encontrar por ejemplo Carnaval, que te vendía una experiencia muy buena, terminó siendo uno de los mejores cincuenta bares del mundo, donde tu consumías un trago que era sumamente alegórico, no era simplemente ir a sentarte a un bar a pedirte un vaso con ron y Coca-Cola, sino que ya podías pedir un coctel del autor que te podía venir en un dragón botando hielo seco por la boca y tu cañita y la tomabas y era una experiencia increíble. Todo ese tema de respecto lo que tiene que ver con los bares ya ha ido cambiando cada vez, hay bares que ahora se preocupan más por el local, para que tu llegues y te puedas tomar fotos que es lo al final te da la publicidad en las redes sociales. En Lima no he conocido ningún bar, que haya logrado que su concepto vaya desde el nombre, lo que propone, el contenido, hasta la forma de atención, a nosotros incluso nos cuesta bastante eso, Carnaval era Carnaval, un bar muy bueno muy bonito, llegabas encontrabas todos los cocteles, pero el concepto no se trasladaba a su comunicación o incluso no se trasladaba incluso a su misma forma de atenderte, si es un carnaval, te imaginas que te va atender un arlequín, o algo parecido que tenga que ver con el concepto del local. Lo que nosotros buscamos es estar en Barranco y Barranco es un distrito muy bohemio, un distrito que valora mucho el arte, la cultura, todo lo que es tradición, en Barranco hay galerías de artistas, museos, es un distrito que siempre está por ese lado. Nosotros lo que hicimos, fue que queríamos encontrar un bar donde tu tengas un montón de momentos donde tú puedas apreciar distintas cosas, que pueda ser una plataforma que promueva la cultura, el arte, tanto para artistas reconocidos como para artistas independientes, entonces y como estamos en Barranco hace match, sobretodo porque hoy en día no se encuentra un bar artístico, nosotros teníamos que buscar que este bar pudiera sostener y recopilar diferentes tipos de arte, no podíamos decir solo somos un bar de arte surrealista, porque tal vez mañana queremos hacer algo diferente, no queríamos encasillarnos a un solo estilo. A partir de esto se inició una investigación de branding y se inició una investigación de lo que es el nombre, para poder encontrar un nombre que aguante todo lo que queríamos hacer que es que pudieras encontrar diferentes cosas cada vez que vinieras. Y ahí nació a partir de

una investigación, la corriente que es el dadaísmo, el dadaísmo es una corriente artística que fue fundada en 1916, porque inicia esta corriente era que habían salido de guerras y estaban muy cansados y atareados de ver que todo trataba de peleas y destrucción y empezaron a cuestionar el arte, porque solo tenía que ser bello y no lo que te inspire y te salga en ese momento, y surgió una contracorriente artística, nosotros tomamos este concepto y pensamos toda expresión de arte es bienvenida en este local. Poner el nombre DADA nos permite ser una contracorriente, somos los rebeldes, somos irreverentes, vinimos a romper con el esquema de lo que se consideraba Barranco bohemio, y podías tener lo que es hoy en día, tener en un bar diferentes expresiones artísticas, venías veías cuadros, veías exposición de arte, un podías encontrar una feria de juguetes sexuales y al día siguiente danzas folclóricas, al día siguiente hip hop y luego el sábado venías y podías recitar poesías, podías leer libros, cuentos, talleres de stand up. Entonces ya tenías dos aristas por las cuales tu podías venir acá, una era la coctelería y la comida y tenías aparte el contenido del local. Lo que finalmente posiciona a DADA es, que si voy a DADA siempre voy a encontrar algo. Todas las personas que deciden reservar una mesa preguntan qué es lo que habrá el jueves, que es lo que va a ver el viernes, fuimos uno de los primeros bares en encontrar cosas respecto a eso.

**Entrevistador:** ¿Qué otras cosas aparte de ofrecen para seguir fidelizando al cliente?

**Brand Manager:** Nosotros dividimos la parte interna como la parte externa, la parte externa para nosotros es sentarme a ver un calendario de contenidos, yo ya se lo que va pasar en todo julio, que días hay DJ, que días hay artistas, ver artistas que atraigan gente, converso con marcas que quieran hacer activaciones o que nos pagan por un marketing directo para hacer un evento con auspicio de ellos. Pero esta la parte de atrás, que es la parte que hemos implementado como departamento, que existe, pero creo que muy pocos negocios lo tienen, es el customer success, que viene a ser todo lo que es la atención al cliente, esta parte de atención al cliente refiere a que haya una persona en ver todo tipo de proceso a la interna y experiencia de cliente a la hora que llega, se trabaja a partir de un sistema que como ahora en pandemia nos ha permitido generar el tipo de reserva, ahora solamente atendemos por reserva, guardamos todos los contactos, hemos tenido una ampliación muy importante de datos, porque ahora como todo es reserva es mucho más fácil pedir lo datos y a partir de eso trabajar una base de datos con CRM y aparte con nuestro sistema. Nosotros tenemos un sistema creado por el mismo holding económico al que pertenecemos, que lo que nos permite es poder poner el nombre de un cliente y saber cuánto ha consumido, si vienes siempre ya tenemos todos tus datos guardados, podemos ver cuántas veces has venido, cuanto consumes, que es lo que te gusta y a partir de ahí empezar a segmentar ciertas comunicaciones. Somos también uno de

los primeros sitios en ser cashless, pedir todo en on table, ya no necesitas llamar al mozo, esto facilita una atención mucho más rápida y fortalece la experiencia del cliente.

Hemos tenido un reto muy grande con respecto a las reservas por temas de protocolo, tenemos destinadas cierta cantidad de meses, para cierta cantidad de personas por día y por ejemplo hoy día ya no tenemos reservas hasta el 31 de julio, estamos agotados, puedes venir martes, miércoles, pero viernes y sábado ya estamos llenos.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el aforo actual que manejan?

**Brand Manager:** 250 personas sentadas, que es lo máximo que podemos tener, no podemos tener gente parada, y no puede haber en la mesa más de 8 personas, por los temas de la pandemia.

**Entrevistador:** ¿En todo Barranco tu quien crees que sea el líder de mercado en restobares?

**Brand Manager:** Bueno por lo que te comento y por lo que estas escuchando, definitivamente somos nosotros. Tu puedes darte una vuelta en DADA y el viernes vas a tener llenas todas las mesas, vas a tener la sala de espera llena y cola en la parte de afuera. Ayahuasca y Victoria Bar tienen algo parecido, pero no llegan a la misma cantidad. Hemos tenido la visita de personas de Victoria Bar, o personas de Ayahuasca que están viniendo a ver porque el bar es tan exitoso, no le cerramos la puerta a nadie creo que hay público para todos.

**Entrevistador:** Entonces, ustedes son los líderes de mercado, pero tienen ahí detrás a Ayahuasca y Victoria Bar.

**Brand Manager:** Si, uno tiene que ponerse a pensar bastante en la competencia que tienes aquí y también afuera. Bottega Dasso, Celeste Solar Bar son buenos competidores, son lugares donde te venden otro tipo de experiencia completamente distinta. Creo que, a nivel de Lima, podríamos estar en el top 5, pero esta este tema que somos un bar que no pone reguetón, que no pone latin, somos un bar que no pone canciones urbanas e igual se llena, pero igual se llena, porque nuestra fortaleza no está en la música, sino en toda la experiencia que vendemos.

**Entrevistador:** David te quiero mostrar una lista de factores críticos de éxito, y que tú nos ayudes a ver qué tan importantes te parecen en función a tu experiencia, ¿qué añadirías o que quitarías?

**Brand Manager:** Yo añadiría de todas maneras la gestión de la operación, es muy importante, el día que ustedes quieran abrir un bar, créanme que la operación es el 50% del éxito de un lugar.

**Entrevistador:** De esta lista, si te dijera que te quedas con 4 a 5 factores, ¿cuáles elegirías?

**Brand Manager:** Tener un concepto, hoy en día es muy importante eso. La gestión de la operación, la ubicación geográfica y el marketing publicitario. Esas para mi serían las más

importantes. Nosotros por ejemplo no tenemos una carta muy variada, es una carta más pensada en una parte de almuerzos y una parte de compartir bar, hemos tenido tres cartas totalmente distintas, la primera carta fue hecha por nuestro chef Alonso Gamboa, la segunda fue hecha por Paldira O' Campo que es un chef bien reconocido y la tercera la volvió a hacer Alonso. Créeme que tener una variedad de carta no te asegura que la gente lo pida, porque si tú vas a abrir un restobar más vienes a probar coctelería, entonces eso que tú vas a pedir, tiene que ser piqueos más que nada.

**Entrevistador:** ¿Qué aspectos de marketing nos podrías recomendar al iniciar un negocio debemos considerar más relevantes?

**Brand Manager:** Entender bien quien es su público. Yo con todo lo que hemos aprendido y viendo cómo va cambia la gente, si tú no escuchas lo que quiere tu público, no vas a poder conectar con ellos, y creo que el tema de conexión es el más importante en cuanto al público. Investigar qué es lo que necesita en el momento, que oportunidad de crear un concepto existe.

**Entrevistador:** ¿Cuál crees que sea el futuro o la tendencia de los restobares?

**Brand Manager:** Hay dos cosas, lo que ofrece el local como contenido y concepto, porque ya la gente no va a lugares solo por comer, sino por la experiencia que vives, por ejemplo hoy en día si vez los menú degustación como en Central, es porque vas a probar no la comida que probablemente no te vaya gustar, porque a veces la comida degustación no son ricas o sabrosas, sino por la experiencia de comer un producto con un insumo que proviene de miles de metros de altura y procesado de alguna manera muy particular, eso es lo que te venden. Otro aspecto también muy importante es la coctelería de autor. Todavía no se ha desarrollado mucho aquí, y esto va ir más a la persona o mixólogo que tengas, la coctelería de autor son tragos únicos que vas a encontrar solamente en ese local.

**Entrevistador:** Presenta la propuesta de negocio.

**Brand Manager:** Te voy a dar mi opinión respecto a dos partes, una desde el punto de vista como negocio, y la otra desde el lado de marketing. Del lado de marketing me parece muy interesante ir a escuchar un show de stand up, conocen ese show de Hablando Huevadas, yo soy fanático, compro todos los virtuales, pero antes de eso ellos se presentaban en un show, ibas y consumías y veías el show, igualmente varios standaperos salen de diferentes locales de acá de Barranco donde hacen sus shows, quizá pueden venderlo como servicio complementario ya que cuentas con la temática. Y como negocio, que tan rentable es tener un cliente que siempre le gustaría ir a tu bar a escuchar stand up. ¿Cuánto cuesta la entrada del show de stand up?, setenta soles, supongamos que alcance para cubrir mis gastos y para pagar al standapero, aparte de eso maso menos me imagino que yo me voy a tener que gastar algo

de cincuenta soles entre un plato y un par de chelas, ya mi ticket promedio es de ciento veinte soles, es alto, es bastante alto. Entonces que tanto te aguanta que la gente esté yendo siempre, va ser muy difícil que fidelices gente. A menos que, por ejemplo, me vendas una membresía para que yo tenga acceso a todos los shows del mes, y por mes te pago doscientos soles. Ahora, tú tienes dos temáticas dentro de un mismo local porque el stand up es una cosa totalmente distinta al tema de los países, decoración, arte y cultura. Ahora que tema de países y como lo abarcas, eres un bar trotamundos, que vas a poder encontrar festividades diferentes, el día de la canción criolla todos vestidos de la canción criolla, el 04 de julio todos vestidos de américa, entonces si es un bar que celebra fechas especiales de cada país, me parece interesante, el día que yo quiera ir a celebrar el año nuevo chino voy a este bar, y todo está tematizado de esa fecha. Pero tienes que ver qué tan viable es, si tú quieres vestir a todos de rockeros, se puede sustentar cambiar de temática todos los días, una vez al mes. Por ejemplo, ¿porque voy a ir a tu local?, si la carta que yo veo son tradicionales, entonces si iría por la experiencia. A mí me parece muy bueno que me digas este día es de rock, y todos son rockeros, y pones un DJ que ponga todo de rock, ahí ni siquiera necesitas el stand up, porque ya estas vendiendo otra cosa. Nosotros hemos tenido conciertos, ferias, pintura en vivo, shows de Arturo Chumbe, no todos cobramos. La gente vas gastar ciento veinte soles en una noche puede ser, pero no lo voy hacer todas las semanas. Por ejemplo, en octubre tenemos tres fechas importantes, el October Fest, Halloween y la Canción Criolla, tienes tres eventos, súmale que a eso tengas show de stand up comedy, uno se va terminar comiendo al otro, cuando creo que tu potencial está en el temático realmente. Aparte no somos un país que está en el mundo del stand up comedy, por ello les sugiero que sea un plus como servicio complementario.

**Entrevistador:** ¿Tu que nos sugerirías para el tema de los shows de stand up comedy?

**Brand Manager:** Primero, si te gusta realmente el tema del stand up comedy, y lo quieres complementar, haz lo que nosotros queremos hacer. Actualmente tenemos el presupuesto muy ajustado, vamos abrir una convocatoria de artistas que quieran mostrar su arte en DADA, a cambio les vamos a pagar un pequeño monto, tipo S/150 a S/200, y te doy el local para que muestres tu arte, te voy a grabar una entrevista y la voy a poner dentro de mis redes sociales que te va servir para exposición, y de esta manera voy recopilando gente que me va ayudar a hacer esto, tú tienes una oportunidad muy grande con eso, empezar hacer convocatoria, darle oportunidad a nuevos standaperos que quieran probar, no importa si sean malos o buenos, de repente te traen gente y les das un porcentaje del consumo. Haría que los standaperos que vayan, si va ir el día de San Patricio, que me cuente chistes del día de San Patricio, o si es día de la canción criolla, que me cuente chistes de la canción criolla, por ahí podrías ir, a mí me

parece muy interesante, poder celebrar todas las festividades del mundo en un solo lugar y que ese día siempre se tematice el bar, tienes tu decoración normal, con las banderas, cosas icónicas. Si es año nuevo chino, pones toda tu decoración de eso, dragones, bandera de china, color rojo, pero lo deberías hacer por mes, no por fin de semana, porque no te va dar, es muy caro, eso es muy interesante, yo lo haría de esa manera. Yo me quedaría más con la temática de países, el stand up lo agregaría como algo secundario, porque creo que el concepto de la temática es mucho más fuerte.

**Entrevistador:** Finalmente, David apóyanos completando el puntaje para grupo estratégico que hemos definido y asígnales puntaje (Ver Anexo 11)

**Brand Manager:** De acuerdo Muchos éxitos en su propuesta de negocio, espero haber podido aportar.

**Entrevistador:** Claro que sí, muchas gracias por tu tiempo.

Muchas gracias por la entrevista.

**Anexo 11: Calificación Factores Críticos de Éxito de Experto 2**  
**(David Garibay Vertiz)**

Factores críticos de éxito	Peso	Ayahuasca Restobar	Dadá Restobar	Victoria Bar	Barbarian
		Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Tener un concepto	0.24	3.0	4.0	3.0	4.0
Servicio especializado	0.19	3.0	3.0	2.0	1.0
Marketing publicitario	0.17	2.0	4.0	1.0	3.0
Gestión de operaciones	0.15	3.0	3.0	3.0	2.0
Variedad de carta	0.13	3.0	3.0	2.0	2.0
Ubicación geográfica	0.12	2.0	2.0	3.0	2.0

## Anexo 12: Entrevista en profundidad

### Entrevista a Experto 3. “Nadia Ardiles” – Accionista y Administradora Liverpool

#### Restobar



**Entrevistador:** ¿Cuántos años de experiencia tienes en este rubro y en general nos puedes comentar sobre tu formación?

**Administradora:** Es una pregunta muy interesante porque en el rol de es relativamente hace meses, pero este restobar yo ya lo conozco hace más de ocho años porque es el restobar de mi papá, entonces sí he sido parte de algunos procesos, reestructuraciones, ver temas de permisos, siempre he estado presente en todo, sin embargo, ya tomar netamente los roles, hacerme cargo de proveedores, pagos, ver temas de municipalidad, es reciente, es un proceso de poco a poco. Tuvimos un problema con la administradora pasada, porque dejó muchísimos problemas, entonces en el mes de junio ha sido un mes complicado, he tenido que aprender cosas a la fuerza, hablar con proveedores, realizar la reelección del personal, pasan un proceso de pruebas, ha sido todo un proceso.

**Entrevistador:** De acuerdo y lo que me comentas en realidad tienes formalmente poco tiempo dentro del negocio, pero por ser este un negocio familiar, si has tenido interacción en procesos relevantes, cambios importantes dentro del negocio, lo cual también suma.

**Administradora:** ¡Bastantes!!!

**Entrevistador:** Y por lo que nos comentas ahorita, el hecho de haber tomado el negocio en una situación complicada, a veces no hay que esperar mucho tiempo para tener experiencia,

sino que a veces en poco tiempo uno a veces suma mucha experiencia, depende de los problemas que uno enfrente, entonces está perfecto.

**Entrevistador:** ¿Cuál crees tú que es la propuesta de valor que ofrece Liverpool a los clientes?, ¿Por qué los clientes buscan ir a Liverpool?

**Administradora:** Nuestro grupo de clientes están segmentados en prácticamente dos públicos, tenemos un público que siempre fue nuestro primero foco, que son señores de 40 a más, y a ellos lo que les ofrecemos es una experiencia a su pasado, como es un bar temático de los Beatles hemos ambientado todo el local para que se viva una experiencia Beatlemaniaca única, toda la decoración es enfocada a los Beatles y bueno ellos fueron un boom en sus años, entonces hemos tratado de que nuestro valor agregado sea brindarles la experiencia de que sean parte de una Beatlemania. Y bueno a los jóvenes, que es nuestro segundo público objetivo, ellos están entre 25 a 35 años, a ellos se les ofrece más que todo el ambiente, nosotros ponemos música de los años 70, 80, es un ambiente bastante jovial, divertido, nuestro personal de atención al cliente también tratamos de que sea así, de que se muestren joviales, que sean bien atentos, que algunos generen empatía con los clientes. Acá por ejemplo sucede bastante eso, tenemos clientes frecuentes, que ya son conocidos por nuestros meseros es un trato como que, ¡hola que tal!!!, bienvenido como estas, ¿lo de siempre?, si lo de siempre por favor, hay mucha confianza entre el mesero y el cliente en muchos casos, queremos que eso sea siempre parte de Liverpool, que no es solo un restobar para ir a almorzar y beber, Liverpool es cariño, es familia, siempre tratamos de empatar así con nuestro público.

**Entrevistador:** ¿Y dime ha habido cambios en esta temática?, desde que empezó el negocio hasta ahorita, algún cambio relevante.

**Administradora:** Hace ocho años el restaurante empezó vendiendo solamente parrillas y pastas, no teníamos todo lo que vendemos ahora, entonces con respecto a comida hemos ido evolucionando, viendo necesidades, por ejemplo, nosotros vendemos hoy menú, y eso lo implementamos al año y medio. Cuál es la historia detrás de esto, el dueño del restaurante ya tenía dos restaurantes más, que están en la misma cuadra de Berlín, tenía uno que era buffet y al costado otro que era de almuerzos, es decir menú. Entonces cuando nace la idea de Liverpool, quería que solamente sea enfocado a carnes y pastas y con un público de nivel socioeconómico más alto, por eso se estuvo retrasando bastante la implementación del menú porque no queríamos llegar a eso. Sin embargo, por la necesidad, vimos un punto fuerte ahí, porque hay bastantes personas que trabajan en oficinas cercanas de la avenida Pardo, venían gerentes a almorzar, entonces se les ofreció el menú, y quedo perfecto, desde entonces hemos implementado el menú de lunes a viernes. Luego comenzamos a implementar más, ya no era

solamente un medallón de Lomo Fino con papas fritas, sino también Bistec a lo pobre, Lomo Saltado, fuimos agregando más platos a la carta. En cuanto a infraestructura, bueno el local siempre se ha mantenido igual, recién este año vamos a implementar una terraza, que nos genere más público en épocas de verano.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta un negocio como este para su formación y para su funcionamiento en general?

**Administradora:** Problemas siempre hay, es muy difícil que una empresa sea perfecta y no tenga algún problema con algún trabajador, con algún cliente. Siempre con los clientes, tratamos de ser lo más abiertos posible, si hubo algún error en algún pedido se corrige, tratamos de darle facilidad al cliente. Con nuestro personal somos muy flexibles. Trabajamos con el mismo personal desde hace siete años. El tema legal, el tema de permisos, ha sido una traba, no lo puedo negar. Recuerdo que teníamos que ir siempre a luchar a la municipalidad para pedir permisos para hacer shows en vivo y la municipalidad de Miraflores es muy especial para ese tipo de permisos, tiene que haber un cierto nivel de volumen máximo permitido por los vecinos, tiene que haber espacio para la cantidad de instrumentos que se tiene. Recientemente en el año 2018, fue que se pidió un permiso para terraza y fue negado sin razón alguna, llevamos cuadros, planos, etc. Ahora recientemente por COVID, se están permitiendo más los espacios al aire libre, entonces ahora si hay oportunidad. Con el tema de la fiscalización, el local ha sido cerrado un par de veces, porque sanidad encuentra cosas mínimas, casi insignificantes, y por eso sanidad nos ha cerrado hasta dos días. Es un tema bien delicado, claro que nosotros entendemos perfectamente lo de sanidad, nosotros tenemos siempre todos los permisos, requerimientos, carnet de sanidad, limpieza de capa de grasa, mantenimiento de pozo a tierra, todo siempre está al día.

**Entrevistador:** ¿Qué acciones han afectado negativamente y no las volverías a realizar nunca?

**Administradora:** En 2018 se implementaron sillas altas, pensando de que a la gente de repente le gustaría porque va más con la idea de bar, pero la verdad no funciona, la gente prefiere estar más en mesas y sillas bajas de acuerdo a su tamaño promedio del peruano.

**Entrevistador:** Nos habías comentado brevemente sobre el perfil de tu consumidor, ¿podrías entrar un poco más en detalle?

**Administradora:** Sí, podría decir que nuestro público está bien definido. Sobre nuestros dos públicos, el primero que les comenté que son los jóvenes, vienen en grupos, o en parejas y casi siempre consumen más que todo piqueos y cervezas. Para ellos es como para venir pasar el rato, un bar que no es tan oscuro, que presta buen ambiente, ese es nuestro primer público.

Y el segundo Público que, si es mucho más selectivo, ellos piden más platos a la carta, ahora que hemos implementado vinos, piden la botella de vino completa, y si vienen en pareja, piden una botella de vino entre los dos, mientras comen cada uno un plato a la carta mientras conversan. Vienen en pareja y en grupo de amigos, y eso vienen mucho hombre, eso es muy notorio. Cuando vienen Beatlemaníacos, ellos si se toman fotos con las paredes, con las decoraciones, igualmente los turistas, turistas vienen mucho de noche.

**Entrevistador:** ¿Qué estrategias usan para fidelizar a los clientes y tratar de captar nuevos clientes?

**Administradora:** Nosotros ahorita para captar clientes, estamos ofreciendo 50% de descuento y esto lo estamos publicitando en nuestras redes, tenemos volantes, se volantea en todo Miraflores, es algo que sí ha logrado su cometido, de hecho, si hemos tenido después de la pandemia que pensamos que iba ser un poco bajo, con el 50% de descuento en toda la carta de comidas, hemos logrado captar clientes y nos está yendo bien de momento. Y bueno para fidelizar, yo creo que nuestra principal herramienta es la atención, siempre nos hemos preocupado, en que la atención que recibe el cliente sea A1, el dueño y yo como administradora, siempre estamos en el local en horas de almuerzo y nos fijamos en todo, y estamos siempre recomendando al personal que lo haga lo mismo. Cuando entra alguien al local, el personal ya sabe el protocolo, siempre sonrisas. Hemos tenido personal nuevo desde hace dos meses, esto si es un proceso, pero sabemos que lo van hacer excelente, y a través de ellos vamos a tratar de fidelizar siempre a nuestros clientes.

**Entrevistador:** ¿Quiénes crees que son tus principales competidores?

**Administradora:** Cuando hemos hecho benchmarking, nos hemos enfocado en Wahios y en Ayahuasca, porque tienen la temática, son bares llamativos, pero siempre en el día a día como hemos estado vendiendo almuerzos, nos hemos enfocado en nuestros alrededores. Antes de la pandemia, teníamos la competencia mucho más fuerte, teníamos como tres restaurantes en la misma cuadra de Berlín que vendían almuerzos, y al frente cruzando la pista teníamos, teníamos un restaurante de comida marina, teníamos también restaurantes que vendían hamburguesas. Perros y Papas también competía con nosotros, ellos vendían salchipapa, sobre todo en la noche, la gente llegaba y consumía bastante. Nosotros también vendíamos salchipapa, pero preferían otro tipo de ambiente, comer en la calle una cosa así. Entonces durante el día consideramos competencia lo que está en un perímetro de tres cuadras. En la noche lo que hacemos más, es ver el movimiento hacia Berlín, hacia el parque Kennedy porque estaba la calle de las pizzas y toda la avenida Berlín está llena de discotecas, bares, entonces era una avenida bastante transitada había bastante movimiento, veíamos que promociones

tenían, si tenían happy hour y en que horarios, se veía si había siempre alguien en puerta para atender clientes, siempre hemos estado revisando más que todo los locales más cercanos.

**Entrevistador:** Te vamos a mostrar una lista de factores críticos de éxito. Los factores críticos de éxito son transversales a toda la gestión de un restobar, por ejemplo, Tener un concepto, gestión de la operación, variedad de la carta, servicio especializado, competitividad de precios, marketing publicitario, ubicación geográfica, sonido ambiental y tamaño del local. De todos estos factores, ¿tú crees que podrías agregar uno o quitar uno?

**Administradora:** Todos están perfectos, no quitaría ninguno.

**Entrevistador:** ¿si te pido elegir los tres más importantes?

**Administradora:** Definitivamente servicio especializado, gestión de la operación y la variedad de la carta.

**Entrevistador:** ¿El tener un concepto que te parece, porque Liverpool ofrece eso, temática de los Beatles?

**Administradora:** es un factor muy importante, puedes tener un concepto, pero si no tienes una buena atención, o un buen ambiente, y una carta variada, el concepto no lo va hacer todo, no va ayudar mucho.

**Entrevistador:** ¿Qué aspectos de marketing recomiendas tomar al iniciar un negocio como un restobar?

**Administradora:** El marketing en Liverpool ha sido tardío, cuando inicio hace algunos años no hacíamos nada de marketing, recién en el año 2017 se empezó a trabajar con una agencia de publicidad, y el Facebook que se tenía en los inicios era muy básico, una que otra foto súper simple. ¿Cómo estamos trabajando ahorita?, hay un área de marketing que inicio en julio, porque solamente hasta el mes de abril trabajamos con la agencia de publicidad, entonces lo que se hace actualmente, es una planificación mensual de los eventos, y eso se basa a un calendario, por ejemplo, estos meses de junio y julio ha habido bastantes partidos. Se toma en consideración partidos, fechas importantes de los Beatles como los cumpleaños de ellos. Promociones si contamos con ellas, tenemos ahorita cuatro promociones, el 50% de descuento en toda la carta de comidas, 25% de descuento en la carta de comidas, pero para llevar, happy hour, y unas promociones de Chaufa y conchitas a un precio rebajado. Estas se hacen pensando en el público, la de 50% y 25% de descuento se hizo para captar más gente, porque es un porcentaje de descuento agresivo. Los precios de la carta si los establecemos en base a costos, porque nosotros trabajamos con insumos de muy buena calidad, tenemos como proveedores a costeño, Alicorp, nos preocupamos porque los insumos de los platos sean buenos y sobre eso elaboramos nuestro costeo de platos. En la relación con los clientes en

medios digitales, los tratamos de tú a tú. Por ejemplo, nos escribe un Luis Sanchez, y dice, hola puedo hacer una reserva para hoy, nosotros le respondemos, hola Luis, tenemos emojis definidos, hay un manual de respuestas, hay ciertas palabras que no se pueden usar para no chocar con el cliente, solución a preguntas frecuentes predefinidas, tratamos de que sea dinámico, cercano, tratamos de que no se sienta que te contesta una operadora, tratamos de que te responda la marca hecha persona. Cuando la atención es presencial, es mucho más formal, a los clientes cuando llegan al local se les trata de usted, bienvenido.

**Entrevistador:** ¿Qué medio nos recomiendas usar para hacer conocer el establecimiento, para comunicar la propuesta de valor?

**Administradora:** Instagram, actualmente te da a conocer más. Facebook ha sido un poco dejado de lado. Si bien Tik Tok está a tope ahorita en cuanto a medios digitales, hay que saber cómo trabajarlo. En Tik Tok por ejemplo, he visto a Ayahuasca, pero es más que todo recomendaciones, la misma página tiene que tener un modo de entrar a esta red y que no se vea como, por así decirlo, chistosa, que no se caiga en hacer comedia de la propuesta. Entonces en Instagram si te puedes dar a conocer, puedes tener una línea gráfica, puedes tener una comunicación establecida, cierto tipo de mensaje que quieras dar, puedes crear también crear conexión con el público a través de historias y sus respuestas, reacciones, entonces sí, Instagram es lo que más te podemos recomendar.

**Entrevistador:** Si hoy en día yo quisiera poner un restobar, y no quedarme abajo en la cola de competidores, ¿cuánto crees tú que podría ser mi inversión?

**Administradora:** Dependiendo del lugar donde se encuentre, yo podría decir hasta medio millón de dólares.

**Entrevistador:** Ahora sé que estamos en una coyuntura complicada por la pandemia, probablemente la rentabilidad de los negocios en general ha bajado, y del sector restaurantes todavía más porque ha sido uno de los más afectados por restricciones, pero pre pandemia, ¿tu negocio lo considerabas rentables, y no solo tu negocio sino en general el negocio de restobar lo considerabas un negocio rentable?

**Administradora:** Si, te lo digo porque no hemos estado trabajando únicamente como bar, sino que el ser restaurante ha sido rentable, la comida siempre va ser un negocio rentable, y nosotros no ofrecemos solo piqueos como varios restobares, sino que tenemos variedad en la carta, tenemos distintos platos, si ha sido un negocio que nos ha salido rentable. Si bien a los inicios no lo es, no es que de frente en un año vas a lograr tener la rentabilidad esperada, pero si conforme han pasado los años hemos llegado a tanto el punto de equilibrio como a obtener ganancia.

**Entrevistador:** Esta es una pregunta que se está saliendo del cuestionario, pero que me vino a la mente ahorita porque es algo que yo he escuchado insistentemente. ¿Es cierto que en comida el margen de ganancia es hasta del 100%?

**Administradora:** Depende mucho de los insumos, por ejemplo, nosotros trabajamos con proveedores y a veces ellos suben los precios, y nosotros por no bajar la calidad, tenemos que seguir comprando los productos que ellos nos venden, recientemente Alicorp también ha subido precio, y no solo proveedores de comida sino también insumos de gas, agua, luz, son factores que también afectan la rentabilidad.

**Entrevistador:** Presenta la propuesta de valor en una presentación en Power Point (Se mostró a Nadia una presentación que contiene la propuesta del plan de negocio).

**Entrevistador:** ¿Qué opinión tienes sobre la propuesta que te acabamos de presentar?

**Administradora:** Es buena de verdad, no recuerdo un restobar que este enfocado en stand up comedy, recuerdo más que nada los stands up que se hacen más que todo en teatros, he ido a un par, La Estación de Barranco, bares pequeños que hacen esos shows. El tema de la ubicación, con Barranco no hay pierda, es la ubicación que todo el mundo conoce para divertirse. Con respecto a las temáticas variadas, deporte, arte, con ese tema si sería un poco más cuidadosa, en el sentido de que puedes perder clientela, en el sentido de que tienes que esperar mucho para una temática de tu agrado. De repente hay temporada de partidos en marzo y eso es lo que hay que aprovechar, ahorita te podrías enfocar en la copa américa, de repente lo puedes hacer por días. Como lo que hacía por ejemplo Damián Ode si no me equivoco, en el mismo local tenía Fish, Kaos, Del Carajo, y lo separaba por horas, por días y cambiaba la ambientación de acuerdo al momento. Lo que me comentabas sobre la estación de selfies, eso también si va a ser por días, no se va a estar cambiando toda la decoración todos los días, pero si podrías de repente hacerlo por estaciones, depende también de que tan grande es el local podrías tener una pared de deportes para selfies, una pared de arte. Pero sí recomendaría de que no te cierres tanto tiempo en una sola temática, porque es enfocarse a un segmento muy pequeño que de repente no tiene ganas de salir mucho.

**Entrevistador:** ¿Qué factores críticos de éxito consideras tú que deberíamos tener en cuenta?, concepto, comunicación entre otras cosas.

Luego de validar los factores críticos de éxito, la experta asignó el puntaje respectivo al grupo de la matriz de perfil competitivo. (Ver Anexo 13)

**Administradora:** A la gestión de operaciones, si vas a estar enfocado en distintos públicos, un público que le gusta el deporte, un público que le gusta la historia, a otros el arte, hay que

saber llegar a cada tipo de público. Nosotros, por ejemplo, ya sabemos cómo es el cliente que viene acá, ya sabemos cómo se le trata, pero de repente los deportistas son un poco más bulleros, más efusivos cuando ven deporte, y los artistas son un poco más calmado, esperan un lugar más calmado.

**Entrevistador:** Muchísimas gracias Nadia por tu tiempo y aporte a nuestro trabajo, por las respuestas, muy buenas ideas en todo, muchas gracias y éxitos en tu negocio.

**Administradora:** Cualquier consulta estoy para atenderlos, cualquier cosa pueden venir a Liverpool están en su casa.

**Anexo 13: Calificación Factores Críticos de Éxito de Experto 3**  
(Nadia Ardiles)

Factores críticos de éxito	Peso	Ayahuasca Restobar	Dadá Restobar	Victoria Bar	Barbarian
		Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Tener un concepto	0.24	4.0	4.0	4.0	4.0
Servicio especializado	0.19	3.0	2.0	3.0	2.0
Marketing publicitario	0.17	2.0	2.0	3.0	3.0
Gestión de operaciones	0.15	2.0	3.0	4.0	2.0
Variedad de carta	0.13	3.0	3.0	3.0	2.0
Ubicación geográfica	0.12	2.0	3.0	3.0	3.0

**Anexo 14: Síntesis de calificación de Factores Críticos de Éxito**

Factores críticos de éxito	Peso	Ayahuasca Restobar				Dadá Restobar				Victoria Bar				Barbarian			
		E1	E2	E3	Total	E1	E2	E3	Total	E1	E2	E3	Total	E1	E2	E3	Total
Tener un concepto	0.24	4.0	3.0	4.0	3.7	3.0	4.0	4.0	3.7	3.0	3.0	4.0	3.3	4.0	4.0	4.0	4.0
Servicio especializado	0.19	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.3	2.0	2.0	3.0	2.3	3.0	1.0	2.0	2.0
Marketing publicitario	0.17	3.0	2.0	2.0	2.3	2.0	4.0	2.0	2.7	2.0	1.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.3
Gestión de operaciones	0.15	3.0	3.0	2.0	2.7	2.0	3.0	3.0	2.7	4.0	3.0	4.0	3.7	3.0	2.0	2.0	2.3
Variedad de carta	0.13	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.7	3.0	2.0	3.0	2.7	3.0	2.0	2.0	2.3
Ubicación geográfica	0.12	3.0	2.0	2.0	2.3	2.0	2.0	3.0	2.3	2.0	3.0	3.0	2.7	3.0	2.0	3.0	2.7

Nota: E1, E2 y E3 son las denominaciones a experto 1, experto 2 y experto 3, respectivamente. Matriz de perfil competitivo Adaptado de “Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts”, por Fred R. David, 2013, Pearson Education, Inc.

**Anexo 15: Resultados de calificación de factores críticos de éxito por expertos**

Factores críticos de éxito	Peso	Ayahuasca Restobar	Dadá Restobar	Victoria Bar	Barbarian
		Puntaje ponderado	Puntaje ponderado	Puntaje ponderado	Puntaje ponderado
Tener un concepto	0.24	1.0	1.0	0.7	1.0
Servicio especializado	0.19	0.6	0.4	0.4	0.4
Marketing publicitario	0.17	0.3	0.5	0.3	0.5
Gestión de operaciones	0.15	0.5	0.5	0.6	0.3
Variedad de carta	0.13	0.4	0.4	0.4	0.3
Ubicación geográfica	0.12	0.2	0.2	0.4	0.4
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.95</b>	<b>2.93</b>	<b>2.79</b>	<b>2.77</b>

Nota: Puntaje ponderado es la denominación a calificación multiplicado por su peso, en base a la calificación vertida por los expertos.

## **Anexo 16: Principales hallazgos de las Sesiones de Grupo (Focus Group)**

### **Sesión de grupo (Focus group) N° 1:**

#### **Principales motivos para salir a divertirse:**

- Los principales motivos para salir a divertirse son con pareja, amigos, after office, feriados; por lo general son los días viernes y sábados. Las frecuencias de salidas almes en épocas normales van desde 2 veces hasta 8 veces al mes.
- Para la elección de un establecimiento, se considera el motivo de la salida y en base a eso se planea, por ejemplo, es relevante el factor de la cercanía de establecimiento a sus domicilios, el espacio de local debe ser abierto, y sobre todo la mezcla de beber comer y reír es la principal motivación para salir a divertirse.
- Los medios por donde se enteran de los restobares se dan a través de las recomendaciones de amigos y las redes sociales. En este último, destaca el Instagram, Facebook y Tik Tok en donde últimamente hacen reviews de los locales, su decoración, y los servicios que ofrecen, que en su conjunto inciden en la decisión de elegir el establecimiento.
- El promedio de gasto por persona al asistir a un restobar oscila entre los S/ 80 y S/ 200 que incluyen comidas y bebidas. Asimismo, manifestaron que este nivel de gasto se encuentra asociado al motivo de la reunión y la cantidad de personas con las que asisten.
- Los medios de pago que prefieren son a través de plataformas virtuales de sus entidades bancarias, o con tarjetas de crédito y débito.

#### **Hábitos de consumo y preferencias:**

- Dentro de los principales hábitos de consumo respecto a platos resaltan claramente los piqueos, entre ellos están los tequeños, chicharrón de pollo, salchipapas, hot wings, hamburguesas y sándwiches. Por parte de las bebidas prefieren cocteles en base a pisco, ron y vodka con o sin decoración. Asimismo, resaltan los tragos clásicos como mojitos y chilcanos. También les agrada el vino en botella o en copa.
- Se les consultó sobre la posibilidad que el personal de atención este caracterizado de acuerdo a la temática de un local como personaje histórico o de música y les pareció novedoso y gracioso, a tal punto que les gustaría tomarse foto con ellos.
- Posteriormente, se les comentó que si a esa personificación del personal de servicio, el restobar contará con un show de stand up comedy, y todos respondieron que sería mucho mejor dado que mezclan tres factores muy importantes para ellos, como beber, comer y

reír. Asimismo, indicaron que les gustaría ver un show que no supere 1 hora de espectáculo, dado que también debe haber espacio para la conversación con los amigos.

### **Evaluación de la competencia:**

- Cuando se les comentó sobre su restobar preferido en Barranco, la mayoría coincidió en el Ayahuasca y Victoria Bar. A ello también se sumó el Barbarian, Dada Restobar, Sargento Pimienta y Trapiche. Además, mencionaron que el Ayahuasca es su lugar preferido porque se vive una experiencia desde que se ingresa a su local que es una casona antigua, amplio espacio, buena música, comida y atención. Asimismo, destacaron su decoración con luces, la temática de antigüedad y sus balcones que llaman la atención.
- Respecto a las principales ventajas de los restobares mencionados, fue la temática, el espacio amplio, la decoración de luces, la comida, las bebidas alcohólicas, la limpieza del establecimiento, el servicio especializado. Sin embargo, coincidieron en que se debería ampliar un poco más las cartas de platos dado que no todos tienen los mismos gustos.

### **Opinión sobre la propuesta del Restobar Temático y Stand Up Comedy:**

- En general les llama la atención la idea de mezclar Temática y Stand Up Comedy, además que valorarían que la temática cambie cada cierto tiempo, dado que no hay otros lugares que mezclen las dos cosas. Asimismo, consideran importante el foco en el servicio al cliente, así como la variedad de la carta de alimentos y bebidas.
- La mayoría coincidió en que la propuesta expuesta está por encima de lo que hay actualmente en el mercado, y sugirieron que el horario de atención sea a partir de las 6:00 pm, cuando termine la jornada laboral.
- Los invitados manifestaron que el tiempo de espera para la comida puede durar de 15 minutos a 20 minutos. Sin embargo, para una bebida menos de 10 minutos debería ser el tiempo óptimo.
- Los participantes sugirieron que se podrían incluir servicios adicionales como karaokes por el espacio del show de stand up comedy, y aprovechar el uso de la tecnología mediante el uso de una aplicación para hacer las reservas, pedidos e incluso pagar la cuenta.
- Respecto a los nombres para el restobar temático & stand up comedy, la mayoría optó por el nombre de BBT Otra Restobar (5 de 6 integrantes)

**Ambientación:**

- A todos les pareció novedoso la mezcla de lo temático, con el personal caracterizado y la adición de los shows de stand up comedy, dado que son buen complemento para divertirse y lograr relajarse luego de una semana agitada.
- La mayoría coincidió en que sería idóneo un nivel de música que deje conversar sin tener que gritar.

**Relaciones con el cliente:**

- Al ser consultados si les gustaría ser contactado por el personal para saber su opinión sobre la atención del restobar, todos coincidieron en que sí podrían responder. Pero algunos especificaron que hay momentos del día en que no responderían, como el horario laboral.

**Intención de compra:**

- Luego de conocer las opiniones de todos los participantes, se les preguntó si acudirían al restobar con las características propuestas, señalando todos que sí irían, y que además recomendarían el local a sus amistades y entorno familiar.

**Sesión de grupo (Focus group) N°2****Principales motivos para salir a divertirse:**

- Para acudir a establecimiento de entretenimiento del sector restobares la principal motivación es desestresarse de una semana de cargada laboral complicada, así como también el encuentro con grupos de amigos para compartir una tarde noche amena de buen beber, comer, conversar y reír, mientras otros es el simple hecho por salir, Actualmente las redes sociales son el principal medio de contacto, así como la recomendación por experiencia. Salir en diferentes grupos de personas son más relevantes que las salidas en pareja, si sale en grupo tienden a gastar más que en pareja. La frecuencia de salida es más relevante el fin de semana y/o dos veces al mes teniendo un consumo promedio por persona de S/50 y S/100, en pareja dependerá de factores como que piden, tragos y piqueos, la modalidad de pago más frecuente es realizada con tarjeta por ser más seguro también los aplicativos como yape, con mínima preferencia utilizan efectivo.

### **Hábitos de consumo y preferencias:**

- En los restobares sus hábitos de consumo son la cerveza, trago corto, chilcanos y vinos acompañado por piqueos ligeros, alitas bbq, anticuchos, algunos establecimientos que resaltan de predilección del consumidor son el Ayahuasca, seguido de Quincha, Bolivar y el Fridays. Los consumidores les gustaría ser atendido por un personal empático proactivo que interactúe y además que estén caracterizados, la combinación de estos factores en un restobar temático & stand up comedy es el ideal para desconectarte de un día complicado y también una opción de diversión y reír.

### **Evaluación de la competencia:**

- En el Perú según los consumidores no existe un formato que fusione restobar temático & stand up comedy y si se diera el caso el tiempo promedio para escuchar podría ser 30 minutos y show fragmentado.

### **Opinión sobre la propuesta del Restobar Temático y Stand Up Comedy:**

- Sobre la Presentación de la propuesta restobar stand & up comedy, la opinión fue favorable considerándolo interesante, atractivo y diferente. Y consideran que esta propuesta de negocio es completa. En cuanto al horario se recomienda apertura que empalme después del trabajo en un rango promedio 6pm y el show inicie promedio 8 pm, los días festivos más temprano.
- El nivel de la música debe ser un nivel medio que permita escuchar, conversar y no gritar, música variada y los lleve a un buen ánimo.

### **Ambientación:**

- También se sugiere incluir junto con los cambios respecto a la temática un trago internacional y/ o nacional que vaya en la línea del concepto a caracterizar, las promociones deberán atraer a grupos de amigos, crear una comunidad de stand up comedy, para así elegir a los mejores y contar con la rotación en el establecimiento, teniendo un público cautivo y/o contar con personajes del stand up comedy representativos que aseguren un excelente show, por lo que hace optimo la aceptación de la propuesta y en consecuencia recomendaría.

### **Relaciones con el cliente:**

- Al cliente le gustaría ser contactado con el objetivo de medir su satisfacción de los servicios del restobar & stand up comedy a través de los aplicativos en redes sociales y/o en su defecto por el código QR, también aprovecharían en ver las promociones.
- Así mismo estarían dispuestos a esperar por su pedido, en el caso de bebidas en un rango de 5 a 15 minutos y piqueos con un máximo de 20 minutos ya que espera la comida mucho tiempo los impacienta y cambia el buen ánimo, el buen trato y la rapidez de atención de los servicios es la clave para mantener y fidelizar al cliente.

### **Intención de compra:**

- Luego de conocer las opiniones de todos los participantes, se les preguntó si acudirían al restobar con las características propuestas, señalando todos que sí irían, y recomendarían el establecimiento a sus grupos de amistades y entorno más cercano.

Respecto a las **entrevistas en profundidad**, se muestra los principales hallazgos y conclusiones de la entrevista a tres expertos:

- La principal recomendación vertida por los expertos fue la importancia en definir correctamente al público objetivo y sobre eso definir las estrategias para buscar su fidelización y escuchar atentamente a sus necesidades.
- Asimismo, sugirieron en no encasillarse en un solo estilo, porque el público objetivo es muy voluble y va a querer buscar siempre una nueva experiencia.
- Los aspectos de marketing al iniciar un negocio deben ser por redes sociales (Instagram y Tik Tok) y tener de soporte a influencers reconocidos en los medios, ya que tiene un efecto bola de nieve, además de ofrecer ventas corporativas.
- La tendencia de los restobares modernos es vender experiencia al cliente desde la primera comunicación con él. Ofrecer coctelería de autor es una estrategia de diferenciación y un espacio para las fotos es sumamente relevante dado que te vende publicidad a través de redes sociales.
- El reto de los restobares es tener un alineamiento desde su nombre, propuesta de valor, el contenido, la atención y los platos y tragos que se ofrecen.
- Respecto al plan de negocio opinan que es una propuesta interesante y fuera de lo tradicional, asimismo sugirieron que se debe apuntar a la decoración temática y buscar que dicha temática se alinee en su mayoría al servicio que se brinda. Indicaron que el

show de stand up si bien es interesante, sugirieron que se maneje como un servicio secundario, es decir, que no exceda cierto tiempo de acuerdo a la acogida del público. Asimismo, sugirieron que se ofrezca al establecimiento como una plataforma de standaperos para que expresen su arte a cambio de publicidad para ellos.

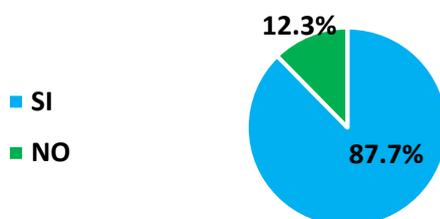
- Recalaron que hay que ser cuidadosos con la temática y manejar un planning de eventos para que dicha temática no vaya en contra del evento. Sugirieron manejar una temática por estaciones del año o por zonas de ambiente dentro del local.
- Los factores críticos de éxito sugerido por los expertos fueron: Tener un concepto, Servicio especializado, marketing publicitario, gestión de operaciones y la ubicación geográfica.

## Anexo 17: Resultados del estudio cuantitativo - Encuestas

El 87.7% de los encuestados asiste a lugares de entretenimiento nocturno para divertirse. El 12.3% restante prefiere otro tipo de lugar para divertirse, por consecuencia ya no siguió con la encuesta.

**Figura 11**

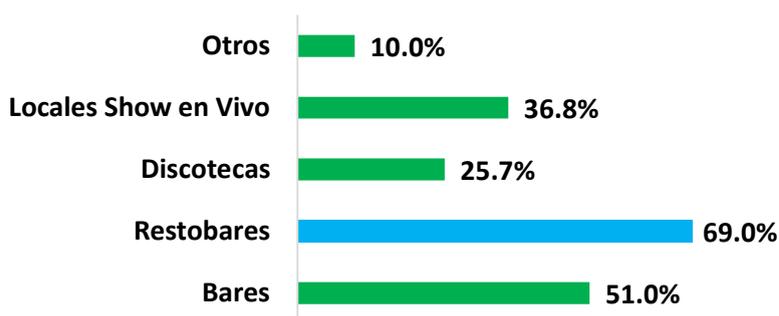
*¿Asiste a establecimientos de entretenimiento nocturno?*



El tipo de establecimiento preferido para salir a divertirse son los restobares. El 69% de los encuestados prefiere acudir a restobares que a otro tipo de establecimiento. El segundo tipo de establecimiento más importante son los bares.

**Figura 12**

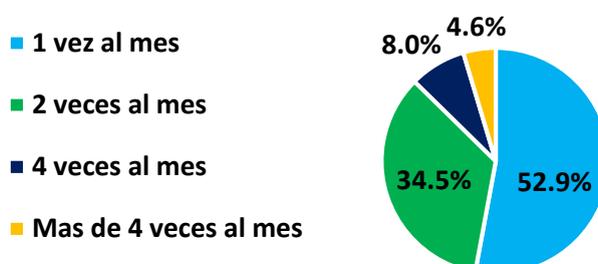
*¿Qué tipo de establecimientos frecuenta para divertirse?*



El 87.4% de los encuestados salen a divertirse con una frecuencia de entre una y dos veces al mes. 52.9% una vez y 34.5% 2 veces. Solo el 12.6% de los encuestados sale con una frecuencia de cuatro a más veces al mes.

### Figura 13

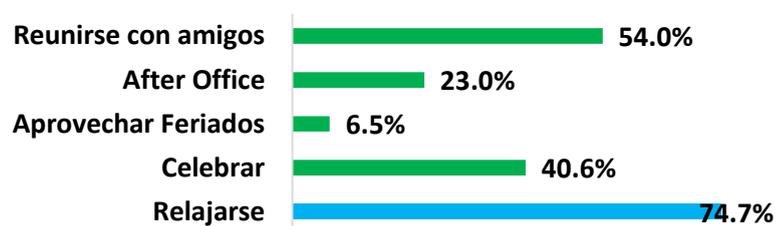
*Frecuencia de asistencia a este tipo de establecimientos.*



El principal motivo para asistir a establecimientos de entretenimiento nocturno es relajarse, el 74.7% de los encuestados indica este como principal motivo. Otro de los motivos importantes para salir a divertirse son las reuniones con amigos, el 54.0% de los encuestados también considera esta alternativa entre las principales.

### Figura 14

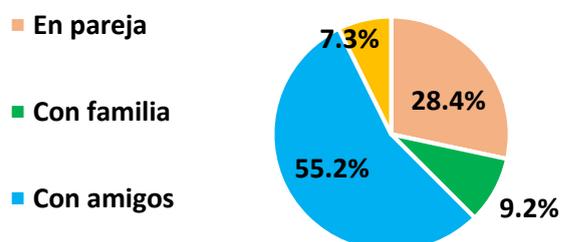
*¿Cuáles son los principales motivos para asistir a estos establecimientos?*



El 52.2% de los encuestados acostumbra salir en grupo de amigos, el 28.4% en pareja y el restante 19.4% sale a divertirse con familia o compañeros de trabajo.

### Figura 15

*¿Con quién sale a divertirse habitualmente?*

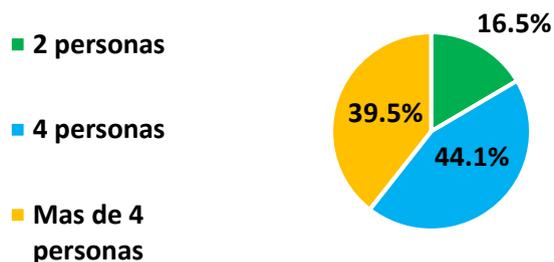


El 44.1% de los encuestados sale en grupos cuatro personas y el 39.5% sale en grupos de más

de cuatro personas.

**Figura 16**

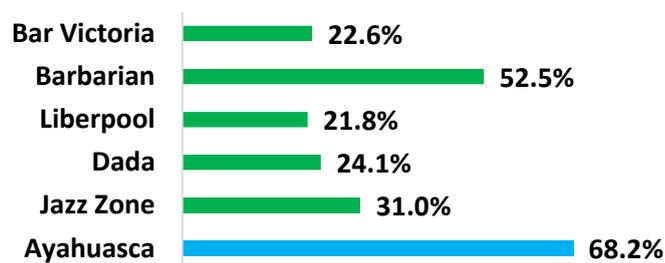
*¿Regularmente en grupos de cuantas personas asiste a este tipo de establecimientos?*



Ayahuasca es el restobar al que la mayoría de encuestados ha asistido alguna vez con 68.2%, seguido de Barbarian con 52.5%.

**Figura 17**

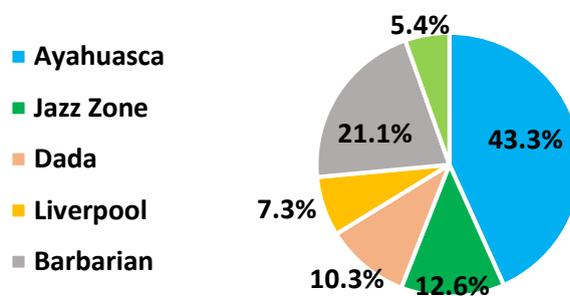
*¿A cuál de estos establecimientos ha asistido alguna vez?*



El lugar favorito de los encuestados para salir a divertirse es Ayahuasca con el 43.3% de la preferencia, seguido por Barbarian con 21.1%.

**Figura 18**

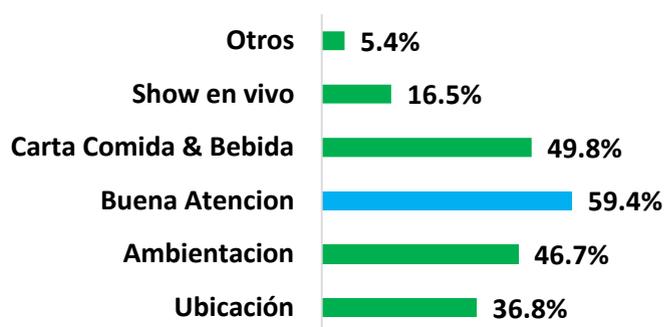
*¿Cuál de estos establecimientos es su favorito?*



Entre los aspectos que más valoran en este tipo de establecimientos, la buena atención tiene el mayor porcentaje con 58.4%. La carta y la ambientación siguen con porcentajes de 49.8% y 46.7% respectivamente.

**Figura 19**

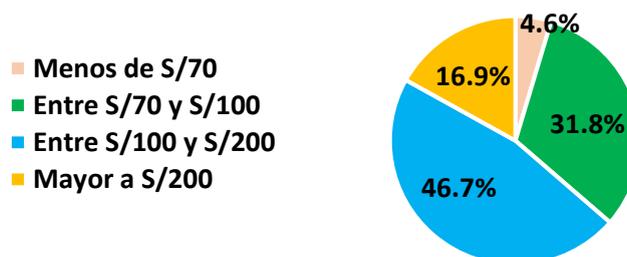
*¿Qué aspectos valora más en su establecimiento favorito?*



La mayoría de los encuestados gasta entre S/70.00 y S/200.00 cuando sala a divertirse en este tipo de establecimientos. El 31.8% gasta entre S/70.00 y S/100.00 y el 46.7% gasta entre S/100.00 y S/200.00.

**Figura 20**

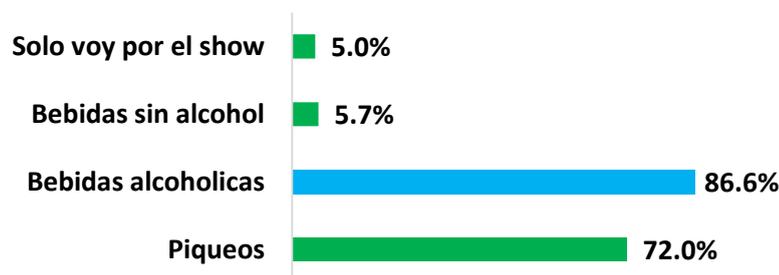
*¿Cuál es el gasto promedio que realiza en estos establecimientos?*



El consumo dentro de los restobares se concentra en bebidas alcohólicas principalmente con 86.6% y piqueos con 72.0%. En mucho menor proporción se consumen bebidas sin alcohol o se asiste solo por el show.

**Figura 21**

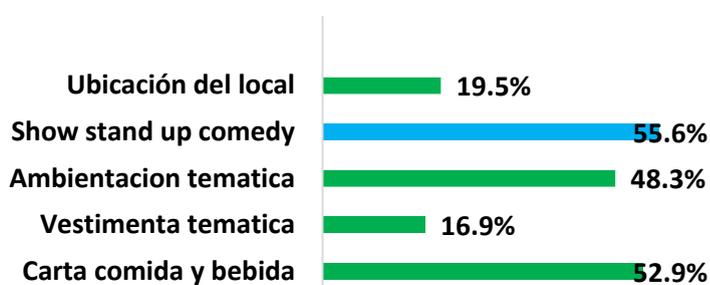
*¿Qué prefiere consumir en este tipo de establecimientos?*



Con respecto a la propuesta de negocio que representa BBT Otra Restobar, son tres los aspectos que más atraen a los encuestados. Al 55.6% le atrae principalmente el show de stand up comedy con, al 52.9% le atrae la carta de comida y bebida, y al 48.3% la ambientación temática.

**Figura 22**

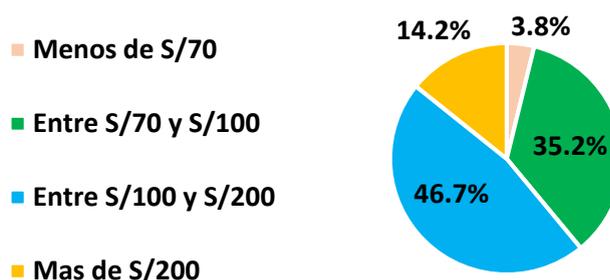
*¿Qué le atrae más de la propuesta de BBT Otra Restobar?*



La mayoría de los encuestados, gastaría entre S/70.00 y S/200.00 en su visita a BBT Otra Restobar. El 46.7% gastaría entre S/100.00 y S/200.00, y el 35.2% gastaría entre S/70.00 y S/100.00.

**Figura 23**

*¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un establecimiento como este?*

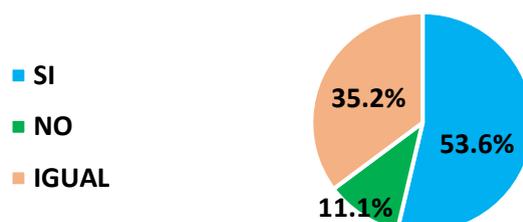


El 53.6% de los encuestados considera que BBT Otra Restobar es una propuesta de valor superior a otros restobares que ha visitado. El 35.2% considera que por lo menos es igual y solo

el 11.1% considera que no supera otros restaurantes que ha visitado.

**Figura 24**

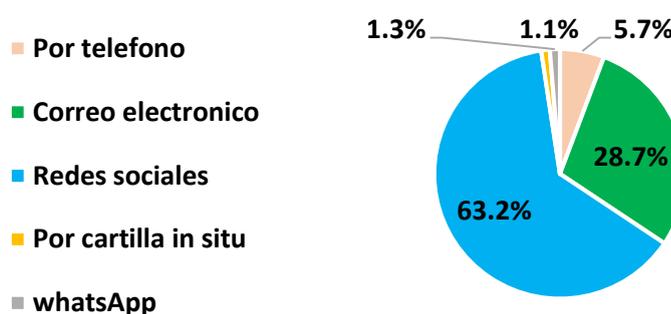
*¿Considera que esta propuesta es superior a otros restaurantes que ha visitado?*



El 63.2% de los encuestados afirma que preferiría recibir información acerca de BBT Otra Restobar a través de redes sociales. El segundo medio de comunicación preferido por los encuestados es el correo electrónico con 28.7%.

**Figura 25**

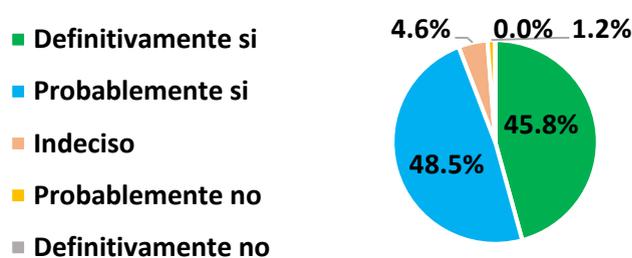
*¿Qué medio de contacto prefiere para recibir información acerca de este establecimiento?*



La probabilidad de asistencia a BBT Otra Restobar es de 94.3%. El 45.8% afirma que definitivamente si asistiría, y el 48.5% afirma que probablemente si asistiría.

**Figura 26**

*¿Asistiría a un establecimiento con los servicios prestados?*



## Anexo 18: Procesos de operación

### Proceso de recepción del cliente y toma del pedido:

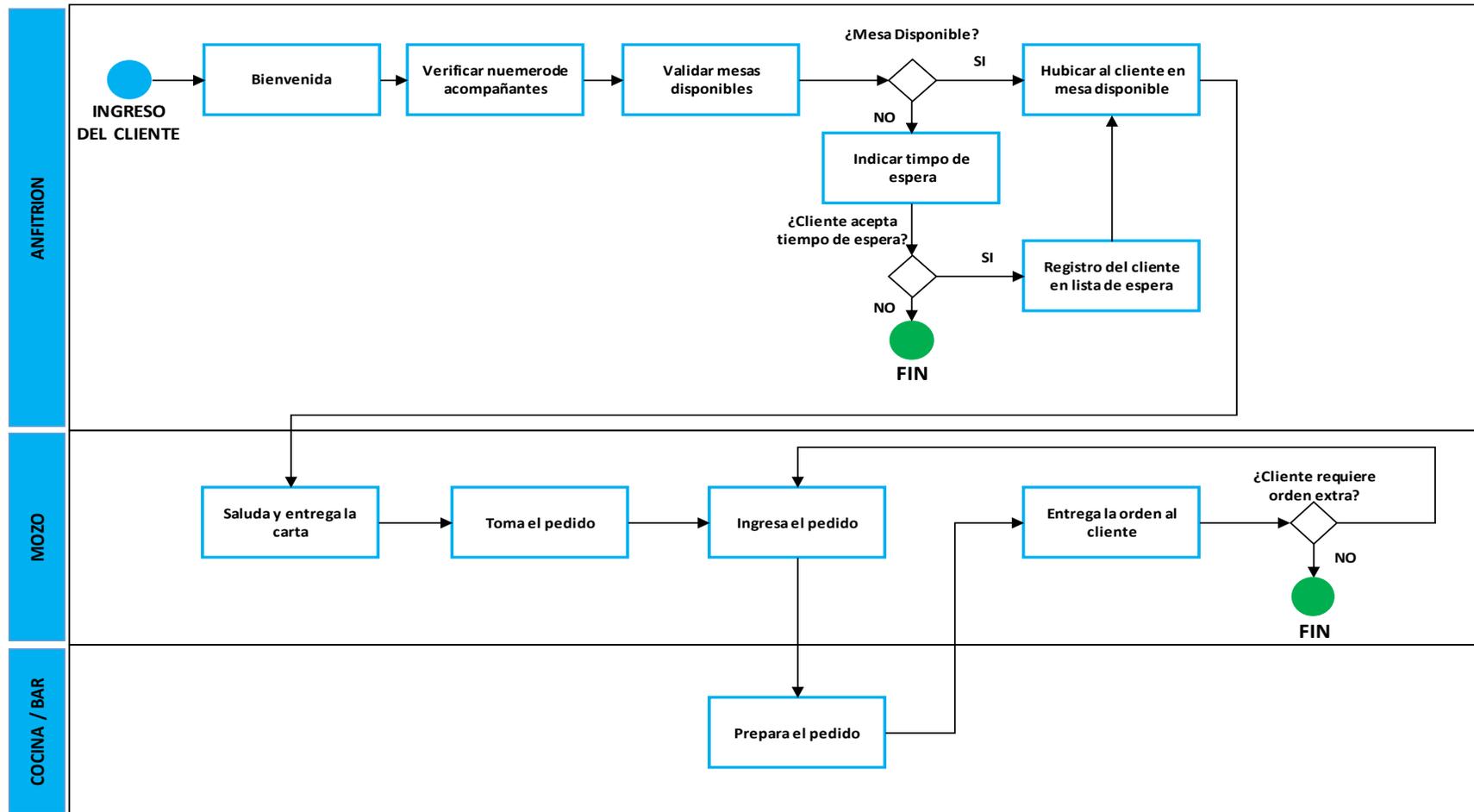


Figura 27 Proceso de recepción del cliente y toma del pedido.

### Proceso de preparación de bebida:

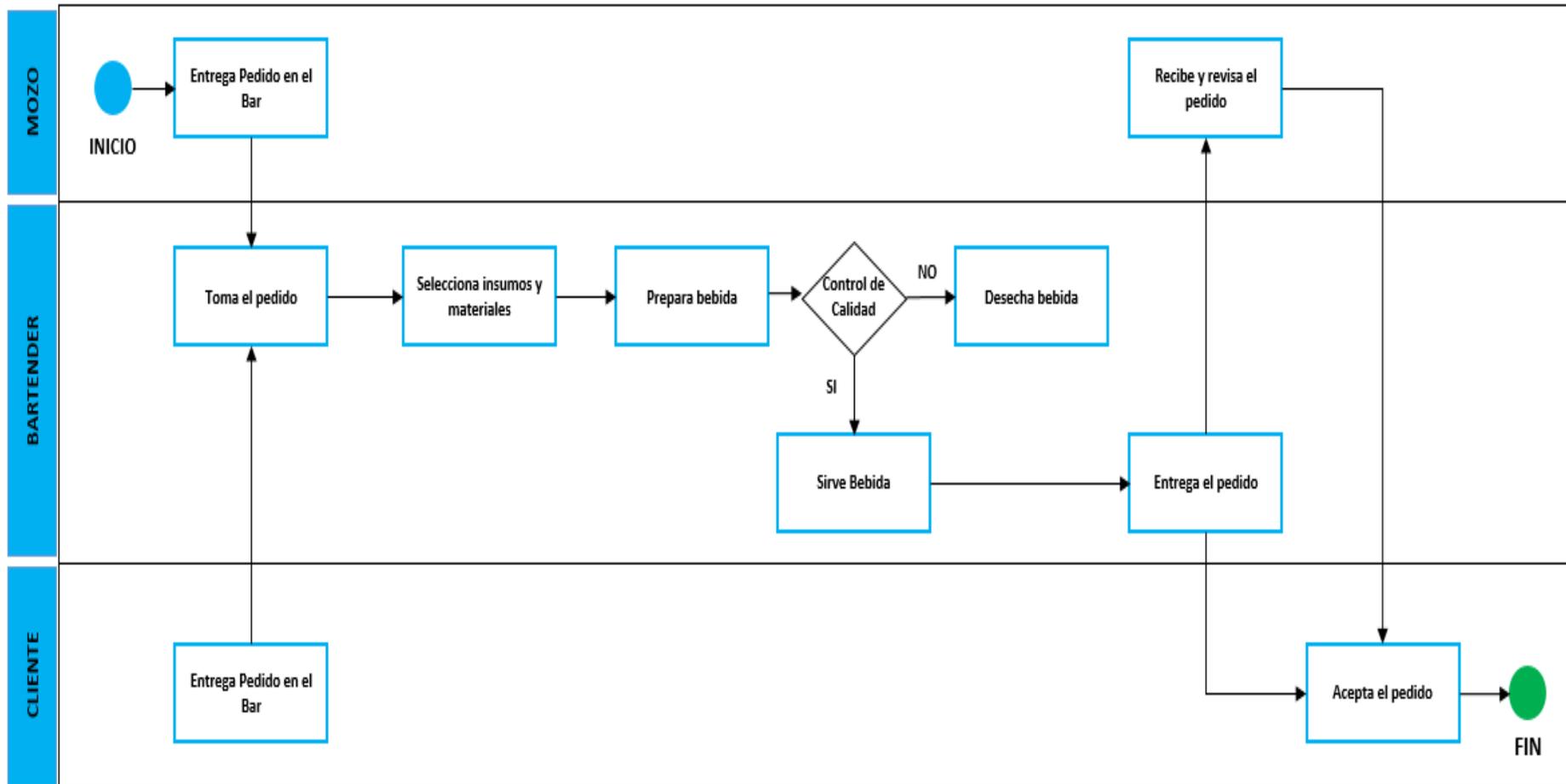


Figura 28 Proceso de preparación de bebida.

Proceso de preparación de piqueos:

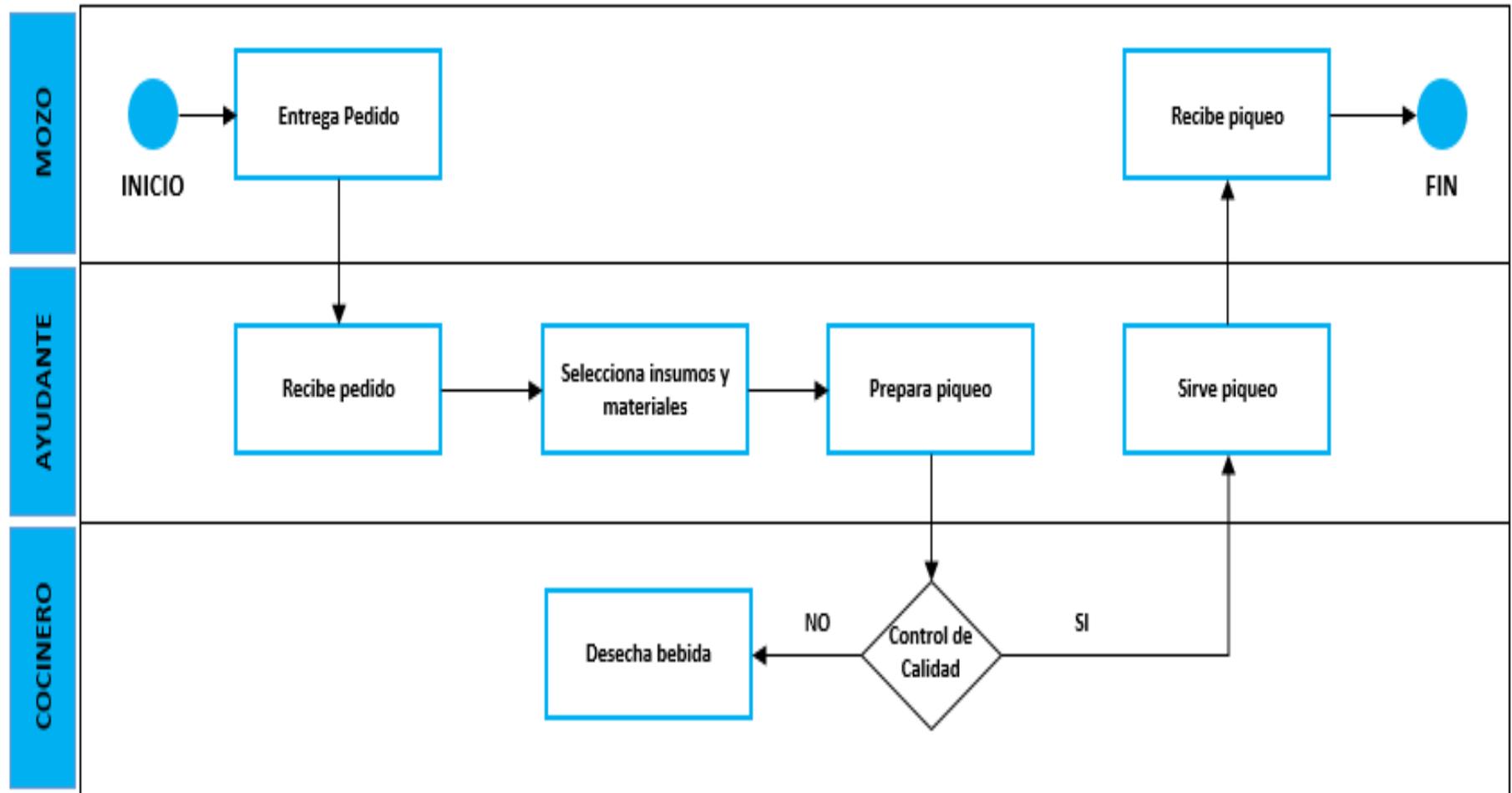


Figura 29 Proceso de preparación de piqueos.

## Proceso de cobranza:

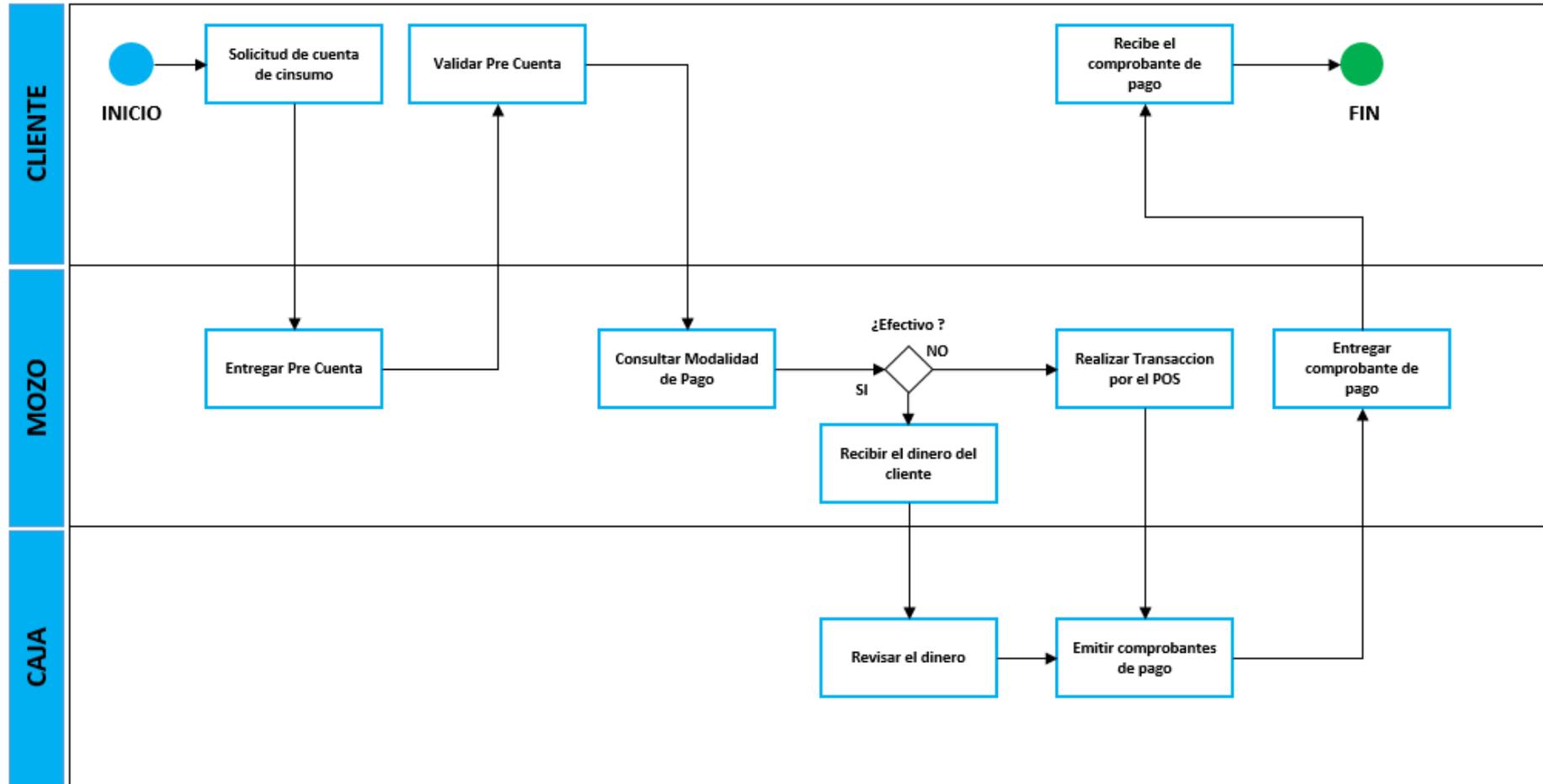


Figura 30 Proceso de cobranza.

## Anexo 19: Equipamiento de Restobar temático & stand up comedy

### *Equipamiento de recepción*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Unidad	Luminaria decorativa
1	Unidad	Counter madera retroiluminada
1	Unidad	Banqueta alta

### *Equipamiento de caja*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Unidad	Caja registradora
1	Unidad	Lap top
1	Unidad	Impresora
1	Unidad	Estante con cajones
1	Unidad	Banqueta alta

### *Equipamiento de bar*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Unidad	Luminaria decorativa
1	Unidad	Barra retroiluminada
1	Unidad	Encimera de mármol
1	Unidad	Mesa de frío
300	Unidad	Copas y vasos
1	Unidad	Lava copas
2	Unidad	Pantalla LED
-	-	Decoración temática
1	Unidad	Frigobar
2	Unidad	Licuada semi industrial
2	Unidad	Exprimidora
2	Unidad	Lavatorio y grifería
1	Unidad	Mueble estantería empotrada

### *Equipamiento de cocina*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
5	Unidad	Iluminarias
2	Unidad	Mesa de trabajo
1	Unidad	Cocina industrial
1	Unidad	Frigorífico industrial
1	Unidad	Congeladora
2	Unidad	Horno Microondas
220	Unidad	Vajillas
200	Unidad	Cubiertos
30	Unidad	Utensilios de cocina
1	Unidad	Lavatorio
1	Unidad	Grifería
1	Unidad	Extractor de aire
1	Unidad	Estantería

*Equipamiento de salón principal*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
15	Unidad	Mesas
70	Unidad	Sillas
10	Unidad	Banquetas altas
4	Unidad	Mesas de centro
4	Unidad	Sofas
10	Unidad	Sillón
3	Unidad	Pantalla LED
-	-	Decoración temática
150	MT2	Tapizón
1	Unidad	Equipo de música
5	Unidad	Parlantes

*Equipamiento administrativo*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
2	Unidad	Escritorio
1	Unidad	Intercomunicador
1	Unidad	Sillon de escritorio
2	Unidad	Sillas para visita
1	Unidad	Lap top
1	Unidad	Impresora
1	Unidad	Luminaria

*Equipamiento baño para damas*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
3	Unidad	Inodoros
1	Unidad	Inodoros para discapacitados
1	Unidad	Barra de apoyo inodoro discapacitados
3	Unidad	Lavatorios
1	Unidad	Mesa para lavatorios
3	Unidad	Griferías
3	Unidad	Cubículos
1	Unidad	Accesorio de baño
1	Unidad	Espejos
2	Unidad	Iluminación

*Equipamiento baño para caballeros*

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
2	Unidad	Inodoros
2	Unidad	Urinaros
1	Unidad	Fluxómetro para urinaros
1	Unidad	Inodoro para discapacitados
2	Unidad	Cubículos
1	Unidad	Cubículo discapacitado
1	Unidad	Mesa para lavatorios
1	Unidad	Accesorio de baño
3	Unidad	Griferías
1	Unidad	Espejos

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Unidad	Iluminación

*Equipamiento de seguridad*

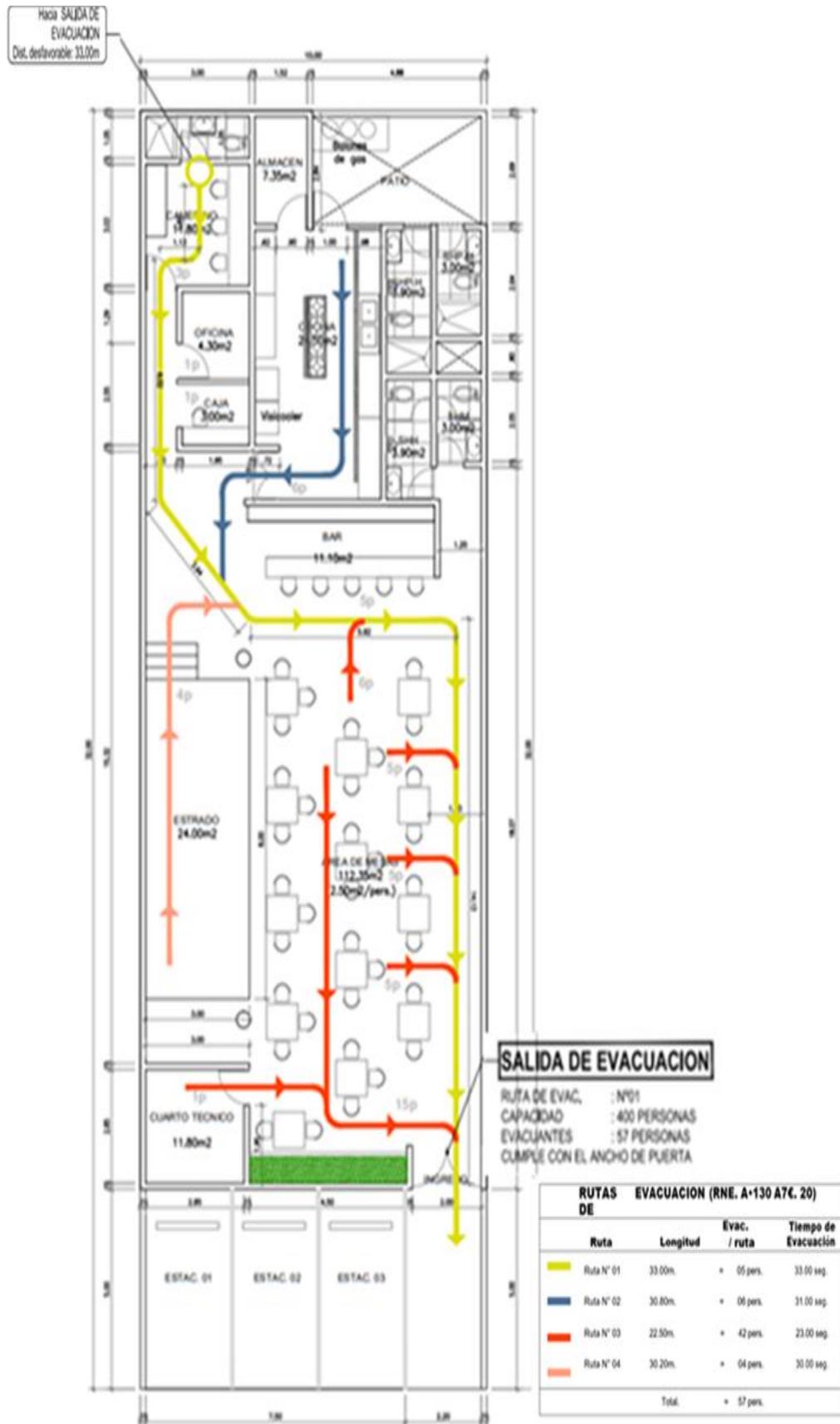
<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
4	Unidad	Extintores
1	Unidad	Señalética
5	Unidad	Aviso de emergencia
12	Unidad	Luces de emergencia
1	Unidad	Sistema de seguridad
1	Unidad	Decoración en pared

*Equipamiento general*

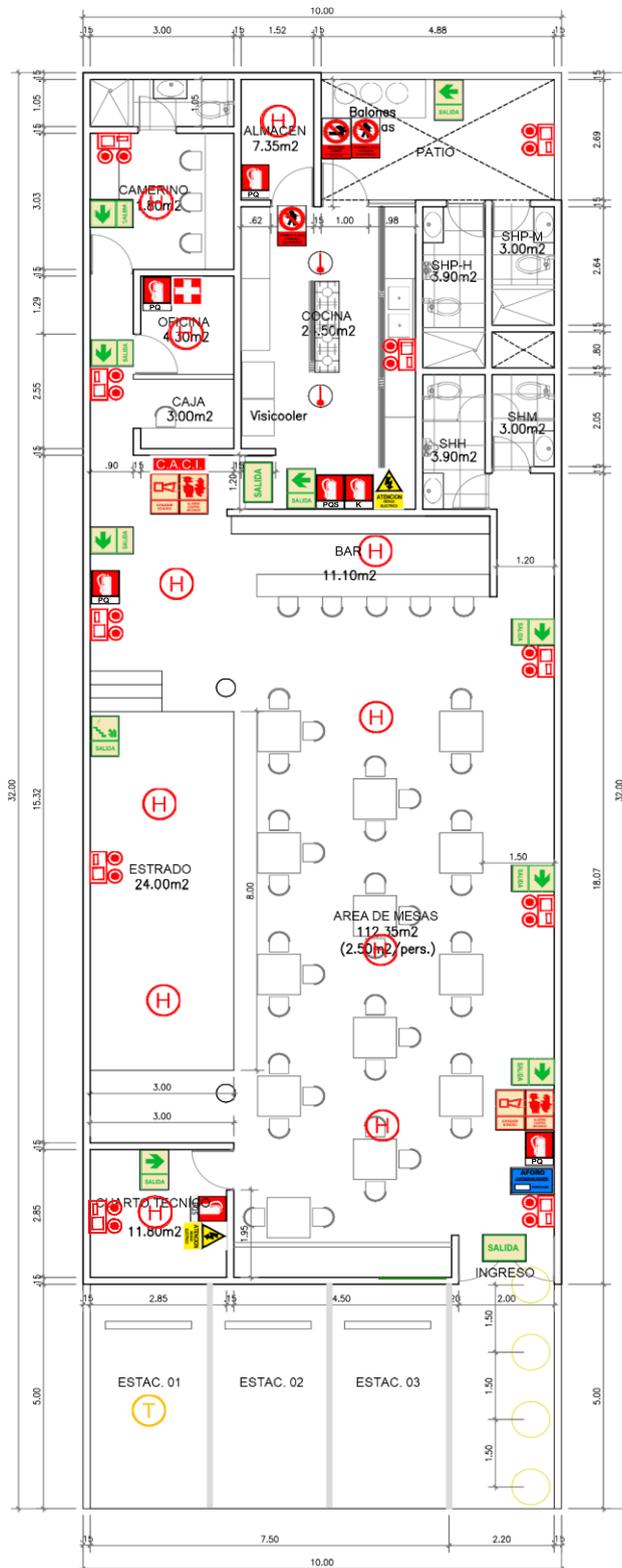
<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>
1	unidad	Puerta de ingreso Principal
5	unidad	Puertas contraplacadas de 0.80cm
1	unidad	Puerta para ingreso a cocina
1	unidad	Puerta Corredera
1	unidad	Puerta Hermética para almacén
1	unidad	Aire acondicionado (Equipo + instalación)
1	unidad	Letrero Exterior + instalación
1	unidad	software - ERP
1	unidad	software - Ofibar
1	unidad	Señalización digital
6	unidad	Tablets



Plano de evacuación a escala del restobar temático & stand up comedy



Plano de señalización de seguridad a escala del restobar temático & stand up comedy



LEYENDA			LEYENDA		
SEÑAL	DESCRIPCION	OBSERVACION	SEÑAL	DESCRIPCION	OBSERVACION
<b>EQUIPOS CONTRA INCENDIO</b>			<b>SEÑALES DE EVACUACION</b>		
	LÍNEA DE EXTINCIÓN	Ver instrucciones específicas		SALIDA	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	DETECTOR DE HUMO EN FALSO FUNCIONAMIENTO	Ver instrucciones específicas		CARTEL INSTRUCCIONES AL AFORO DEL AMBIENTE	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	DETECTOR DE HUMO EN TECNO	Ver instrucciones específicas		CARTEL DE ZONA SEGURA EN CASO DE SISMO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	DETECTOR DE TEMPERATURA	Ver instrucciones específicas		SEÑAL DE SONIDO DE EVACUACIÓN	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	BOTIQUE DE PRIMEROS AUXILIOS			BAN ESCALERA	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	PUNTA DE FUMIGADO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m	<b>LEYENDA</b>		
	CONTROL DE ALARMA CONTRA INCENDIOS		<b>SEÑAL DE PROHIBICION</b>		
	FLASADOR DE ALARMA CONTINUOS	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m		PROHIBIDO FUMAR	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	ARMADOR SONORO CON LÍNEA ESTEREOCOPONIA DE ALARMA CONTINUOS	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m		NO USAR EN CASO DE SISMO O INCENDIO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	ARMADOR SONORO CON LÍNEA ESTEREOCOPONIA DE ALARMA CONTINUOS	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m		PROHIBIDO EL FUEGO PERSONAL NO AUTORIZADO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
	PISTOLA QUIMICO SECO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m	<b>SEÑAL DE ADVERTENCIA</b>		
	ACELERADO DE PULSADO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m		ATENCIÓN RIESGO ELÉCTRICO	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m
				ATENCIÓN FUEGO A TUBERÍA	Señal autoadhesiva total: 1m x 0.30m x 0.30m

## Anexo 21: Manual de perfiles y funciones del personal

Puesto	Principales funciones	Requerimiento
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direccionar el proceso operativo del negocio</li> <li>Hacer el control y seguimiento de la planificación, presupuesto y resultados así mismo informar a la Junta de socios.</li> <li>Asegurar y garantizar la obtención de resultados y rentabilidad esperada, según el presupuesto establecido anualmente.</li> <li>Alinear el personal según objetivos y políticas de la empresa así mismo ejecutar los mismos.</li> <li>Identificar las oportunidades de progreso y ejecutar los procesos.</li> <li>Proporcionar soluciones a las necesidades detectadas de los clientes.</li> <li>Inspeccionar el trabajo del personal y asegurar el buen clima laboral.</li> <li>Velar por la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Titulado de la carrera de Administración de Empresa, Economía o afines</li> <li>Experiencia mínima 5 años</li> <li>Nivel intermedio de inglés (obligatorio)</li> </ul>
<b>Community Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de captar clientes, cuidar los actuales y hacer seguimientos de los que ya son clientes.</li> <li>Absolver consultas o dudas de clientes vía electrónica</li> <li>Comunicar ofertas y promociones</li> <li>Mejorar nuestra reputación e imagen y sobre todo la (reputación en Internet).</li> <li>Responsable de conseguir aliados comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Titulado de la carrera de social media marketing</li> <li>Experiencia mínima 2 años</li> <li>Nivel intermedio de inglés (obligatorio)</li> </ul>
<b>Brand Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir, planificar y aplicar las campañas de publicidad, así como medir los resultados</li> <li>Crear y coordinar la estrategia de marca.</li> <li>Gestionar al equipo para que trabaje de forma ordenada para lograr los objetivos.</li> <li>Supervisar las funciones de la Community manager.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Titulado de la carrera de comunicación y/o marketing</li> <li>Experiencia mínima 5 años en el área</li> <li>Nivel intermedio de inglés</li> </ul>
<b>Bartender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de los pedidos realizada por los mozos.</li> <li>Prepara las bebidas y cocteles (coctelería de autor)</li> <li>Responsable de los insumos y las medidas requeridos para cada tipo de trago.</li> <li>Responsable de hacer el pedido de los insumos faltantes.</li> <li>Velar por el inventario e insumos para bebidas e informar a la administración.</li> <li>Inspeccionar las actividades encargadas al ayudante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios finalizados de Bartender</li> <li>Experiencia mínima 4 años en el puesto</li> <li>No antecedentes penales</li> </ul>
<b>Ayudante de bartender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar al bartender en todo lo que se requiera.</li> <li>Mantener el área de trabajo limpio</li> <li>Apoyar al bartender en el control de inventario de insumos y bebidas.</li> <li>Promover y sugerir nuevas presentaciones de bebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Practicantes de bartender y/o experiencia mínima de 6 meses.</li> <li>No antecedentes penales</li> </ul>
<b>Chef</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar y verificar que estén operativos, limpios y desinfectados los equipamientos.</li> <li>Es responsable del cuidado y conservación de todos los utensilios e insumos que estén bajo su cargo.</li> <li>Es responsable de recibir, controlar, verificar y almacenar los insumos.</li> <li>Preparar toda la variedad de platos que se presentan en la carta de pedidos añadiendo su firma (presentación)</li> <li>Es responsable del inventario de su área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios profesionales concluidos en escuela de cocina</li> <li>Experiencia mínima de 5 años en restaurantes</li> <li>No antecedentes penales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el trabajo del ayudante de cocina</li> <li>• Deberá tener una excelente comunicación con el administrador o gerente.</li> </ul>	
<b>Ayudante de chef:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al chef en todo lo que se requiera.</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpio</li> <li>• Promover y sugerir nuevas presentaciones de los platos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicantes de cocina y/o experiencia mínima de 6 meses.</li> <li>• No antecedentes penales.</li> </ul>
<b>Mozos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de atender a los clientes con la debida empatía y cortesía.</li> <li>• Conocer correctamente los platos y hacer la sugerencia respectiva al cliente.</li> <li>• Recibir el pedido brindando asesoría sobre la carta de platos y bebidas.</li> <li>• Hacer seguimiento de las órdenes de pedido y el traslado al área de cocina para su preparación.</li> <li>• Inspeccionar que los platos sean los mismos que solicitaron los clientes, antes de ser llevados al cliente.</li> <li>• Realizar todo el proceso de cobranza en un tiempo prudente y coordinado con el área de caja.</li> <li>• Recoger y limpiar la mesa así también deberá mantener limpio y ordenado toda el área del local comercial</li> <li>• Comunicar los comentarios positivos y negativos de los clientes respecto a la calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria completa.</li> <li>• Estudios técnicos culminados o inconcluso.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en servicios de atención al cliente</li> <li>• Manejo de comandas electrónicas.</li> <li>• Disponibilidad de horarios.</li> <li>• No antecedentes penales</li> </ul>
<b>Anfitrión:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de las medidas sanitarias para el negocio antes del ingreso del cliente.</li> <li>• Dar la bienvenida a los clientes y trasladarlo a su mesa.</li> <li>• Coordinar con la Community Manager el planner de clientes previstos en el día con sus respectivos horarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos culminados o inconcluso.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año en servicios de atención al cliente</li> <li>• Disponibilidad de horarios.</li> <li>• No antecedentes penales</li> </ul>
<b>Cajero:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar los pagos de los consumos de los clientes</li> <li>• Recepción, seguimiento e informar sobre los ingresos a caja.</li> <li>• Cierre de caja diario de los ingresos y egresos operativos</li> <li>• Responsable de llevar la cuenta de caja chica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios técnicos culminados</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años como cajero</li> <li>• Disponibilidad de horarios.</li> <li>• No antecedentes penales</li> </ul>

**Anexo 22: Políticas de servicios y garantías**

- Cumplir con las características que deben tener los productos en cuanto a la calidad.
- Al momento de realizar un pedido se respetarán los precios de la carta, la cual se encontrará en un lugar visible.
- El cliente deberá ser atendido en un plazo máximo de 5 minutos en caso sea una bebida, y 20 minutos como máximo en caso de alimentos
- Realizar la limpieza de las mesas una vez los clientes las hayan desocupado, así como mantener el local y los servicios higiénicos impecables.
- Conservar y realizar mantenimiento del material, máquinas y equipos respecto a la línea del negocio, que se utilicen en la elaboración de alimentos, bebidas y derivados complementarios como la conservación de los insumos en óptimas condiciones de higiene y establecer la temperatura ideal para los insumos.
- Realizar fumigaciones mínimo 1 vez al año para evitar cualquier tipo de insectos y roedores, y clausura del local.
- Todo personal nuevo que ingresa a formar parte del negocio, deberá tener una inducción una semana previa a su ingreso para el entrenamiento y adaptación al puesto encomendado; el entrenamiento estará a cargo del jefe de operaciones.
- Cada dos meses como tiempo máximo se deberá realizar una captación en servicio al cliente para todo el personal.
- Los sueldos y/o salarios, estarán establecidos acorde al mercado y al desempeño de sus funciones, sumado a programas de incentivos como desempeño.
- Cada año, se establecerá un incremento del salario a todos aquellos colaboradores que han tenido un buen desempeño de sus labores para su retención.

### Anexo 23: Detalle de activos fijos valorizados

MUEBLES							
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/		
1	unidad	Puerta de ingreso Principal	SODIMAC	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00		
5	unidad	Puertas contraplacadas de 0.80cm	MAESTRO	S/ 300.00	S/ 1,500.00		
1	unidad	Puerta para ingreso a cocina	AMBIENTA	S/ 850.00	S/ 850.00		
1	unidad	Puerta Corredera	PUERTAS SANCHEZ	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00		
1	unidad	Puerta hermética para almacén	IVEGAS	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00		
1	unidad	Counter madera enchapada retroiluminada	ARQUI+	S/ 1,850.00	S/ 1,850.00		
1	unidad	Banqueta alta	ZYYAS	S/ 250.00	S/ 250.00		
1	unidad	Estante con cajones	INDUSTRIA EL CISNE	S/ 820.00	S/ 820.00		
1	unidad	Banqueta alta	ZIYAS	S/ 220.00	S/ 220.00		
1	unidad	Encimera de mármol	GRANITO PERU	S/ 1,450.00	S/ 1,450.00		
1	unidad	Mueble estantería empotrada	TORRES POSTFORMADOS	S/ 4,450.00	S/ 4,450.00		
15	unidad	Mesas	RAMOS SILLAS	S/ 250.00	S/ 3,750.00		
70	unidad	Sillas	RAMOS SILLAS	S/ 125.00	S/ 8,750.00		
10	unidad	Banquetas altas	RAMOS SILLAS	S/ 440.00	S/ 4,400.00		
4	unidad	Mesas de centro	RAMOS SILLAS	S/ 580.00	S/ 2,320.00		
4	unidad	Sofás	RAMOS SILLAS	S/ 940.00	S/ 3,760.00		
10	unidad	Sillón	RAMOS SILLAS	S/ 580.00	S/ 5,800.00		
2	unidad	Panel calado	DECOPANEL PERU	S/ 2,320.00	S/ 4,640.00		
	unidad	Cuadros decorativos y tapizados		S/ 30,000.00	S/ 30,000.00		
2	unidad	Escritorio	PROMART	S/ 300.00	S/ 600.00		
1	unidad	Sillón de escritorio	PROMART	S/ 350.00	S/ 350.00		
2	unidad	Sillas para visita	PROMART	S/ 75.00	S/ 150.00		
1	unidad	Mesa para lavatorios	ACCUA MULTISERVICIOS	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00		
1	unidad	Mesa para lavatorios	SODIMAC	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00		
3	unidad	Mesa de trabajo	HI-LITE	S/ 1,550.00	S/ 4,650.00		
3	unidad	Estantería	TORRES POSFORMADOS	S/ 970.00	S/ 2,910.00		
2	unidad	Silla	VILLA EL SALVADOR	S/ 200.00	S/ 400.00		

1	unidad	Puerta	VILLA EL SALVADOR	S/	400.00	S/	400.00	
3	unidad	Silla	VILLA EL SALVADOR	S/	200.00	S/	600.00	
1	unidad	Sillón	VILLA EL SALVADOR	S/	700.00	S/	700.00	
1	unidad	Cómoda	VILLA EL SALVADOR	S/	500.00	S/	500.00	
1	unidad	Puerta	VILLA EL SALVADOR	S/	400.00	S/	400.00	
							<b>S/</b>	<b>95,870.00</b>

#### ELECTRODOMESTICOS

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/			
1	unidad	Aire acondicionado (Equipo + instalación)	FRIO TEMP	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00			
3	unidad	Frigobar	KLIMATIC	S/ 1,400.00	S/ 4,200.00			
4	unidad	Licuada semi industrial encapsulada	SKYMPSEN	S/ 2,200.00	S/ 8,800.00			
3	unidad	Exprimidora de cítricos	SKYMPSEN	S/ 1,555.00	S/ 4,665.00			
5	unidad	Tv pantalla LED	SAMSUNG	S/ 1,000.00	S/ 5,000.00			
5	unidad	Parlantes de música JBL	JBL	S/ 1,000.00	S/ 5,000.00			
1	unidad	Equipo de música	JBL	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00			
2	unidad	Extractor de aire	SODIMAC	S/ 160.00	S/ 320.00			
2	unidad	Intercomunicador	PROMART	S/ 600.00	S/ 1,200.00			
2	unidad	Cocina industrial	COCINAS CHASQUI	S/ 4,000.00	S/ 8,000.00			
1	unidad	Frigorífico industrial	-	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00			
2	unidad	Congeladora	EFE	S/ 1,900.00	S/ 3,800.00			
3	unidad	Hornos microondas	LG	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00			
1	unidad	Campana industrial	BOSCH	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00			
1	unidad	Salad de bar refrigerado	PROMART	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00			
2	unidad	Horno de gas	PROMART	S/ 450.00	S/ 900.00			
2	unidad	Extractor de aire	SOLE	S/ 950.00	S/ 1,900.00			
							<b>S/</b>	<b>93,785.00</b>

#### EQUIPOS TECNOLOGICOS

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/
8	unidad	Tablets	SAMSUNG/HIRAOKA	S/ 2,495.00	S/ 19,960.00
2	unidad	Caja registradora	LEVEL STORE	S/ 2,600.00	S/ 5,200.00
1	unidad	Lap top	LG	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00

1	unidad	Impresora	BOTHER HIRAOKA	S/	550.00	S/	550.00
1	unidad	Laptop administrativo	PROMART	S/	3,000.00	S/	3,000.00
						<b>S/</b>	<b>31,210.00</b>

#### MENAJE Y UTENSILIOS

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/	
2	unidad	Mesa de frio / hielera	INVERCORP PERU	S/ 5,874.00	S/ 11,748.00	
300	unidad	copas y vasos	UNION YCHIKAWA	S/ 12.00	S/ 3,600.00	
3	unidad	Freidoras importadas	RENA WARE	S/ 1,400.00	S/ 4,200.00	
2	unidad	Plancha freidora doble	RENA WARE	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	
3	unidad	Olla de aluminio 15 litros	RENA WARE	S/ 170.00	S/ 510.00	
2	unidad	Olla de aluminio 10 litros	RENA WARE	S/ 120.00	S/ 240.00	
4	unidad	Olla de aluminio 5 litros	RENA WARE	S/ 90.00	S/ 360.00	
3	unidad	Sartén de aluminio	RENA WARE	S/ 60.00	S/ 180.00	
2	unidad	Wok	RENA WARE	S/ 50.00	S/ 100.00	
5	unidad	Cucharones	RENA WARE	S/ 25.00	S/ 125.00	
10	unidad	Cuchillos profesionales	RENA WARE	S/ 40.00	S/ 400.00	
10	unidad	Pirex	RENA WARE	S/ 30.00	S/ 300.00	
15	unidad	Tapers	RENA WARE	S/ 20.00	S/ 300.00	
200	unidad	Platos base fondo	RENA WARE	S/ 14.00	S/ 2,800.00	
200	unidad	Platos piqueos	RENA WARE	S/ 12.00	S/ 2,400.00	
200	unidad	Platos entrada	RENA WARE	S/ 10.00	S/ 2,000.00	
200	unidad	Cuchillos para comensales	TRAMONTINA	S/ 5.00	S/ 1,000.00	
2	unidad	lavacopas	ALITECNO PERU	S/ 5,544.00	S/ 11,088.00	
220	unidad	vajilla	UNION YCHILAWA	S/ 10.00	S/ 2,200.00	
400	unidad	CUBIERTOS	UNION YCHILAWA	S/ 8.00	S/ 3,200.00	
50	unidad	UTENSILIOS DE COCINA	UNION YCHILAWA	S/ 40.00	S/ 2,000.00	
						<b>S/ 51,751.00</b>

#### LUMINARIAS

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/
1	unidad	Letrero Exterior + instalación	BIG LED	S/ 7,600.00	S/ 7,600.00
1	unidad	Luminaria decorativa	ORNALUX	S/ 752.00	S/ 752.00

1	unidad	Luminaria decorativa	PROLUDED	S/	1,200.00	S/	1,200.00
1	unidad	Barra retroiluminada	PROLUXLED	S/	9,000.00	S/	9,000.00
1	unidad	Luminaria	ARAUCO SOLUCIONES	S/	115.00	S/	115.00
3	unidad	Iluminación	PROMART	S/	109.00	S/	327.00
5	unidad	Iluminaria	FULLPARK	S/	380.00	S/	1,900.00
							<b>S/ 20,894.00</b>

#### GRIFERIAS

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/		
2	unidad	LAVATORIO + GRIFERIA	SODIMAC	S/ 1,600.00	S/ 3,200.00		
2	unidad	INODORO	SODIMAC	S/ 250.00	S/ 500.00		
2	unidad	LAVATORIO	SODIMAC	S/ 100.00	S/ 200.00		
2	unidad	GRIFERIA	SODIMAC	S/ 250.00	S/ 500.00		
3	unidad	INODOROS	MAESTRO	S/ 201.00	S/ 603.00		
1	unidad	INODORO PARA DISCAPACITADOS	MAESTRO	S/ 215.00	S/ 215.00		
1	unidad	BARRA DE APOYO PARA INODORO-DISCAPACITADO	MAESTRO	S/ 145.00	S/ 145.00		
3	unidad	LAVATORIOS	MAESTRO	S/ 85.00	S/ 255.00		
3	unidad	GRIFERIAS	SODIMAC	S/ 204.90	S/ 614.70		
2	unidad	INODOROS	SODIMAC	S/ 211.00	S/ 422.00		
2	unidad	URINARIOS	SODIMAC	S/ 155.00	S/ 310.00		
1	unidad	FLUXOMETRO PARA URINARIO	SODIMAC	S/ 390.00	S/ 390.00		
1	unidad	INODORO PARA DISCAPACITADOS	SODIMAC	S/ 435.00	S/ 435.00		
3	unidad	GRIFERIAS	SODIMAC	S/ 204.90	S/ 614.70		
3	unidad	LAVATORIO DE 2 POZAS	SODIMAC	S/ 920.00	S/ 2,760.00		
3	unidad	GRIFERIA	SODIMAC	S/ 550.00	S/ 1,650.00		
							<b>S/ 12,814.40</b>

#### EQUIPOS DIVERSOS

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MARCA/PROVEEDOR	PRECIO UNIT S/	TOTAL S/
150	MT2	TAPIZON	DECORPLAS	S/ 30.00	S/ 4,500.00
1	unidad	ACCESORIO DE PUERTA-FRENO HIDRAULICO	SODIMAC	S/ 132.50	S/ 132.50
1	unidad	ESPEJO	SODIMAC	S/ 70.00	S/ 70.00
1	unidad	ACCESORIOS DE BAÑO	SODIMAC	S/ 150.00	S/ 150.00

3	unidad	CUBICULOS	JM PROYECTO INGENIEROS	S/	550.00	S/	1,650.00
1	unidad	ACCESORIO DE PUERTA-FRENTE HIDRAULICO	SODIMAC	S/	132.50	S/	132.50
1	unidad	ACCESORIOS DE BAÑO	SODIMAC	S/	150.00	S/	150.00
1	unidad	ESPEJO 3MT* 80CM	VIDRIERIA ZEGARRA	S/	260.00	S/	260.00
1	unidad	Puerta contraplacada vaivén	SODIMAC	S/	389.00	S/	389.00
4	unidad	Puerta cabina sanitaria	SODIMAC	S/	200.00	S/	800.00
1	unidad	Accesorio de baño	SODIMAC	S/	180.00	S/	180.00
1	unidad	Espejo	SODIMAC	S/	260.00	S/	260.00
2	unidad	CUBICULOS	SODIMAC	S/	480.00	S/	960.00
1	unidad	cuábulo discapacitado	SODIMAC	S/	550.00	S/	550.00
1	unidad	Puerta contraplacada vaivén	SODIMAC	S/	389.00	S/	389.00
1	unidad	Puerta cabina sanitaria	SODIMAC	S/	600.00	S/	600.00
1	unidad	Accesorio de baño	VICSA	S/	180.00	S/	180.00
1	unidad	Espejos	CLUTE	S/	260.00	S/	260.00
1	unidad	Luna polarizada	VICSA	S/	400.00	S/	400.00
2	unidad	Espejos	VICSA	S/	80.00	S/	160.00
4	unidad	Extintores	VICSA	S/	70.00	S/	280.00
1	unidad	SEÑALETICA	TOTAL	S/	125.00	S/	125.00
5	unidad	AVISO DE EMERGENCIA	PROMART	S/	140.00	S/	700.00
12	unidad	LUCES DE EMERGENCIA	OPALUX	S/	99.00	S/	1,188.00
1	unidad	SISTEMA DE SEGURIDAD	SODIMAC	S/	1,250.00	S/	1,250.00
1	unidad	DECORACION VINIL EN PAREDES	Z ESTUDIO	S/	2,200.00	S/	2,200.00
							<b>S/ 17,916.00</b>

**Anexo 24: Estado de Resultados mensual proyectado primer año**

<b>Estado de Resultados mensual proyectado</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas	217,145	238,859	300,963	331,059	321,127	314,704	346,175	339,251	356,214	409,646	393,260	389,328
Costo de ventas	-193,270	-205,754	-241,459	-267,511	-253,051	-249,359	-267,452	-263,471	-281,973	-303,942	-294,522	-300,661
<b>Utilidad bruta</b>	<b>23,874</b>	<b>33,105</b>	<b>59,504</b>	<b>63,548</b>	<b>68,076</b>	<b>65,346</b>	<b>78,723</b>	<b>75,780</b>	<b>74,241</b>	<b>105,704</b>	<b>98,739</b>	<b>88,667</b>
Gasto de ventas	-9,500	-10,500	-8,500	-8,500	-7,500	-5,500	-8,500	-6,500	-8,500	-10,500	-5,500	-7,500
Gasto de administración	-42,475	-39,625	-42,675	-43,825	-42,525	-39,575	-42,675	-39,625	-47,325	-39,675	-42,575	-42,375
Depreciación	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999	-3,999
Amortización	-391	-391	-391	-391	-391	-391	-391	-391	-391	-391	-391	-391
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-32,491</b>	<b>-21,410</b>	<b>3,939</b>	<b>6,833</b>	<b>13,661</b>	<b>15,881</b>	<b>23,158</b>	<b>25,265</b>	<b>14,026</b>	<b>51,139</b>	<b>46,274</b>	<b>34,402</b>
Gasto financiero	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380	-2,380
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-34,870</b>	<b>-23,790</b>	<b>1,559</b>	<b>4,453</b>	<b>11,281</b>	<b>13,501</b>	<b>20,779</b>	<b>22,886</b>	<b>11,646</b>	<b>48,759</b>	<b>43,894</b>	<b>32,022</b>
Impuesto a la renta	-	-	-460	-1,314	-3,328	-3,983	-6,130	-6,751	-3,436	-14,384	-12,949	-9,447
<b>Utilidad neta</b>	<b>-34,870</b>	<b>-23,790</b>	<b>1,099</b>	<b>3,139</b>	<b>7,953</b>	<b>9,518</b>	<b>14,649</b>	<b>16,134</b>	<b>8,210</b>	<b>34,375</b>	<b>30,945</b>	<b>22,576</b>

**Anexo 25: Flujo de caja mensual proyectado primer año**

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Actividades de operación</b>													
<b>Ingresos de Operación</b>	-	<b>243,419</b>	<b>267,761</b>	<b>337,379</b>	<b>371,117</b>	<b>359,983</b>	<b>352,784</b>	<b>388,062</b>	<b>380,301</b>	<b>399,316</b>	<b>459,213</b>	<b>440,845</b>	<b>436,436</b>
Venta de bebidas		134,087	147,496	185,844	204,429	198,296	194,330	213,763	209,488	219,962	252,956	242,838	240,410
Venta de piqueos		72,201	79,421	100,070	110,077	106,775	104,639	115,103	112,801	118,441	136,207	130,759	129,451
Impuesto General a las ventas		37,132	40,845	51,465	56,611	54,913	53,814	59,196	58,012	60,913	70,049	67,248	66,575
<b>Egresos de Operación</b>		<b>262,586</b>	<b>275,494</b>	<b>320,309</b>	<b>350,998</b>	<b>348,216</b>	<b>327,037</b>	<b>382,187</b>	<b>347,053</b>	<b>374,240</b>	<b>406,500</b>	<b>404,831</b>	<b>422,289</b>
Compra de bienes		135,459	146,943	182,648	200,950	194,240	190,548	208,641	205,660	214,412	245,131	235,711	234,450
Gastos de personal		61,180	61,180	61,180	74,180	74,180	61,180	87,180	61,180	74,180	61,180	74,180	98,580
Servicios de terceros		41,606	40,756	41,806	37,706	40,656	35,706	41,806	35,756	42,206	40,806	38,706	36,506
Tributos		23,840	26,114	33,712	37,662	38,640	38,639	44,061	43,957	42,477	58,883	55,734	51,789
Gastos diversos de gestión		500	500	964	500	500	964	500	500	964	500	500	964
<b>Flujo de caja operativo</b>	-	<b>-19,166</b>	<b>-7,733</b>	<b>17,070</b>	<b>20,118</b>	<b>11,767</b>	<b>25,747</b>	<b>5,875</b>	<b>33,248</b>	<b>25,076</b>	<b>52,713</b>	<b>36,014</b>	<b>14,148</b>
<b>Flujo de caja de capital</b>													
Activos fijos	-324,240												
Intangible	-28,334												
Capital de trabajo	-202,210												
Recuperación capital de trabajo													
Recuperación garantía alquiler													
Valor residual													
<b>Flujo de caja de capital</b>	<b>-554,784</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-554,784</b>	<b>-19,166</b>	<b>-7,733</b>	<b>17,070</b>	<b>20,118</b>	<b>11,767</b>	<b>25,747</b>	<b>5,875</b>	<b>33,248</b>	<b>25,076</b>	<b>52,713</b>	<b>36,014</b>	<b>14,148</b>
<b>Flujo financiero</b>													
Préstamo	166,435												
Amortización		-	-	-5,460	-	-	-5,691	-	-	-5,931	-	-	-6,182
Intereses		-	-	-7,031	-	-	-6,801	-	-	-6,560	-	-	-6,310
Escudo fiscal		-	-	2,074	-	-	2,006	-	-	1,935	-	-	1,861
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-388,349</b>	<b>-19,166</b>	<b>-7,733</b>	<b>6,652</b>	<b>20,118</b>	<b>11,767</b>	<b>15,262</b>	<b>5,875</b>	<b>33,248</b>	<b>14,520</b>	<b>52,713</b>	<b>36,014</b>	<b>3,517</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Pronóstico del gasto total real del consumidor en restaurantes y hoteles del Perú.....	33
<b>Figura 2</b> Pronóstico del gasto real per cápita en restaurantes y hoteles Perú 2010-2025.....	34
<b>Figura 3</b> Ranking del gasto del consumidor per cápita en restaurantes y hoteles América Latina 2020.	34
<b>Figura 4</b> Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.....	35
<b>Figura 5</b> Inflación a nivel nacional.....	47
<b>Figura 6</b> Tipo de cambio promedio interbancario del periodo.....	47
<b>Figura 7</b> Canales de marketing.....	89
<b>Figura 8</b> Opción 1 de ubicación.....	116
<b>Figura 9</b> Opción 2 de ubicación.....	117
<b>Figura 10</b> Localización óptima del negocio.....	125
<b>Figura 11</b> Estructura organizacional del negocio.....	131

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Lienzo de modelo de negocio de creación de restobar temático & stand up comedy.....	19
<b>Tabla 2</b>	Preguntas para declaración de la visión.....	20
<b>Tabla 3</b>	Componentes de la declaración de la misión.....	22
<b>Tabla 4</b>	Matriz de evaluación de la declaración de la misión.....	23
<b>Tabla 5</b>	Relación de principales restobares en Lima Metropolitana.....	30
<b>Tabla 6</b>	Sector Alojamiento y Restaurantes: Setiembre 2021.....	31
<b>Tabla 7</b>	Matriz de atractividad de Porter.....	38
<b>Tabla 8</b>	Ranking de restobares en Barranco.....	40
<b>Tabla 9</b>	Matriz de Perfil Competitivo.....	43
<b>Tabla 10</b>	Producto Bruto Interno por sectores económicos - Variación anual.....	45
<b>Tabla 11</b>	Producto Bruto Interno por tipo de gasto - variación %.....	46
<b>Tabla 12</b>	Proyecciones macroeconómicas 2021-2025.....	48
<b>Tabla 13</b>	Matriz de factores externos.....	51
<b>Tabla 14</b>	Segmentación geográfica.....	54
<b>Tabla 15</b>	Segmentación demográfica.....	55
<b>Tabla 16</b>	Segmentación socioeconómica.....	55
<b>Tabla 17</b>	Modelo de los cinco factores de personalidad.....	56
<b>Tabla 18</b>	Ficha técnica entrevista en profundidad.....	61
<b>Tabla 19</b>	Tamaño de la muestra.....	68
<b>Tabla 20</b>	Ficha técnica de la investigación cuantitativa.....	69
<b>Tabla 21</b>	Mercado Potencial.....	75
<b>Tabla 22</b>	Mercado disponible.....	75
<b>Tabla 23</b>	Puntaje ponderado para intención de compra.....	76
<b>Tabla 24</b>	Mercado efectivo.....	76
<b>Tabla 25</b>	Mercado objetivo.....	77
<b>Tabla 26</b>	Costo de estrategia de diferenciación.....	93
<b>Tabla 27</b>	Lista de precios de BBT Otra Restobar.....	94
<b>Tabla 28</b>	Presupuesto de publicidad.....	96
<b>Tabla 29</b>	Definición de mercado objetivo.....	99
<b>Tabla 30</b>	Frecuencia de compra promedio al año.....	100
<b>Tabla 31</b>	Número de visitas al año.....	100
<b>Tabla 32</b>	Número de visitas al año considerando capacidad instalada.....	101
<b>Tabla 33</b>	Consumo promedio por visita.....	101

<b>Tabla 34</b> Consumo promedio con y sin IGV.....	101
<b>Tabla 35</b> Venta anual proyectada sin IGV.....	102
<b>Tabla 36</b> Venta desagregada anual proyectada sin IGV.....	102
<b>Tabla 37</b> Distribución por área del restobar temático & stand up comedy.....	108
<b>Tabla 38</b> Capacidad instalada del establecimiento.....	109
<b>Tabla 39</b> Proyección de visitas.....	110
<b>Tabla 40</b> Información del distrito.....	115
<b>Tabla 41</b> Calificación de factores de macrolocalización.....	115
<b>Tabla 42</b> Método cualitativo por puntos macrolocalización.....	115
<b>Tabla 43</b> Calificación de factores microlocalización.....	117
<b>Tabla 44</b> Método cualitativo por puntos microlocalización.....	117
<b>Tabla 45</b> Red vial del distrito de Barranco.....	118
<b>Tabla 46</b> Requisitos mínimos de seguridad.....	120
<b>Tabla 47</b> Requisitos necesarios para la inscripción al RUC.....	122
<b>Tabla 48</b> Regímenes especiales tributarios.....	123
<b>Tabla 49</b> Beneficios del trabajador en el régimen laboral MYPE.....	123
<b>Tabla 50</b> Requisitos para licencia de funcionamiento para locales - Barranco.....	124
<b>Tabla 51</b> Matriz VRIO.....	129
<b>Tabla 52</b> Componentes organigrama.....	131
<b>Tabla 53</b> Conceptos remunerativos.....	132
<b>Tabla 54</b> Conceptos no remunerativos.....	133
<b>Tabla 55</b> Inversión pre-operativa.....	136
<b>Tabla 56</b> Déficit máximo acumulado.....	137
<b>Tabla 57</b> Inversión en capital de trabajo.....	137
<b>Tabla 58</b> Costo del proyecto.....	138
<b>Tabla 59</b> Cronograma de inversiones futuras.....	138
<b>Tabla 60</b> Estructura de financiamiento.....	138
<b>Tabla 61</b> Cronograma de financiamiento.....	139
<b>Tabla 62</b> Cálculo del COK.....	139
<b>Tabla 63</b> Cálculo del WACC.....	140
<b>Tabla 64</b> Presupuesto de ventas.....	140
<b>Tabla 65</b> Presupuesto de costo de producción.....	141
<b>Tabla 66</b> Saldo de inventario al cierre de año.....	141

<b>Tabla 67</b> Presupuesto de costo de ventas.....	142
<b>Tabla 68</b> Presupuesto de gastos administrativos.....	142
<b>Tabla 69</b> Presupuesto de gastos de marketing y ventas.....	143
<b>Tabla 70</b> Presupuesto de gastos financieros.....	143
<b>Tabla 71</b> Estado resultados proyectado.....	144
<b>Tabla 72</b> Estado de situación financiera proyectado.....	144
<b>Tabla 73</b> Flujo de caja proyectado.....	145
<b>Tabla 74</b> VAN y TIR de BBT Otra Restobar.....	146
<b>Tabla 75</b> ROE y ROA de BBT Otra Restobar.....	147
<b>Tabla 76</b> Cálculo de ratios.....	147
<b>Tabla 77</b> Beneficio-costo y pay back.....	148
<b>Tabla 78</b> Punto de equilibrio.....	148
<b>Tabla 79</b> Sensibilidad unidimensional.....	148
<b>Tabla 80</b> Sensibilidad bidimensional.....	149
<b>Tabla 81</b> Análisis de escenarios.....	149

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Ficha de reclutamiento.....	160
<b>Anexo 2</b> Guía de tópicos para las sesiones de grupo (focus group).....	164
<b>Anexo 3</b> Guía para la entrevista en profundidad.....	167
<b>Anexo 4</b> Cuestionario.....	170
<b>Anexo 5</b> Sesiones de grupo (focus group) .....	173
<b>Anexo 6</b> Entrevista en profundidad a Experto 1.....	190
<b>Anexo 7</b> Validación de Factores críticos de éxito.....	195
<b>Anexo 8</b> Ponderación a Factores críticos de éxito.....	196
<b>Anexo 9</b> Calificación Factores críticos de éxito de Experto 1.....	197
<b>Anexo 10</b> Entrevista en profundidad a Experto 2.....	198
<b>Anexo 11</b> Calificación Factores críticos de éxito de Experto 2.....	205
<b>Anexo 12</b> Entrevista en profundidad a Experto 3.....	206
<b>Anexo 13</b> Calificación Factores críticos de éxito de Experto 3.....	214
<b>Anexo 14</b> Síntesis de calificación de Factores críticos de éxito.....	215
<b>Anexo 15</b> Resultados de calificación de factores críticos de éxito por experto.....	216
<b>Anexo 16</b> Principales hallazgos de las sesiones de grupo (focus group).....	217
<b>Anexo 17</b> Resultados del estudio cuantitativo - Encuestas.....	223
<b>Anexo 18</b> Procesos de operación.....	229
<b>Anexo 19</b> Equipamiento de Restobar temático & stand up comedy.....	233
<b>Anexo 20</b> Lay out.....	236
<b>Anexo 21</b> Manual de perfil y funciones del personal.....	239
<b>Anexo 22</b> Políticas de servicios y garantías.....	241
<b>Anexo 23</b> Detalle de los activos fijos valorizados.....	242
<b>Anexo 24</b> Estado de resultados mensual proyectado primer año.....	247
<b>Anexo 25</b> Flujo de caja mensual proyectado primer año.....	248