

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTO-BAR  
DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE MÁNCORA – PIURA  
- PERÚ**

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

Alvarado Robles, Hugo Martín  
Julca Campaña, Liliana Sofía  
Marca Queirolo, Katherine Florie  
Vera Ruiz, Christian Marin

Programa Magíster a Tiempo Parcial Weekend 2

**Surco, 05 de marzo del 2018**

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTO-BAR  
DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE MÁNCORA – PIURA  
– PERÚ**

Ha sido aprobada

---

Miguel García Villacorta, MBA (Jurado)

---

Oswaldo Morales Tristán, Ph.D. (Jurado)

---

César Fuentes Cruz, Ph.D. (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mis hijos Sergio, Sofia y Santiago por regalarme su tiempo y me esperaron con  
paciencia, y a mis padres por su apoyo incondicional.  
Katherine Florie Marca Queirolo

A mi madre por apoyarme en esta iniciativa de superación profesional, y a  
mi hijo por su comprensión por el tiempo sacrificado.  
Liliana Sofía Julca Campaña

A mis queridos padres y a mi preciosa novia por su continuo apoyo y  
motivación.  
Hugo Martin Alvarado Robles

A Dios, por haberme dado fuerzas y salud para poder cumplir con este  
objetivo. A mis padres, hermana y abuelos por su amor, constante apoyo e  
inculcación y ejemplo de perseverancia. A mi novia por su amor,  
paciencia y comprensión.  
Christian Marin Vera Ruiz

Un agradecimiento especial para nuestro asesor César Fuentes Cruz por su apoyo y acompañamiento durante el proceso y desarrollo de la tesis, sobre todo en los momentos difíciles.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	XXVII
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Descripción de Máncora .....	3
1.1.2 Perfil del vacacionista nacional .....	3
1.1.3 Consumo de cerveza artesanal en el Perú .....	4
1.2 Objetivos de la tesis .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específico .....	5
1.3 Motivación .....	6
1.4 Justificación .....	6
1.5 Contribución .....	6
1.6 Delimitación.....	7
1.6.1 Alcance .....	7
1.6.2 Limitaciones .....	8
<b>CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>
2.1 Cerveza Artesanal en el Perú .....	9
2.1.1 Tipos de cervezas artesanales .....	9
2.1.1.1 Cervezas Ale .....	10
2.1.1.2 Cervezas Lager .....	10
2.1.2 Característica de las cervezas artesanales .....	11
2.2 Definición de resto-bar .....	12
2.3 Turismo interno .....	12
2.4 Conclusiones .....	14
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
3.1 Fuentes secundarias .....	15
3.2 Fuentes primarias .....	15
3.3 Análisis cualitativo .....	16
3.3.1 Entrevista de expertos .....	16
3.3.2 Focus Group .....	19
3.4 Análisis Cuantitativo .....	21
3.4.1 Target del estudio .....	21
3.4.2 Tamaño de la población .....	21
3.4.3 Cálculo de tamaño de muestra .....	23
3.4.4 Diseño de la encuesta .....	24
3.4.5 Propósito de la encuesta .....	24
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA OFERTA .....</b>	<b>26</b>
4.1 Análisis de la oferta .....	26

4.1.1	<i>Análisis de los competidores</i>	26
4.1.2	<i>Descripción de los atributos</i>	36
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>ANÁLISIS Y ESTIMACION DE LA DEMANDA</b>	<b>37</b>
5.1	Análisis de la demanda	37
5.1.1	<i>Resultados del focus Group</i>	37
5.1.2	<i>Resultados de la encuesta</i>	40
5.2	Estimación de la demanda	56
5.2.1	<i>Proyección de la demanda</i>	56
5.2.2	<i>Mercado Meta</i>	59
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>66</b>
6.1	Análisis del sector externo – SEPTTE	66
6.1.1	<i>Análisis Social</i>	66
6.1.2	<i>Análisis Político</i>	68
6.1.3	<i>Análisis Económico</i>	68
6.1.4	<i>Análisis Tecnológico</i>	69
6.1.5	<i>Análisis Ecológico</i>	70
6.2	Análisis de factores externos EFE	70
6.2.1	<i>Oportunidades</i>	71
6.2.2	<i>Amenazas</i>	71
6.3	Análisis del sector interno – 5 fuerzas de Porter	72
6.3.1	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	73
6.3.2	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	74
6.3.3	<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	74
6.3.4	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	74
6.3.5	<i>Amenaza de sustitutos</i>	75
6.4	Propuesta de modelo Canvas	75
6.4.1	<i>Aliados claves</i>	77
6.4.2	<i>Actividades claves</i>	77
6.4.3	<i>Recursos claves</i>	78
6.4.4	<i>Proposición de valor</i>	78
6.4.5	<i>Relaciones con el cliente</i>	83
6.4.6	<i>Canales</i>	84
6.4.7	<i>Segmentación de consumidores</i>	84
6.4.8	<i>Estructura de costos</i>	84
6.4.9	<i>Flujo de ingreso</i>	84
6.5	Estrategia a nivel de negocios	84
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>85</b>
7.1	Objetivos del plan de marketing	85
7.1.1	<i>Objetivos cuantitativos</i>	85
7.1.2	<i>Objetivos cualitativos</i>	85
7.2	Estrategia de segmentación	85
7.3	Estrategia de posicionamiento	87
7.4	Estrategia de la mezcla de marketing	88

7.4.1 <i>Producto</i> .....	88
7.4.2 <i>Precio</i> .....	92
7.4.3 <i>Distribución</i> .....	93
7.4.4 <i>Promoción</i> .....	93
7.4.5 <i>Presentación</i> .....	96
7.4.6 <i>Personas</i> .....	98
7.4.7 <i>Procesos</i> .....	99
7.4.8 <i>Productividad</i> .....	99
7.5 Comparación con la competencia .....	100
7.6. Presupuesto de marketing .....	101
7.7 Indicadores de control .....	103
7.8 Conclusiones .....	103
<b>CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>104</b>
8.1 Objetivos del plan de operaciones .....	104
8.2 Ubicación del establecimiento .....	104
8.3 Distribución de planta .....	106
8.4 Cálculo de la capacidad operativa .....	107
8.5 Procesos asociados a los atributos de Ambiente .....	113
8.5.1 <i>Zona de producción</i> .....	113
8.5.2 <i>Zona de clientes</i> .....	126
8.6 Procesos asociados a los atributos de Servicio .....	128
8.6.1 <i>Servicio de mozos</i> .....	128
8.6.2 <i>Tiempo de espera</i> .....	129
8.6.3 <i>Seguridad</i> .....	130
8.6.4 <i>Diversión</i> .....	130
8.7 Procesos asociados a los atributos de Producto .....	131
8.7.1 <i>Variedad de la cerveza artesanal</i> .....	131
8.7.2 <i>Piqueos</i> .....	132
8.7.3 <i>Otras bebidas</i> .....	133
8.7.4 <i>Estimación de consumo</i> .....	134
8.7.5 <i>Proceso de abastecimiento</i> .....	135
8.8 Costos asociados a los procesos .....	137
8.8.1 <i>Costos de materia prima</i> .....	137
8.8.2 <i>Costo de piqueos</i> .....	137
8.8.3 <i>Costo de otras bebidas</i> .....	140
8.8.4 <i>Costo de las cervezas artesanales</i> .....	141
8.8.5 <i>Costos anuales de insumos</i> .....	142
8.8.6 <i>Otros costos asociados</i> .....	143
8.9 Cronograma de implementación .....	145
<b>CAPÍTULO IX PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>146</b>
9.1 Estructura Organizacional .....	146
9.1.1 <i>Organigrama</i> .....	146
9.1.2 <i>Perfil y funciones</i> .....	147
9.2 Reclutamiento .....	150

9.3 Capacitación de los colaboradores .....	150
9.3.1 Talleres de responsabilidad social .....	152
9.4 Costos asociados a recursos humanos .....	152
9.5 Constitución de la empresa .....	154
9.6 Requisitos para la operatividad de un resto-bar .....	155
9.6.1 Requisitos sanitarios .....	155
9.6.2 Reglamento de restaurantes .....	157
9.6.3 Protección al consumidor .....	158
<b>CAPÍTULO X PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>160</b>
10.1 Objetivos del plan financiero .....	160
10.2 Supuestos considerados para la evaluación .....	160
10.3 Inversión del proyecto .....	161
10.3.1 Construcción del local .....	161
10.3.2 Inversión en equipos para la cocina .....	164
10.3.3 Inversión en equipos para la zona de atención .....	164
10.3.4 Inversión en muebles .....	165
10.3.5 Inversión en utensilios .....	166
10.4. Proyección de ventas, costos y gastos .....	166
10.4.1 Proyección de ventas .....	166
10.4.2 Proyección de costos variables .....	168
10.4.3 Proyección de costos fijos .....	168
10.4.4 Proyección de gastos de RRHH .....	169
10.4.5 Proyección de gastos en Marketing .....	169
10.4.6 Proyección de gastos de operaciones .....	169
10.4.7 Proyección de gastos variables .....	170
10.5 Proyección del flujo de caja .....	171
10.5.1 Análisis de la depreciación .....	171
10.5.2 Análisis de la variación de capital de trabajo .....	171
10.5.3 Flujo de caja económico .....	172
10.5.4 Costo de oportunidad de la empresa .....	174
10.5.5 Resultado del VAN y TIR .....	175
10.6 Análisis de punto de equilibrio .....	175
10.7 Análisis de sensibilidad .....	179
10.8 Análisis de escenarios .....	182
10.9 Financiamiento del proyecto .....	184
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>185</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>188</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>189</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>297</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Definición de objetivos de grupos de expertos .....	16
Tabla 3.2. Guía de entrevistas de expertos .....	17
Tabla 3.3. Ficha técnica del Focus Group .....	19
Tabla 3.4. Exploración de los objetivos del Focus Group .....	20
Tabla 3.5. Turistas en Máncora .....	21
Tabla 3.6. Comportamientos de pernотaciones Máncora y Órganos desde el 2019 al 2016 .....	22
Tabla 3.7. Comportamiento mensual de pernотaciones Máncora y Órganos desde el 2019 al 216 .....	22
Tabla 4.1. Atributos de los competidores – Ambiente .....	36
Tabla 4.2. Atributos de los competidores – Servicio .....	37
Tabla 4.3 Atributos de los competidores – Producto .....	38
Tabla 5.1. Participantes del Focus Group Máncora, 30 junio 2017 .....	38
Tabla 5.2. Objetivos de la encuesta .....	40
Tabla 5.3. Pernотaciones de huéspedes Máncora 2009-2016 .....	56
Tabla 5.4. Pernотaciones de huéspedes Los Órganos 2009-2016 .....	57
Tabla 5.5. Proyección de pernотaciones anuales de Máncora y Los Órganos .....	57
Tabla 5.6. Total de pernотaciones anuales de Máncora y Los Órganos (2009-2016) ....	58
Tabla 5.7. Total de pernотaciones proyectadas Máncora y Los Órganos (2017-2022) ..	58
Tabla 5.8. Comportamiento de pernотaciones .....	59
Tabla 5.9. Mercado meta .....	59
Tabla 5.10. Participación de mercado .....	59
Tabla 5.11. Ocupabilidad por mes - año (personas/mes) .....	60
Tabla 5.12. Ocupabilidad por mes - año (persona/semana) .....	60
Tabla 5.13. Tasa de estacionalidad diaria del establecimiento .....	61
Tabla 5.14. Ocupabilidad por día cada año .....	62
Tabla 5.15. Ocupabilidad de los días Martes .....	63
Tabla 5.16. Demanda esperada ajustada .....	63
Tabla 5.17. Comparativo de pernотaciones anuales totales VS capacidad de camas ....	64
Tabla 5.18. Comparativo de pernотaciones anuales totales VS capacidad de habitaciones .....	65
Tabla 5.19. Resumen de atributos según demanda .....	65
Tabla 6.1. Matriz EFE .....	72
Tabla 6.2. Resultado de 5 Fuerzas de Porter .....	75
Tabla 6.3. Actividades que soportan el atributo “Ambiente” .....	80
Tabla 6.4. Actividades que soportan el atributo “Servicio” .....	82
Tabla 6.5. Actividades que soportan el atributo “Producto” .....	83
Tabla 7.1. Segmentación del público .....	86
Tabla 7.2. Resumen de momentos de experiencia y sus atributos .....	91
Tabla 7.3. Margen Bruto de productos .....	92
Tabla 7.4. Cálculo del costo anual de Alianzas con recepcionistas de Hoteles .....	95
Tabla 7.5. Costo anual de Alianzas con recepcionistas de Hoteles .....	95
Tabla 7.6. Atributos de Máncora Restobeer presentes en la competencia .....	100
Tabla 7.7. Momentos de experiencia propuesto por Máncora Restobeer vs. la competencia .....	101
Tabla 7.8. Presupuesto de las Actividades de Marketing .....	102
Tabla 8.1. Factores relevantes QFR .....	105
Tabla 8.2. Valorización de Factores .....	105

Tabla 8.3. Metros por área del resto-bar .....	106
Tabla 8.4. Total de turnos de atención por día .....	108
Tabla 8.5. Total de turnos aplicados a la estacionalidad .....	109
Tabla 8.6. Ocupabilidad por mes .....	111
Tabla 8.7. Porcentaje de ocupabilidad por año.....	112
Tabla 8.8. Equipos y utensilios de cocina .....	114
Tabla 8.9. Tiempo de producción del cebiche .....	115
Tabla 8.10. Tiempo de preparación de la carta .....	116
Tabla 8.11. Cálculo del volumen requerido por insumos en congelación - Año 2018....	118
Tabla 8.12. Cálculo del volumen requerido para la congeladora industrial .....	120
Tabla 8.13. Cálculo del volumen requerido para una refrigeradora vertical.....	121
Tabla 8.14. Cálculo del volumen requerido por otros insumos .....	123
Tabla 8.15. Cálculo del tiempo de uso del SSHH varones .....	127
Tabla 8.16. Cálculo del tiempo de uso del SSHH damas .....	127
Tabla 8.17. Tiempos de espera .....	129
Tabla 8.18. Descripción del atributo diversión .....	130
Tabla 8.19. Carta de Cervezas Artesanales .....	131
Tabla 8.20. Carta de piqueos .....	132
Tabla 8.21. Carta de otras bebidas .....	133
Tabla 8.22. Supuestos de consumo por grupos .....	134
Tabla 8.23. Consumo por año .....	135
Tabla 8.24. Total consumo de insumos por años 2018 – 2022 .....	135
Tabla 8.25. Costeo de la porción de ceviche por persona .....	138
Tabla 8.26. Costos de insumos para piqueos .....	140
Tabla 8.27. Costos de insumos para tragos .....	140
Tabla 8.28. Costo de otras bebidas - año 2018 .....	141
Tabla 8.29. Costo de las cervezas artesanales – año 2018 .....	142
Tabla 8.30. Costos promedio por tipo de consumo por año (Soles) .....	142
Tabla 8.31. Costos anuales (soles) .....	143
Tabla 8.32. Costos de transporte para la compra de insumos – año 2018 .....	144
Tabla 8.33. Costos de música en vivo .....	144
Tabla 8.34. Costo anual de música en vivo .....	145
Tabla 8.35. Cronograma de implementación del resto-bar .....	145
Tabla 9.1. Planificación del número de posiciones – año 2018 .....	147
Tabla 9.2. Perfiles por puesto .....	148
Tabla 9.3. Plan de capacitación .....	151
Tabla 9.4. Plan de capacitación por atributos .....	152
Tabla 9.5. Costos planilla .....	153
Tabla 9.6. Gastos terceros de recursos humanos .....	154
Tabla 9.7. Costo por año de recursos humanos .....	154
Tabla 9.8. Listado de títulos y capítulo de la norma sanitaria .....	156
Tabla 10.1. Ocupabilidad por año .....	161
Tabla 10.2. Inversión construcción del local .....	163
Tabla 10.3. Inversión en Equipos para la Cocina .....	164
Tabla 10.4. Inversión en equipos para la zona de atención .....	165
Tabla 10.5. Inversión en muebles .....	165
Tabla 10.6. Inversión en utensilios .....	166
Tabla 10.7. Proyección de ventas .....	167
Tabla 10.8. Proyección de costos (soles) .....	168

Tabla 10.9. Costos fijos .....	168
Tabla 10.10. Gastos fijo de RRHH .....	169
Tabla 10.11. Gastos de Operaciones .....	170
Tabla 10.12. Gastos variables .....	170
Tabla 10.13. Análisis de la depreciación .....	171
Tabla 10.14. Resumen del Análisis de la depreciación .....	171
Tabla 10.15. Método contable para el cálculo del capital de trabajo .....	172
Tabla 10.16. Análisis de la variación de capital de trabajo .....	172
Tabla 10.17. Análisis del flujo de caja económico .....	173
Tabla 10.18. Balance de IGV en los flujos .....	174
Tabla 10.19. Cálculo del WACC .....	175
Tabla 10.20. Resultado del flujo de caja económico .....	175
Tabla 10.21. Análisis del punto de equilibrio .....	176
Tabla 10.22. Ocupabilidad mensual en el año 2018 .....	177
Tabla 10.23. Crecimiento de ocupabilidad 2018 – 2022 .....	178
Tabla 10.24. Porcentaje de participación de mercado empleando la capacidad del local sus estacionalidades diarias y mensuales .....	178
Tabla 10.25. Sensibilidad de la ocupabilidad del local .....	179
Tabla 10.26. Sensibilidad del factor de consumo de comida por turno .....	180
Tabla 10.27. Sensibilidad del costo de comida .....	181
Tabla 10.28. Análisis de escenarios .....	182
Tabla 10.29. Análisis de VAN vs ocupabilidad .....	183
Tabla 10.30. Incremento de la ocupabilidad mensual para el escenario optimista .....	183
Tabla 10.31. Estimación del valor de realización de bienes inmuebles .....	184

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. PBI Turístico por actividad económica 2015 (Estructura Porcentual) .....	1
Figura 1.2. Ciclo de vida de la Gastronomía Peruana .....	2
Figura 1.3. Ubicación de Máncora en el departamento de Piura .....	3
Figura 2.1. Tipos de cerveza .....	11
Figura 2.2. Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Lima Metropolitana .....	13
Figura 3.1. Comportamiento mensual de pernотaciones .....	23
Figura 3.2. Estructura de Plan de negocio .....	25
Figura 4.1. Platos de comida La Mosca en la Sopa .....	27
Figura 4.2. Resumen de opiniones “Aqua” .....	28
Figura 4.3. Presentación de comida en Aqua .....	29
Figura 4.4. Fotos de platos de comida de La Sirena de Juan .....	30
Figura 4.5. Fotos de platos de comida Buda Mancora Cuisine .....	31
Figura 4.6. Resumen de opiniones “Atelier Resto Vino Bar” .....	31
Figura 4.7. Fotos de Atelier Resto Vino Bar .....	32
Figura 4.8. Resumen de opiniones “Donde Teresa” .....	33
Figura 4.9. Fotos de platos de Donde Teresa .....	34
Figura 4.10. Platos de comida y tragos restaurant Hotel Las Arennas .....	35
Figura 4.11. Instalaciones restaurant y karaoke – Rústica Vichayito .....	36
Figura 5.1. Imagen seleccionada en el Focus Group .....	38
Figura 5.2. Cerveza L.I.M.A Pale Ale – Barbarian .....	42
Figura 5.3. Cerveza artesanal El Ñuro – Imperio .....	42
Figura 5.4. Procedencia del encuestado .....	42
Figura 5.5. Consumidores de cerveza .....	43
Figura 5.6. Disposición para ir a un bar .....	43
Figura 5.7. Perfil del encuestado – Hospedaje .....	44
Figura 5.8. Permanencia del encuestado en la ciudad de Máncora .....	45
Figura 5.9. Consumo de cerveza .....	45
Figura 5.10. Consumo de cerveza - Cantidad de botellas 330ml .....	46
Figura 5.11. Consumo de cerveza artesanal .....	47
Figura 5.12. Disposición de pago por botella 300ml de cerveza artesanal .....	47
Figura 5.13. Disposición para gastar en un resto-bar por visita por persona .....	48
Figura 5.14. Atributos de un resto-bar con mejor valoración (Top to Box)	
Atributo Ambiente .....	50
Figura 5.15. Atributos de un resto-bar con mejor valoración (Top to Box)	
Atributo Servicio .....	50
Figura 5.16. Atributos de un resto-bar con mejor valoración (Top to Box)	
Atributo Producto .....	51
Figura 5.17. Preferencia de piqueos de acompañamiento .....	51
Figura 5.18. Redes Sociales .....	52
Figura 5.19. Responsabilidad social .....	52
Figura 5.20. Edad de los encuestados .....	53
Figura 5.21. Distribución por género de los encuestados .....	53
Figura 5.22. Condición laboral de encuestados .....	54
Figura 5.23. Ciudad de procedencia de los encuestados .....	54
Figura 5.24. Degustación de cerveza artesanal .....	55
Figura 5.25. Atributos de la cerveza artesanal .....	55



Figura 6.1. Distribución de hogares según NSE 2016-Lima Metropolitana .....	67
Figura 6.2 PBI Perú – 2008 – 2019 (Variación porcentual %) .....	69
Figura 6.3. Las cinco fuerzas de Porter .....	73
Figura 6.4. Modelo Canvas .....	76
Figura 6.5. Propuesta de valor Resto-bar Máncora .....	79
Figura 7.1. Imagen seleccionada en el Focus Group .....	97
Figura 7.2. Logo del Negocio .....	98
Figura 8.1. Local de alquiler en Av. Piura – Máncora .....	106
Figura 8.2. Layout del resto-bar .....	107
Figura 8.3. Total de turnos por año .....	109
Figura 8.4. Metodología de cálculo de ocupabilidad (ejemplo: Ene 2018) .....	110
Figura 8.5. Ocupabilidad mensual (2018 y 2022) .....	112
Figura 8.6. Proyección de ocupabilidad anual (2018 al 2022) .....	112
Figura 8.7. Modelo de Cocina Industrial Requerida .....	115
Figura 8.8. Modelo de Congeladora Industrial Requerida .....	120
Figura 8.9. Modelo de Congeladora vertical .....	121
Figura 8.10. Modelo de Congeladora vertical .....	122
Figura 8.11. Modelo de Almacenaje .....	124
Figura 8.12. Dimensiones del estante para cervezas .....	125
Figura 8.13. Flujograma del Abastecimiento de Cervezas .....	136
Figura 9.1. Organigrama .....	146
Figura 10.1. Imagen del local ubicado en Av. Piura N° 415 .....	161
Figura 10.2. Gráfica de sensibilidad .....	181

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Fotografías de decoraciones de resto-bares .....	189
Anexo 2: Atributos esperados en un resto-bar .....	192
Anexo 3: Lista de nombres de resto-bar a testear .....	193
Anexo 4: Resultados Focus Group .....	194
Anexo 5: Encuesta .....	200
Anexo 6: Entrevista del Grupo tesista a Oscar Campos .....	204
Anexo 7: Entrevista del Grupo tesista a Christian Hidalgo .....	214
Anexo 8: Entrevista a representantes de Cervecerías, dueños de hoteles y proveedores de insumos de alimentos .....	221
Anexo 9: Tabla de tiempos de preparación de piqueos .....	226
Anexo 10: Encuesta estadística mensual para establecimientos de hospedaje .....	227
Anexo 11: Encuesta de satisfacción .....	251
Anexo 12: Resumen de márgenes en piqueos .....	252
Anexo 13: Carta Máncora Restobeer .....	256
Anexo 14: Programación de actividades para la preparación de piqueos .....	257
Anexo 15: Costo y merma de insumos .....	263
Anexo 16: Análisis de costos unitarios de piqueos .....	266
Anexo 17: Análisis de costos unitarios de tragos .....	280
Anexo 18: Cotización de cerveza artesanal .....	284
Anexo 19: Constitución de la empresa .....	289
Anexo 20: Consideraciones del IGV dentro del flujo Económico .....	293
Anexo 21: Simulación de crédito efectivo de negocios .....	294

## **HUGO MARTIN ALVARADO ROBLES**

Ingeniero Civil, con maestría en Tecnología de la Construcción, amplia experiencia en control técnicos, económico y calidad de proyectos, sumando 7 años de experiencia en diversas áreas del sector construcción público y privado. En la actualidad soy candidato a un MBA en la Universidad ESAN.

Con habilidades para liderar equipos, mejoras continúa de procesos y productividad. Con valores éticos, proactividad y orientación a resultados.

### **FORMACION PROFESIONAL**

Maestría en Administración de Negocios (MBA)  
Universidad ESAN  
2015 - 2017

Magister en Tecnología de la construcción –  
Universidad Nacional de Ingeniería (Graduado).  
2011 - 2013

Ingeniero Civil  
Universidad Nacional del Santa  
2004 - 2009

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

*AUNA – GSP SERVICIOS GENERALES SAC*  
Febrero 2018 – actualidad  
**Jefe de Proyectos**

### **GALLEGOS CASABONE ARANGO QUESADA INGENIEROS CIVILES SAC.**

Marzo 2016 – Febrero 2018

#### **Coordinador de Proyectos**

CLIENTES: RADISSON, HUAWEI, INTURSA

#### **PROYECTOS:**

- Hotel Radisson de Cuzco (Planificación del proyecto - RADISSON)
- Ampliación del Data Center (Planificación del proyecto – HUAWEI)
- Hotel ALOFT Miraflores (Planificación y Ejecución del proyecto - INTURSA)

Enero 2013 – Marzo 2016

#### **Supervisor de obras civiles y costos**

CLIENTES: AUNA, NUEVO MUNDO VIAJES

#### **PROYECTOS:**

- Clínica Delgado (AUNA)
- Centro empresarial Miraflores IV (NUEVO MUNDO VIAJES)

### **SCHMIDT & CHAVEZ TAFUR**

Agosto 2012 – Diciembre 2012

**Supervisor de obras civiles y costos**

CLIENTE: Estudio de abogados Santa María.

PROYECTO: - EDIFICIO SANTA MARIA

**MATH CONSTRUCTORA Y CONSULTORIA SAC.**

Junio 2012 – Julio 2012

**Ingeniero de costos (oficina central)**

**JMLC CONTRATISTAS GENERALES SAC.**

Julio 2011 – Mayo 2012

**Jefe de oficina técnica (oficina central)**

CLIENTES: DOMUS HOGARES, CREDITEX, GRUPO INTERBANK,  
CEMENTO PACASMAYO, PLAZA NORTE, MUNICIPALIDAD  
DISTRITALES y MUNICIPALIDADES PROVINCIALES.

PROYECTO:

- Instalación del complejo deportivo en el HUP el satélite – Nvo Chimbote (ejecución)
- Edificios multifamiliares – Nvo. Chimbote (ejecución)
- Habilitación urbana paseo del mar – Nvo Chimbote (ejecución)
- Mejoramiento del canal derivador Quipico - movimiento de tierras – Sayan (ejecución)
- Movimiento de tierras y construcción de muro anclado – grupo Interbank (a nivel de propuesta)
- Programa de ampliación de planta – cerco perimétrico y movimiento de tierras – callao (a nivel de propuesta)
- Proyecto de ampliación de planta textil - Creditex (a nivel de propuesta)
- Nuevas oficinas – cemento Pacasmayo – la libertad (a nivel de propuesta)
- Ampliación del nivel superior en los cuarteles San Cristóbal, San Fortunato y san Agustín en el camposanto Baquijano – callao (a nivel de propuesta)
- Acceso vial a nuevo Chimbote, panamericana norte - ovalo vial y puente peatonal (a nivel de propuesta)
- Movimiento de tierras – sector 4 – plaza norte (a nivel de propuesta)

**JRC INGENIERIA Y CONSTRUCCION SAC**

Marzo 2011 – Julio 2011

**Ingeniero de producción y Calidad**

CLIENTE: MINERA ARGENTUM

PROYECTO: “Construcción Del Campamento Minero”

**JMLC CONTRATISTAS GENERALES SAC.**

Octubre 2010 – Marzo 2011

**Ingeniero de Producción.**

CLIENTE: DOMUS HOGARES DEL NORTE

PROYECTO: “Habilitación Urbana – Infraestructura – Plataformas De La Etapa 1a Y 1b”

**SERPEC CONTRATISTAS GENERALES SRL.**

Junio 2007 – Octubre 2010

**Ingeniero de Producción y Oficina Técnica.**

CLIENTES: Municipalidad distrital de Nvo. Chimbote / Municipalidad distrital de

Pampas, Municipalidad Provincial del Santa, Municipalidad Provincial de cañete.

**PROYECTOS:**

- “Construcción de subsistema de distribución primaria en 13.20 kv para la H.U.P. Bellavista”.
- “Construcción de planta de segregación y procesamiento de residuos orgánicos e inorgánicos en el distrito de nuevo Chimbote”.
- “Construcción de veredas del programa piloto de asentamiento orientado 1ra etapa – distrito de nuevo Chimbote – santa – Ancash”.
- “Construcción del local comunal de pampas – Pallasca - Ancash”
- “Construcción del servicio de emergencia del centro de salud en el distrito de santa, provincia del santa – Ancash”.
- “Instalación del sistema de agua potable en el A.H. rural, valle centro poblado barbacoa - provincia del santa – Ancash”.
- “Construcción de pistas y veredas en el A.H 16 de diciembre, provincia del santa, Ancash, primera etapa”.
- “Construcción de 16 aulas, escaleras, laboratorio, sala de profesores, dirección, biblioteca, taller de carpintería, SS.HH y losa deportiva de la I.E. N° 20150 – Mariscal Benavides”.

**CURSOS DE ACTUALIZACIÓN**

- 2010 Gestión de Proyectos (Beca universitaria) - *Gerencia de Ingeniería y Proyectos de Compañía Minera Antamina*
- 2013 Elaboración de expedientes técnicos - *Universidad Nacional de Ingeniería - UNI*
- 2014 Diplomado en Gestión de riesgo de desastres - *INDECI – UTRIVIUM*
- 2015 Diplomado en Legislación Laboral - *Universidad Nacional de Trujillo*
- 2016 Innovación estratégica  
Business Model Design for Start Up Companies  
Estrategias de comunicación empresarial  
Gerencia Global  
*Universidad ESAN*
- 2017 Emprendimiento y redes estructurales: Internacionalización empresarial en Latinoamérica India: socio comercial clave y destino para exportaciones - *Universidad ESAN*

## **LILIANA SOFIA JULCA CAMPAÑA**

Magister en Administración de ESAN. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Experiencia en el área administrativa, créditos y cobranzas. Con capacidad de gestión y organización de áreas logrando implementar y mejorar procesos. Orientada hacia el trabajo en equipo para el cumplimiento de metas. profesional capaz de trabajar bajo presión. Inglés a nivel avanzado.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

Maestría en Administración de Negocios (MBA)  
Universidad ESAN  
2015 - 2017

Licenciada en Administración de Empresas - Tercio Superior  
Universidad de Lima  
1995-2002

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ANIXTER JORVEX S.A.C**

Agosto 2013 – A la fecha

Empresa distribuidora de cableado eléctrico, eslingas, estrobos y tubería de PVC. Líder en su rubro con ventas anuales de USD120MM con oficinas en Lima, Arequipa y Chiclayo.

#### **SUPERVISOR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Agosto 2013 – A la fecha

- Responsable de la implementación de procesos corporativos: Proceso de evaluación de líneas de crédito, Proceso de aprobación de pedidos de ventas, Proceso de seguimiento, mantenimiento y control del status de clientes.
- Aprobación de Solicitudes de Crédito hasta USD50,000
- Responsable de determinar la forma de pago y las garantías a solicitar.
- Segmentar y analizar el comportamiento de la cartera de clientes a ser asignada a los gestores de cobranza.
- Responsable de la obtención de compromisos de pago de aquellos clientes con retrasos.
- Cumplir con los indicadores de cobranza
- Monitorear los créditos otorgados y prever acciones de cobranza según cliente.
- Asegurar que se cumplan las políticas y procedimientos
- Responsable del seguimiento de temas judiciales.

#### **ANIXTER PERU S.A.C.**

Noviembre 2003 – Agosto 2013

Empresa transnacional de matriz norteamericana con presencia en 52 países, distribuidor mayorista de soluciones de redes, comunicaciones y cables especiales, provee servicios de Supply Chain - líder en su rubro. Con ventas anuales de

USD30MM.

## **JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Noviembre 2009 – Agosto 2013

- Encargada de la aprobación diaria de las ventas
- Supervisar la gestión de cobranza, el correcto y oportuno registro de ingresos en el sistema.
- Visitas de campo a clientes como parte de la evaluación de crédito o como gestión de cobranza.
- Preparación de Reporte semanal de Accounts Receivable para seguimiento y control de cobranzas.
- Envío de Cuentas de Cobranza Dudosa al Estudio Contable para su respectiva provisión.
- Preparación del Forecast de Cobranzas
- Responsable de los reportes de cartera a la matriz.
- Coordinación con el área legal para el inicio de cobranzas judiciales.
- Apoyo al controller en la elaboración de los estimados mensuales
- Coordinación con Bancos para la emisión de Fianzas y cobros de leasings
- Responsable de la capacitación y control del personal administrativo de provincia.
- Coordinación con empresas proveedoras de servicios requeridos por la norma de Salud Ocupacional.
- Atención de consultas de clientes internos, externos y de visitas e inspecciones de entidades externas, tales como: financieras, proveedores de servicios, Municipalidad; entre otras.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Noviembre 2003 – Noviembre 2009

- Programación de Pagos a proveedores y emisión de cheques.
- Recepción y registro de facturas de proveedores para programación de pagos.
- Emisión de Comprobantes de Retención
- Coordinar el recojo de Comprobantes de Detracción
- Elaboración de Flujo de Caja ( Egresos)
- Ingreso de los pagos en el Sistema Corporativo
- Actualización de Bancos
- Preparación de Reportes de Pagos semanal para conocimiento de la Gerencia
- Conciliación Bancaria
- Manejo de la Caja Chica
- Control de vacaciones del personal
- Gestión de Evaluaciones médicas para el personal
- Coordinación de Cursos y Capacitaciones para el personal

## **KATHERINE FLORIE MARCA QUEIROLO**

Psicóloga, MBA en la Universidad de ESAN, con más de 15 años de experiencia en el rubro de Recursos Humanos y atracción y selección de talento, amplia experiencia en start up's, definición de estrategias de reclutamiento en aperturas de sedes a nivel nacional así como la continuidad de las operaciones y la consolidación de los procesos de Talento Humano en nuevas operaciones. Experiencia como Business Partner de la Gerencia de Talento Humano, desarrollando habilidades de negociación e interrelación con líderes del área de salud. Tolerante al trabajo bajo presión y manejo adecuado del estrés. Manejo de gestión de indicadores. Inglés intermedio.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

#### **UNIVERSIDAD ESAN**

Maestría en Administración de Negocios (MBA)  
2015 - 2017

#### **UNIVERSIDAD PARTICULAR DE SAN MARTÍN DE PORRES**

Bachiller en Psicología - 2002  
Licenciada en Psicología - 2005

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **PEOPLE DEVELOPMENT**

##### **Marzo 2018**

Organización enfocada en el desarrollo y gestión integral de personas, especializados en el diagnóstico de necesidades reales para trazar planes de acción a la medida de su organización. **Gerente de Unidad "Search & Match"**

- Responsable de definir y asegurar el presupuesto de ventas de la unidad.
- Responsable de la estrategia comercial de la unidad.
- Generar relaciones a largo plazo con nuestros socios estratégicos y clientes.
- Asegurar el desarrollo y metodología de la unidad "Search & Match"



## **AUNA**

### **Mayo 2012 – Febrero 2018**

Red privada de Clínicas, Centros de Médicos y servicios de salud a nivel nacional, que tienen el claro objetivo de transformar la experiencia en salud del país. AUNA nace de la alianza entre Oncosalud y Enfoca. AUNA hoy cuenta con 3 Unidades de Negocio consolidadas (Oncosalud, Clínica Delgado y Red Prestacional a nivel nacional), tiene 3300 colaboradores (asistencial y administrativo), más de 600 profesionales médicos y fuerza de ventas propia en crecimiento de 300 Ejecutivas de Venta en planillas y 500 Empresarias Comisionistas.

### **Jefe de Talento Humano – CLINICA DELGADO, ONCOSALUD (Nov 2014 - feb 2018)**

- Asegurar los procesos de talento humano en las gerencias asignadas; estructura, compensaciones, selección, desarrollo, clima, administración de personal y nómina.
- Consolidación del reclutamiento de ejecutivos de ventas de Oncosalud.
- Desarrollo de estrategias y planes de acción de clima laboral.
- Reestructuración del proceso de inducción de ejecutivos y equipo de prestación.
- Análisis de indicadores: rotación, vacaciones, headcount, gasto de nómina, control de horas extras.
- Definición e implementación de la escuela de supervisores.
- Analizar e identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de Talento Humano de la unidad operativa o negocio asignado su cargo.
- Manejo de indicadores de la gerencia: Turn over, pasivo vacacional, ANS selección, entregables Plan de Capacitación, Mapeo de Talentos, Clima Laboral.
- Control presupuestal del gasto de nómina y headcount.
- Definición de estrategias de atracción de personal de puestos estratégicos.
- Desarrollo de marca empleadora Clínica Delgado.
- Implementación del programa de Cultura de Servicio.
- Gestión del clima laboral.
- Análisis de las desviaciones mensuales del pago de la planilla.
- Líder del proyecto de estabilización del pago de honorarios médicos.

### **Jefe de Selección - Corporativo (mayo 2012 – noviembre 2014)**

- Líder del equipo de reclutamiento y selección del Grupo AUNA.
- Desarrollo de estrategias de atracción y reclutamiento de profesionales especializados.
- Implementación del reclutamiento proactivo para asegurar la continuidad de las áreas.
- Líder de la estrategia de reclutamiento e implementación los procesos claves de recursos humanos en las aperturas de clínica Vallesur (Arequipa), Clínica Camino Real (Trujillo), Clínica Oncosalud y Clínica Delgado
- Asegurar el recurso humano debidamente capacitado para la apertura de cada de las clínicas.
- Asegurar los niveles de servicio de reclutamiento y selección a nivel nacional.

- Implementación y consolidación de los indicadores del área: Cobertura de requerimientos, Reprocesos, Rotación Temprana, presupuesto del área, Satisfacción del cliente interno.

## **TELEFÓNICA GESTIÓN DE SERVICIOS COMPARTIDOS SAC**

### **Analista Senior de Selección (Octubre 2008 – Mayo 2012)**

- Líder de los proyectos de reclutamiento y selección de los clientes externos al grupo Telefónica: Invita, Incasa, Banco Financiero, Atento.
- Responsable de los procesos de selección y promoción interna de la empresa del grupo Telefónica Servicios Comerciales S.A.
- Reclutamiento y selección de personal de posiciones ejecutivas y administrativas.
- Implementación de Focus Group para identificar fortalezas y áreas de mejora del clima laboral.
- Evaluaciones integrales de competencias para promoción interna.
- Implementación y Diseño de Assessment Center.
- Elaboración de Informes Psicológicos.
- Manejo de indicadores y obtención de resultados de acuerdo a la norma ISO.
- Responsable del plan de entrenamiento del equipo de la supervisión de Reclutamiento y Selección.
- Gestión de ingresos del personal: solicitud legajos, validación de antecedentes, coordinación de fechas de ingreso de acuerdo a los procesos establecidos.
- Manejo del sistema de selección por competencias *e-selección*.
- Responsable de la cuenta Mibanco por el período Octubre – Diciembre 2008:
  - Líder de equipo
  - A cargo 8 analistas
  - Reuniones de coordinación con el cliente
  - Manejo de indicadores y seguimiento de Procesos de Selección

## **CONSORCIO LIZARBE Y PORTAL S.A.**

### **Psicóloga (Marzo 2008 – Octubre 2008 )**

- Reclutamiento y selección de personal (Jefaturas y Gerencias).
- Reclutamiento y selección de procesos masivos (impulsadoras, promotoras, etc)
- Elaboración de Informes Psicológicos
- Coordinación con clientes internos y externos sobre los procesos de selección.
- Implementación de baterías de pruebas y base de datos.

## **ZOLUXIONES CONSULTING SAC)**

### **Consultora de Recursos Humanos (Julio 2007 – Marzo 2008)**

- Responsable del área de Reclutamiento y Selección, a cargo 01 practicante
- Reclutamiento y selección de personal de personal especializado en Tecnologías de Información.
- Reclutamiento y selección masiva de ejecutivos de telemarketing.
- Elaboración de Informes Psicológicos
- Coordinación con clientes sobre los procesos de selección y renovaciones de contratos de outsourcing.

- Control y seguimiento de la rotación y deserción del personal operativo (televendedores)
- Implementación de controles de asistencia para las diversas campañas del call center
- Evaluación de la rotación, movimiento y deserción del personal.
- Evaluación de la gestión del clima laboral en la empresa.

## **COORPORATIVO OVERALL BUSINESS EXECUTIVE SOLUTIONS S.AC**

### **Coordinadora de Recursos Humanos (Enero 2007 – Junio 2007)**

- Selección de Personal masivo (mercaderistas, promotoras, impulsoras, supervisores de autoservicios, etc.)
- Evaluación y promoción del personal de acuerdo a desempeño laboral.
- Coordinación de la operatividad y recurso humano de campañas promocionales en los diferentes canales de distribución.
- Servicio al Cliente: manejo de cuentas como Colgate Palmolive, 3M del Peru, Puig Peru S.A , entre otras. Manejo de grupos de impulsoras, mercaderistas, etc. (campañas y outsourcing), monitoreo de reuniones semanales para el logro de objetivos.
- Supervisión del personal en punto de venta.
- Elaboración de informes de desarrollo y fin de campaña.
- Control de material promocional, POP, uniformes correspondientes a campaña o grupo humano.
- Elaboración de pagos del personal temporal y estable (personal en planilla)
- Reemplazo vacacional de Jefe Inmediato Superior. (Gerente de Merchandising y Promociones)
- Coordinación de eventos para el personal
- Organización del recurso humano del evento Oktober Fest. 2006, 2007, 2008.

## **OTROS CURSOS**

### **UNIVERSIDAD ESAN**

DIPLOMADO EN GESTION DE SALUD

2013 – 2014 - Egresado

### **UNIVERSIDAD ESAN**

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCION DE PERSONAS

2010 – 2011

### **SGS DEL PERU**

Curso de Auditor Interno Norma ISO 9001:2008

Junio 2010

## **CHRISTIAN MARIN VERA RUIZ**

Ingeniero Industrial con experiencia en las áreas administrativas, proyectos, logística, y almacén. Manejo de indicadores de gestión; orientado al desarrollo de procedimientos y soluciones optimizando los recursos y logrando los objetivos trazados por las políticas y normas de la empresa. Capacidad de liderazgo y adaptación al cambio, altos valores éticos, orientación de resultados, manejo de relaciones interpersonales, con habilidad para trabajar en equipo. Dominio del idioma inglés a nivel avanzado.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

Maestría en Administración de Negocios (MBA)  
Universidad ESAN  
2015 - 2017

Universidad Nacional de Trujillo  
Ingeniero Industrial.  
2000 – 2006

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SIEMENS S.A.C.**

Empresa multinacional líder en el rubro electrónico y electrotécnico; con participación en importantes proyectos del sector energía, industria, médico e infraestructura.

##### *Project Manager*

*Jul 2016 hasta la fecha*

Responsable de la administración y planificación de servicios de mantenimiento de los proyectos.

Unidades de negocio Energy Service: Power Generation, Distributed Generation and Compressors.

Encargado de los proyectos de Open Market y bajo contrato Long Term Program. Coordinación de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de turbinas de generación eléctrica (programación de recursos humanos y materiales).

##### *Analista Comercial Senior*

*May 2013 hasta Jun 2016*

Responsable comercial en la administración de proyectos.

Unidades de negocio Energy Service: Power Generation, Distributed Generation and Compressors and Wind Power – Facturación promedio anual de USD 13 MM.

Encargado de los proyectos bajo contrato Long Term Program (Mantenimiento de turbinas de 10 – 15 años), control de costos, flujo de caja de los proyectos.

Análisis de informes de balance y resultados, manejo de estrategia de aseguramiento en cambio mediante hedging, disminuyendo el riesgo de disminuir el resultado por variación por tipo de cambio, responsable de la elaboración de pronósticos de cifras para los cierres de mes y año.

Como equipo de ofertas, logramos un negocio en conjunto con una de las afiliadas por

USD 35MM., siendo luego el administrador comercial del negocio onshore resultante cuya porción fue USD 10 MM y adicionales de USD 2 MM.

*Analista Comercial Junior*

*Feb 2009 hasta Abr 2013*

Responsable comercial en la administración de proyectos.

Unidad de negocios Productos Alta Tensión (High voltage Products: Feb 2009-Dic2010) con una Facturación promedio anual USD 3 MM; y Unidad de negocios Transformadores (High Voltage Transformers: Ene 2011-Abr.2013) con una Facturación promedio anual de USD 5 MM..

*Responsable comercial en todas las etapas del proyecto: Elaboración de oferta de solución al cliente, Negociación del Contrato u OC en caso de adjudicación, Elaboración de presupuesto inicial del proyecto, Cotización y negociación de equipos y/o servicios para el proyecto ganado. Ejecución y control financiero del proyecto, análisis de costos, monitoreo hasta el cierre de la etapa de garantía. Responsable de la planeación estratégica y operativa, reporte financiero y del resultado de la unidad de negocio.*

*En el área de High Voltage Products, como equipo de ofertas obtuvimos el primer pedido por un monto de USD 1.5 MM., y para el área de Transformadores obtuvimos un negocio que involucro dos unidades de negocio: el primer pedido de 19 unidades por un monto de USD 13.5 MM. y como proyecto de alta tensión un pedido de USD 5.2 MM.*

#### **SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION.**

Empresa minera metalúrgica, productora de cobre y subproductos valiosos.

*Asistente de Compras.*

*Ene 2009 hasta Feb 2009*

Responsable de solicitar cotizaciones y negociar precios con proveedores tanto nacionales como extranjeros; así como generar las órdenes de compras de los diversos requerimientos. Uso de ERP Ellipse.

#### **MINERA YANACOCHA S.R.L.**

Empresa minera metalúrgica, productora de oro, plata y subproductos valiosos.

*Expeditor.*

*Mar 2008 hasta Agosto 2008*

Responsable del seguimiento y coordinación de las entregas de las órdenes de compra puestas a los diversos proveedores nacionales y extranjeros.

Coordinar con el área de tráfico los trámites de importación de los bienes comprados en el extranjero.

Uso del ERP Ellipse para modificar las órdenes de acuerdo a las nuevas descripciones; así como encargado de cotizar los distintos requerimientos de las áreas, negociar las propuestas con los proveedores; coordinar los pagos de órdenes con el área de contabilidad.

#### **DANPER TRUJILLO S.A.C.**

Empresa agroindustrial con más de 6500 colaboradores y 6000 hectáreas cultivadas tanto en la costa norte y sur, como en la sierra central y sur del Perú.

*Asistente de Costos*

*Set 2006 hasta Nov 2007*

Responsable del área Administrativa del fundo Muchik. Supervisión de planillas, contratos, almacén, del área de riego y fertilización, producción, elaboración de estadísticas de descarte; con el fin de obtener un costo de producción por kilogramo cosechado de espárrago. Reporta al Gerente Administrativo y Agrícola.

### **SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRÚ S.A.**

Empresa agroindustrial, uno de los mayores productores de conservas vegetales del Perú.

*Asistente de logística*

*Nov 2005 hasta Abr 2006*

Responsable del almacén de mantenimiento; con la función de verificar disponibilidad de suministros, búsqueda de proveedores, y generar órdenes de compras para mantener un stock adecuado; realizar inventarios frecuentes; y hacer seguimiento a las compras. Actividades realizadas en coordinación con la jefatura de logística.

### **CURSOS Y SEMINARIOS**

Project Management 3 – Siemens Academy – Lima, Ago 2013.

Project Management 4 – Siemens Academy – Lima, Feb 2010.

Contract Management – Siemens Academy – Bogotá, Ago 2010

Ventas relacionales – ESAN – Lima, Feb 2011



Maestría en: Magíster en Administración  
Título de la tesis: **“Plan de negocios para la instalación de un resto-bar de cerveza artesanal en la ciudad de Máncora – Piura - Perú”.**  
Autor(es): Alvarado Robles, Hugo Martin  
Julca Campaña, Liliana Sofia  
Marca Queirolo, Katherine Florie  
Vera Ruiz, Christian Marin

#### RESUMEN:

El presente trabajo es un plan de negocios para la instalación de un resto-bar de cerveza artesanal en el Balneario de Máncora. La idea se origina luego de identificar que el consumo de cerveza artesanal se encuentra en crecimiento dada la aceptación de este producto en el mercado limeño, asimismo dado que Lima posee una numerosa oferta de locales que ofrecen comida y bebida se optó por seleccionar una provincia con actividad turística; es importante mencionar que dentro de las actividades de la economía peruana la actividad turística es una de las principales ya que representa el 3.9% del PBI en el 2015, la misma que se encuentra influenciada por las promociones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), PromPerú, y las ofertas de las principales aerolíneas, agencias de viaje; y sobretodo el desarrollo económico del país que permite un mayor consumo por parte de sus habitantes.

La ubicación seleccionada para el negocio es el balneario de Máncora, ubicado dentro del departamento de Piura, con playas cálidas que cuenta con excelente clima durante todo el año, convertido en uno de los destinos preferidos por el turista nacional.

Para el desarrollo del este plan de negocios, se segmentó el mercado, a fin de orientar la propuesta a frequentadores de bares y resto-bares, que consuman cerveza y con una edad mayor a los 25 años, asimismo se consideró inicialmente al nivel socioeconómico A, B y C debido al monto promedio de gasto en entretenimiento según APEIN, así como el atributo del vacacionista por la valoración por el buen servicio más

allá del precio, buscando locales y/o establecimientos que ofrecen buen ambiente, servicio y producto de calidad. En este plan se desarrollaron investigaciones cualitativas, a través de las entrevistas a expertos, focus group, visitas de campo, así mismo se realizó investigación cuantitativa por conveniencia a través de encuestas realizadas en la ciudad de Máncora.

A partir de la investigación se pudieron detectar debilidades en la oferta de la zona lo cual se constituye en oportunidades para el negocio propuesto, entre ellas se encuentra un deficiente servicio lo cual se traduce a tiempo de espera mayores a 20 minutos, falta de asesoría por parte del personal del establecimiento, falta de atributos en seguridad, así como poca variedad en el producto de la cerveza artesanal. Es importante resaltar que los atributos referidos a infraestructura y ambiente están desarrollados en la zona por lo que sería una fortaleza de la oferta.

En cuanto a las necesidades de la demanda, la investigación arroja datos interesantes que coinciden con la necesidad de satisfacer los atributos de servicio, la demanda exige un buen servicios traducido en tiempo de espera, calidad de atención, seguridad, entre otros; por lo tanto con la finalidad de abordar las oportunidades del mercado, este plan ofrece una propuesta de valor basada en tres grandes categorías de atributos mencionadas en el párrafo anterior, tal es así que estas categorías contienen asimismo otros atributos que las transforman en grandes conceptos:

- **Ambiente:** contiene los atributos referidos a infraestructura tales como limpieza, servicio de baños, cocina, decoración, música, mesas, iluminación y ventilación.
- **Servicio:** contiene atributos relacionados al contacto con el cliente directamente tales como: Servicio y asesoría de mozos, tiempo de espera, seguridad, y diversión.
- **Producto:** refiere atributos relacionados a los productos de cerveza artesanal y los piqueos que se ofrecen en el establecimiento dando énfasis en la variedad y el buen sabor.

Las actividades claves que permitirá implementar la propuesta de valor están dirigidas a tener un personal debidamente capacitado, posicionarse en las redes sociales de cara a tener como resultado el reconocimiento de los clientes, el correcto abastecimiento de insumos, desarrollar una propuesta divertida, así como consolidar las



alianzas estratégicas para la captación de la llegada del turista nacional entre ellos, recepcionista de hoteles, agencias, transporte de la zona, entre otros. Adicionalmente la alianza con los proveedores de insumos de la zona es de vital importancia para asegurar la calidad del producto.

Cabe señalar que la relación con los clientes está basada principalmente en el contacto directo con el personal del establecimiento, ya que busca posicionarse como un establecimiento de buen ambiente, buen servicio y buen producto; para ello se realizarán una serie de actividades, eventos, fiestas temáticas y promociones para despertar el interés de los turistas recién llegados. Adicionalmente se complementará con una estrategia de relacionamiento en redes sociales, página web, páginas de descuentos. Es importante considerar que el plan de negocios está sujeto a una variable de estacionalidad por mes y día de semana, tal es así que los meses con mayor afluencia de turismo interno son enero, febrero, julio, octubre y diciembre, en relación a días de semana los días viernes y sábado son los más concurridos a diferencia de los días martes. Es así que se desarrolla en esta tesis estimaciones de ocupabilidad del resto-bar que a su vez se cruzan con propuestas de consumo obtenidos de la investigación, datos que se utilizarán tanto en el plan de operaciones como en el plan financiero.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, financiándose 50% con aportes de los accionistas y 50% a través de financiamiento por deuda.

Con toda la información obtenida, se realizan evaluaciones y análisis, concluyendo que el proyecto de instalación de un resto-bar de cerveza artesanal en la ciudad de Máncora – Piura, es técnica y económicamente viable, sustentado en:

- La ocupabilidad inicial del establecimiento basada en su capacidad operativa, es de 46.10%, incrementando año a año, lo cual permite tener un VAN positivo, asimismo se identificó que una ocupabilidad de 28,69% generaría un VAN = 0. Adicionalmente es importante considerar que durante los meses picos de enero, febrero, julio, octubre y diciembre, el porcentaje de ocupabilidad supera el 50% siendo el más alto el mes de febrero con 67%.
- La evaluación del proyecto concluye que en un escenario moderado el proyecto es rentable con un VAN y TIR positivo, contrariamente en el escenario pesimista, en donde se tiene un VAN que no genera una rentabilidad atractiva para los inversionistas.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

En los últimos años la actividad turística se ha convertido en una de las principales actividades dentro de la economía peruana.

En el año 2016, Mincetur publicó un informe denominado “Medición Económica del Turismo”. En esta sección se mencionan algunos de los resultados del informe:

- Al consumo turístico conformado por el gasto de los turistas receptivos e internos, se le denomina PBI turístico, el cual ha aumentado su participación en el PBI del 2011 de 3.6% a 3.9% del 2015.
- Otra cifra importante es la referida al aporte de este gasto turístico en la cifra del PBI total de la economía, el mismo que según el informe ha mostrado un incremento del 2011 de 6.4% a 6.9% del 2015.

A continuación, se observa en la figura 1.1 el detalle de actividades que conforman el PBI Turístico, según el cual los principales ingresos serían los provenientes de: Transporte de Pasajeros, Provisión de Alimentos y Bebidas y de Alojamiento.

**Figura 1.1 PBI Turístico por actividad económica 2015 (Estructura Porcentual)**

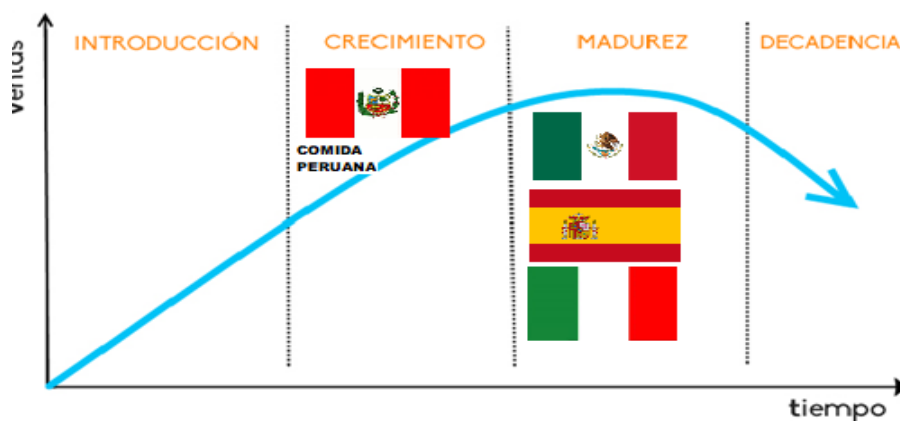


Fuente: Mincetur (2016)

Cabe señalar que el turismo interno, se ha visto favorecido por las campañas de instituciones como PromPerú y Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) las cuales incentivan a que se conozca los atractivos de nuestro país, así mismo existen otros factores que han permitido el incremento del turismo interno, como son: el desarrollo económico que ha presentado el país y que ha permitido mejorar la economía de las familias, las promociones de aerolíneas y agencias de viaje que presentan un abanico de ofertas.

De acuerdo a un estudio realizado por PromPerú (2016) entre los años 2006 y 2008 publicado en su página web sobre el Potencial del Turismo Gastronómico en el Perú, se determina que quienes desean probar la comida de nuestro país buscan una opción saludable, fresca y natural con ingredientes poco procesados, así como, una experiencia que integre la comida con la bebida en un ambiente agradable, alto grado de higiene y un buen servicio. Considerando el ciclo de vida del producto la comida peruana, se observa en la figura 1.2, está en etapa de crecimiento y marcando tendencia por su autenticidad y la fusión de ingredientes naturales.

**Figura 1.2 Ciclo de vida de la Gastronomía Peruana**



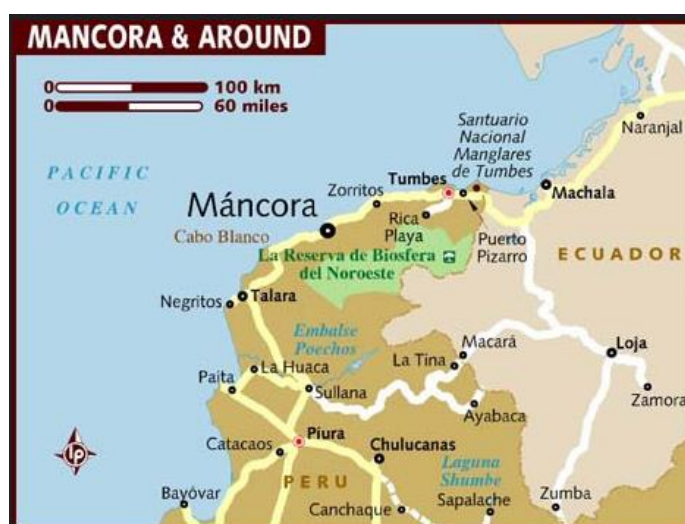
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 1.1.1 Descripción de Máncora

Máncora es un balneario ubicado a 82 kilómetros al norte de la provincia de Paita, departamento de Piura; el balneario posee como principal atractivo 20 kilómetros de playa, belleza natural y amplia diversidad de atracciones para la familia y surfistas llegando inclusive a ser considerada como sede de torneos mundiales de surf congregando tablistas nacionales e internacionales; el clima es constante y caluroso con temperaturas entre los 21°C y 34°C por lo que se podría decir que en Máncora siempre es verano. Otras playas cercanas que son muy visitadas y que poseen potencial de crecimiento son Vichayito, Pocitas, Órganos y Punta Sal.

En la figura 1.3 se observa la ubicación de Máncora en el departamento de Piura.

**Figura 1.3 Ubicación de Máncora en el departamento de Piura**



Fuente: Flickr (2017)

### 1.1.2 Perfil del vacacionista nacional

PromPerú (2015), en su estudio del perfil del vacacionista nacional indica que este grupo está conformado un 60% por mujeres y un 40% por hombres con una edad promedio de 38 años, para sus vacaciones emplean en promedio una estadía de 5 noches, el 64% de este grupo poseen educación superior, universitaria o técnica, gastan en promedio S/451, el 39% viaja para descansar o relajarse, 23% viaja para salir con la familia y 16% para conocer nuevos lugares, 38% viaja en grupo familiar mientras que

un 20% lo hace con amigos o familiares pero sin niños. El 81% de este grupo de viajeros planifican su viaje con anticipación siendo el internet la fuente más usada para la organización de su viaje.

De acuerdo a cifras de Promperú, del total de viajeros nacionales, el 7% eligen a Piura para sus vacaciones. Es importante mencionar que las principales ciudades emisoras de turismo interno hacia la ciudad de Piura son: Lima, Trujillo, Chiclayo y Tumbes.

Dentro del grupo de vacacionistas nacionales, el mejor prospecto está conformado por aquellos limeños que viajan fuera de Lima y presentan las siguientes características:

- Se hospeda en hoteles de 3 estrellas a más.
- Edad promedio de 40 años.
- 50% del grupo poseen educación superior.
- 70% pertenecen a los niveles socio económicos A y B, y el 30% pertenecen al NSE C.
- El gasto promedio por turista en su viaje es de S/ 771 soles.
- La ciudad más visitada por este grupo es Ica, siendo el balneario de Paracas el favorito.
- El 16% prefiere viajes al departamento de Piura por sus hermosas playas y su gastronomía marina.
- El 12% visita Cusco.

De acuerdo a la Encuesta Mensual del Sector Servicios, realizada por INEI (mayo 2017), el sector de restaurantes permanece en crecimiento presentando un crecimiento de 0.87% explican que esto se debe a la demanda de los consumidores, lo mismo ocurre con el segmento de bebidas el cual creció 1.06% por el mayor consumo en cafeterías, bares y discotecas.

### **1.1.3 Consumo de cerveza artesanal en el Perú**

Es importante mencionar que desde el 2015, la cerveza artesanal ha tomado participación en el consumidor peruano, logrando incluso incorporarse en los bares ya tradicionales. Para el 2016 el consumo de cerveza artesanal en Perú representaba el 0.1% aproximadamente del total del mercado cervecero el cual se encuentra en crecimiento, según el diario Gestión.

La cerveza artesanal es 100% natural debido a la ausencia de preservantes y por la preparación con los mejores ingredientes naturales como la malta, el lúpulo y la levadura; la cerveza artesanal se ofrece con un precio alto en comparación con la cerveza industrial y está orientada a un público objetivo que puede acceder y que a su vez valora la experiencia. Como su propio nombre lo dice esta cerveza es producto de un proceso artesanal de maestros cerveceros quienes tienen su propia fórmula generando variedad de sabores y aromas como oferta en el mercado.

## **1.2 Objetivos de la tesis**

A continuación se presentan los objetivos planteados para esta tesis:

### ***1.2.1. Objetivo General***

Evaluar la sostenibilidad económica y financiera de la puesta en marcha de un resto-bar de cerveza artesanal ubicado en la ciudad de Máncora, Departamento de Piura, Perú.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos***

- Analizar las buenas prácticas de la oferta en el sector de restaurantes y bares de la ciudad de Máncora, con la finalidad de establecer una propuesta de negocio de atributos diferenciadores y ofrecer valor agregado.
- Identificar la preferencia del público objetivo que acude a este balneario y calcular la demanda para el resto-bar de cerveza artesanal en la ciudad de Máncora.
- Desarrollar un modelo de negocio competitivo para un resto-bar con elemento diferenciador de cerveza artesanal.
- Establecer las estrategias funcionales del Negocio, Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.
- Determinar la inversión, el tipo de financiamiento y la viabilidad económica y financiera del proyecto.

### **1.3 Motivación**

El estrés de la ciudad, ocasionado por el trabajo, el tráfico, el tiempo reducido para alimentarse y los pocos espacios asignados para el relax y el confort, obligan a que parte de la población busque opciones fuera de la ciudad para vacacionar o para pasar un fin de semana lejos del bullicio. Uno de los destinos favoritos son las playas del norte del país específicamente la ciudad de Máncora en donde los visitantes nacionales pueden dedicarse a actividades relacionadas con el mar, la naturaleza, la comida marina de buena calidad y la diversión. Así mismo, en los últimos años la cerveza artesanal se ha vuelto popular en el país.

En tal sentido este trabajo pretende ofrecer al turista nacional una oferta diferente a lo que existe en Máncora mediante el modelo de resto-bar que ofrecerá piqueos, cerveza artesanal, y la experiencia de pasar un rato agradable, solo, en pareja o entre amigos en un local agradable, jovial y seguro en donde podrán encontrar una variada carta de piqueos que podrán ser acompañados con una cerveza artesanal.

### **1.4 Justificación**

A fin de definir el negocio se debe tener en consideración: a quién, qué y cómo se satisfacen estas necesidades (Hill y Jones, 1996), en tal sentido se define el negocio de un resto-bar en Máncora con el soporte de la cerveza artesanal.

Debido a la poca oferta en la ciudad de Máncora de locales diferenciados por atributos tales como: decoración, ventilación, música, seguridad, asesoría, variedad de bebidas y comida, entre otros; los cuales son agrupados en las categorías: ambiente, producto y servicio. El proyecto consiste en un establecimiento bajo el modelo de resto-bar cuyo atractivo es el ambiente jovial, acogedor, alegre, que ofrece variedad de cerveza artesanal, piqueos, higiene y seguridad, con personal capacitado para orientar al cliente en la elección de la cerveza artesanal según sus gustos, acompañado de música moderna y acorde a nuestro concepto de negocio; tiene la intención de ser un punto de encuentro para los visitantes en un ambiente agradable en el cual los clientes pueden compartir en grupo o de manera individual desde el mediodía hasta las horas que sean permitidas según la municipalidad de la ciudad.

Está dirigido a turistas nacionales que acuden a las playas en busca de descanso, contacto con la naturaleza, entretenimiento y diversión.

## **1.5 Contribución**

Máncora es una población con potencial de desarrollo económico, el turismo se centra en las playas y en la buena comida, sin embargo, no hay lugares de distracción que puedan generar interés de los turistas. Este proyecto de inversión generará nuevas oportunidades de negocio que a su vez impulsará el desarrollo del balneario, incentivará la competencia y promoverá diversidad de entretenimiento comparables con ciudades más desarrolladas, por lo tanto, dará como resultado mayor inversión de empresarios en la ciudad y generará una mejor experiencia al turista nacional. Este proyecto debería incentivar la oferta de servicios al turista y así promover el desarrollo económico de la ciudad.

## **1.6 Delimitación**

### ***1.6.1. Alcance***

El presente plan de negocios tiene como finalidad determinar la viabilidad y rentabilidad de un resto-bar que ofrezca cerveza artesanal además de piqueos como lo son: cebiche, ronda marina fría, langostinos al panko, brochetas, entre otros.

Analizar el mercado de la localidad de Máncora a fin de determinar lo que ellos esperan de un local de comida y bebida para tener aceptación al ingresar al mercado.

El plan de negocios está focalizado en los turistas nacionales; cabe señalar que el estudio realizado es por conveniencia dado que se desarrolla en la ciudad de Máncora donde se encuentra el grupo objetivo. Asimismo el turista extranjero ha sido excluido del plan de negocios por no tener información sobre el comportamiento de consumo de estos.



### ***1.6.2 Limitaciones***

Con respecto a las limitaciones podemos enumerar las siguientes:

- El sitio web de la Municipalidad de Máncora no ofrece la información relevante para la instalación de un local comercial.
- La data estadística referente al número de turistas que visitan la ciudad de Máncora sólo es proporcionada por Promperú.
- La falta de estudios anteriores que traten en conjunto la temática de resto-bar en Máncora.
- Para el plan de negocios no se ha considerado el “Concept test” debido a que el modelo de negocios se basa en tres categorías de atributos.
- Para la segmentación no se consideró realizarla bajo el concepto de sectores económicos o demográficos. Se consideraron los niveles socio económicos A, B y C al tomarse en cuenta el criterio de gasto.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Cerveza artesanal en el Perú**

De acuerdo a la publicación web del diario Gestión (2016), indica que la aceptación del consumo de las cervezas artesanales va en aumento. Las publicaciones web del diario El Comercio (2015) y del diario Peru21 (2015), mencionan que las cervezas artesanales que circulan en los bares son producidas en Perú, y dos son las principales familias de cerveza: tipo Ale y tipo Lager, una señal del crecimiento de este mercado es que desde el 2011 el cual solo se registraba 3 marcas, existen a la fecha 15 marcas en Lima. Pero aún si unimos todas las marcas, el porcentaje de mercado de la cerveza artesanal representa el 0.1% aproximadamente del mercado total de la industria cervecera peruana, según diario Gestión.

Según la publicación web del diario Gestión (2014), los representantes de cervecerías de 11 marcas peruanas formaron la Unión de Cervecerías Artesanales del Perú (UCAP), con la finalidad de otorgar apoyo a los asociados, y velar por las mejores condiciones de competencia de los cerveceros artesanales en el mercado cervecero peruano, revisar controles de calidad, mantener los grados de alcohol que ofrecen y como objetivo final: bajar el impuesto selectivo al consumo (ISC).

Uno de los objetivos importantes que persigue la UCAP, es bajar el impuesto selectivo al consumo, dado que el Perú cuenta con una de las tasas más altas a nivel de Sudamérica, y para las cervezas artesanales que cuentan con distintos grados de alcohol, este impuesto puede llegar a ser hasta el 30% del precio de venta final.

#### ***2.1.1. Tipos de cerveza Artesanales***

De acuerdo al artículo publicado en el la versión web del diario Perú21 (2014), existen alrededor de 400 variedades de estilos de cervezas, y en la preparación se posibilita la personalización del estilo en función a los gustos. Entre las principales familias de cervezas se encuentran las “Ale” – Alta Fermentación y “Lager” – Baja Fermentación, y de las cuales se derivan numerosos estilos: Barley Wine, Pale Ale, Porter, Stout; American Lager, Pilsner, Dunkel, Bock, respectivamente.

### ***2.1.1.1 Cervezas Ale***

De acuerdo a la publicación en la página web de la empresa cervecera Cervemur (2017), la cervezas Ale corresponden al grupo de cervezas que utilizan levaduras de fermentación en altas temperaturas, y es la principal diferencia entre estas grandes familias de cervezas: ale y lager.

El tipo de fermentación de este tipo de cerveza es en caliente y tiene una duración de 3 a 4 días. Este tipo de cerveza puede ser pálidas u oscuras, con poco o mucho cuerpo, diverso grado alcohólico así como diverso nivel de amargura. El resultado final respecto a sabor y otras características de la cerveza, dependerá del tipo de malta empleado así como la cantidad, lúpulo y la maduración que se lleve a cabo.

### ***2.1.1.2 Cervezas Lager***

Según la publicación en la página web de la empresa cervecera Cervemur (2017), el tipo de cerveza Lager, se elaboran mediante fermentación baja, así mismo, este tipo de elaboración es la forma más común para elaborar cerveza, teniendo al estilo Pilsner como el más conocido dentro de este grupo. Sin embargo, existen otros estilos como son Bock, Dunkel, entre otros.

Para producir este tipo de cerveza, se emplea un tipo de levadura cuya fermentación se produce en la parte baja del tanque, a la que luego se le deja madurar en frío, con temperaturas menores a 0° C. La maduración toma un mayor tiempo considerando periodos de tres o cuatro semanas (llegando algunas empresa hacerlas madurar por un periodo de 2 a 6 meses), ya que si lo hacen por menos tiempo no tendrán las características de una cerveza tipo lager. En la figura 2.1 se muestra un mapa mental de los tipos de cerveza.

Figura 2.1 Tipos de cerveza



Fuente: Brookston Beer Bulletin (2017)

### 2.1.2 Características de las cervezas artesanales

De acuerdo a la página web “How to Brew” de John Palmer, dentro de las características que presentan las cervezas artesanales tenemos el Estilo (Los cuales son varios y cada uno con características distintas), IBU (International Bittering Units - Unidades Internacional de Amargor), esta característica mide el amargor del lúpulo en una cerveza, y la escala de medición va de 0 a 100 (Sin embargo hay algunas que sobrepasan la escala), el ABV (Alcohol By Volume - Alcohol por Volumen) expresado en porcentaje e indica la cantidad de alcohol que contiene la cerveza, el cual depende de la forma de producción y de la conversión del azúcar en alcohol, gravedad original

y final del líquido. Otras características son “Color”, determinado principalmente por las materias primas: Como la malta, las cuales hay claras y oscuras; o levadura, la “Espuma” la cuál debe ser estable, la “Turbidez” y “Transparencia” esta característica estará en función al tipo de cerveza que se prepare.

## **2.2 Definición de resto-bar**

Se tiene como definición de bar al local en el que los clientes consumen bebidas alcohólicas y no alcohólicas acompañando con algún piqueo o aperitivo; y que cuenta como característica principal, una barra en donde se sirven las bebidas o alimento que solicite el cliente. Según Definición.pe (2014), el término restaurant llegó del idioma francés a nuestro idioma como Restaurante; y es el local donde se ofrecen platos y bebidas para los comensales, en una versión más formal y tradicional.

El término resto-bar, llega a ser una fusión de ambos conceptos, brindando una estrategia competitiva que lo diferencia del resto de negocios tradicionales, ofreciendo una variedad gastronómica y de bebidas, así como su arquitectura, decoración, además de otros productos que pueda ofrecer, como shows de grupos en vivo o DJ's.

Con el paso de los años la gastronomía local ha ido evolucionando, transformando las costumbres de consumo, presentación de platos, fusión de ingredientes para la preparación de nuevos platos y prueba de nuevas bebidas tales como las cervezas artesanales como maridaje de estos platos; por otro lado el incremento de turistas internacionales en el país, amplía la necesidad de tener una mayor oferta de locales en los cuales puedan disfrutar de una variedad de deliciosos platos acompañados de una amplia carta de cervezas artesanales.

## **2.3 Turismo interno**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2012) el comportamiento del consumidor está influenciado por una serie de factores: socioculturales, demográficos, económicos, etc., los cuales no pueden ser controlados, pero si deben ser tomados en cuenta a fin de que nuestra oferta de servicio sea atractiva para nuestros clientes.

Máncora es un balneario que recibe turistas nacionales y extranjeros, y dado que el proyecto está orientado a satisfacer al turismo interno, analizaremos los factores que

influyen en ellos al momento de tomar la decisión de consumir un producto o tomar un servicio.

Es importante comentar que en el turista extranjero se caracteriza por la búsqueda de nuevas experiencias. En el 2015 Perú ganó por cuarta vez el premio a Mejor Destino Culinario en el Mundo y el mejor Destino Cultural de Sudamérica lo cual lo convierte en un destino atractivo para el turismo internacional que se motiva a probar la tan reconocida gastronomía peruana y aprovecha para conocer la cultura, la flora, fauna y playas de nuestro país.

Tomando como referencia los estudios de APEIM (2017) (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados), se encuentra que los limeños que conforman los NSE A, B y C (Coinciden con el grupo objetivo de este plan de negocios) destinan parte de sus ingresos priorizando alimentos, esparcimiento-diversión y transportes-comunicaciones, como se muestra en la figura 2.2.

**Figura 2.2 Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Lima Metropolitana**

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – <b>gasto promedio</b>	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – <b>gasto promedio</b>	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – <b>gasto promedio</b>	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – <b>gasto promedio</b>	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – <b>gasto promedio</b>	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – <b>gasto promedio</b>	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 3,110</b>	<b>S/. 7,362</b>	<b>S/. 4,249</b>	<b>S/. 2,840</b>	<b>S/. 3,012</b>	<b>S/. 2,527</b>	<b>S/. 2,034</b>	<b>S/. 1,479</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 3,927</b>	<b>S/. 10,860</b>	<b>S/. 5,606</b>	<b>S/. 3,446</b>	<b>S/. 3,649</b>	<b>S/. 3,075</b>	<b>S/. 2,321</b>	<b>S/. 1,584</b>

Fuente: Apeim (2017)

## 2.4 Conclusiones

En función al lento desarrollo respecto al consumo de las cervezas artesanales en Provincia y específicamente en Máncora, podemos distinguir un potencial mercado aún no explotado en su totalidad. Existe un abanico de estilos de cervezas artesanales el cual puede significar una oportunidad, dado que se ofrecería al consumidor una variedad de cervezas según su gusto. Por otro lado se pudo distinguir que en el mercado de Máncora no hay distribución mediante vasos de Chop en los locales de distracción, el cual solo se distribuyen mediante botellas de cervezas de 330 ml, asimismo la diferencia entre la venta de las botellas de 330 ml en locales como discotecas, bares, resto-bares, restaurantes, etc., se incrementa de 4 a 12% aproximadamente, en función a la zona, local, etc.

En función a lo investigado se puede constatar que el modelo de negocio de resto-bar ha venido siendo desarrollado y adaptado de muchas maneras y estilos en diversas ciudades del mundo incluyendo la ciudad de Lima, teniendo bastante acogida con el segmento a quienes se dirigen. El resto-bar presenta como atributos una variada carta de comidas, bebidas en una ambiente agradable con una decoración particular, diseño acogedor y cómodo. Por otro lado, se constata que el balneario de Máncora presenta un déficit en oferta de este tipo de negocio, considerando que es un balneario muy conocido por los turistas tanto internos como externos, y puede ser explotado considerando la combinación con una variada oferta de estilos de cervezas artesanales.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A fin de obtener información relacionada con el mercado de cervezas artesanales, de resto-bares, y del balneario de Máncora se emplearon dos tipos de fuentes de datos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

### **3.1 Fuentes secundarias**

Las primeras fuentes de datos consultadas fueron las de tipo secundaria, mediante la metodología de Desk Research, en las páginas web de Mincetur, PromPerú, INEI, Apeim, así como también teniendo como fuentes las tesis de post grado; las cuales complementan este trabajo.

Las fuentes secundarias permitieron encontrar información respecto a la provincia de Máncora en Piura, características de la ciudad y el departamento de Piura que atraen al turismo interno, información sobre la gastronomía del Perú, el consumo de la cerveza artesanal y su evolución, así como información de resto-bares en Lima y en el Mundo. Adicionalmente la información se complementa con los estilos de vida, el perfil del vacacionista y el promedio de ingresos y gastos según niveles socioeconómicos.

### **3.2 Fuentes primarias**

En la segunda parte de la investigación se consultaron fuentes primarias, las cuales se obtuvieron a través de visitas de campo realizadas en los meses de junio, julio y noviembre en la ciudad de Máncora, empleando las siguientes herramientas: observación, encuestas, focus group y entrevistas de expertos. Es importante indicar que el tipo de investigación utilizada es transversal dado que se muestra la situación del mercado en el periodo de tiempo en el cual se realiza el estudio.

La investigación tiene por finalidad identificar la preferencia, identificar los atributos más valorados y el comportamiento del público objetivo que acude a Máncora en lo que respecta al rubro de comida y bebida.



### 3.3 Análisis cualitativo

Debido a la escasa información relacionada al mercado de resto-bares en la ciudad de Máncora, se optó por el empleo de dos tipos de investigación exploratoria: cuantitativa y cualitativa.

Se buscó contrastar la información ubicada en las fuentes secundarias con la real experiencia de consumo de los frequentadores de restaurantes y bares en Máncora, para ello se emplearon las siguientes herramientas:

#### 3.3.1 Entrevistas de expertos

Con la finalidad de conocer el comportamiento del grupo objetivo se definió que grupos de empresarios son los expertos que aportan a esta investigación, así como los objetivos que se deben relevar con cada uno de ellos, tal como se observa en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1 Definición de objetivos de grupos de expertos**

Grupo	Experto	Fecha	Objetivo
Dueños de resto-bares	Oscar Campos. Propietario resto-bar Cañas (Lima)	24/08/2017	Identificar los puntos críticos de la implementación de un resto-bar.
	Christian Hidalgo. Gerente Restaurant Tao (Piura)	24/11/2017	
Fábrica y/o distribuidores de cerveza artesanal	Representante de Imperio.	15/06/2017	Identificar el modelo de distribución de la cerveza artesanal, así como el consumo promedio y preferencia por la cerveza.
	Representante de Barbarian.	16/06/2017	Identificar el modelo de distribución. Identificar los puntos críticos de la implementación de un resto-bar.
	Maquila de cerveza artesanal – Chimbote.	18/06/2017	Identificar los puntos críticos para desarrollar una marca propia a través de la maquila de cerveza artesanal.

Dueños de Hoteles	Pilar Zambrano – Representante Hotel Punta del Mar – Las Pocitas - Máncora	28/07/2017	Identificar la preferencia de turistas hospedados en hoteles de Máncora, respecto a la expectativa de entretenimiento que esperan en Máncora.
Proveedores de insumos de alimentos (típico)	Terminal pesquero.	04/11/2017	Identificar costos de insumos para la carta de platos de comida.  Asegurar la calidad de insumos en la compra.  Minimizar riesgos de entrega.
	Mercados.	04/11/2017	
	Distribuidor mayorista.	04/11/2017	

Fuente: Anexos 6, 7 y 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez identificado los grupos de expertos, se realizaron los guiones base de las entrevistas con cada uno de ellos. El guión es referencial, ya que conforme evolucione la entrevista se debe reevaluar las preguntas para alcanzar el objetivo propuesto. En la tabla 3.2 se observan la guía de entrevistas de expertos.

**Tabla 3.2 Guía de entrevistas de expertos**

Grupo	Objetivo
Dueños de resto-bar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos años lleva funcionando el resto-bar?</li> <li>• ¿Cuál es tu capacidad operativa?</li> <li>• ¿Actualmente logras los resultados que esperabas?</li> <li>• ¿En cuánto tiempo recuperas/has recuperado tu inversión?</li> <li>• ¿Cuál es el perfil de tu público objetivo?</li> <li>• ¿Qué estrategias de atracción y retención de clientes están aplicando?</li> <li>• ¿Qué herramienta de comunicación ha tenido mayor éxito?</li> <li>• ¿Cómo controlas el resultado de las promociones?</li> <li>• ¿Qué diferencia tu negocio de la competencia?</li> <li>• ¿Cuál es la mejor combinación de cerveza y piqueo que ofrece tu resto-bar?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué atributos consideras los más importantes que se deben tener en cuenta en un resto-bar y que valora el cliente?</li> <li>• ¿Cuál fué el mayor reto que tuviste que enfrentar al empezar el negocio?</li> <li>• ¿Cómo está organizado el resto-bar?</li> <li>• ¿Cuál es la capacidad del resto-bar, que porcentaje de ocupabilidad tiene durante la semana y los fines de semana?</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos financieros más importantes para un resto-bar?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la inversión inicial aproximada?</li> <li>• ¿Cuáles son los secretos para tener éxito en este negocio?</li> <li>• ¿Qué obstáculos se presentan en este tipo de negocio?</li> <li>• ¿Cuál es el punto más crítico de tener un resto-bar?</li> <li>• ¿Cuál es el plato o piqueo más pedido?</li> </ul>
Fábrica y/o distribuidores de cerveza artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué estilo de cerveza es el más pedido por el público?</li> <li>• ¿Cuál es el precio de los estilos de cerveza?</li> <li>• ¿El precio incluye transporte?</li> <li>• ¿Da algún tipo de garantía al producto?</li> <li>• ¿Da crédito en la compra?, ¿Por cuánto tiempo?</li> </ul>
Dueños de Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué perfil de turista se hospeda? (edad promedio, parejas, personas, solas, etc.)</li> <li>• ¿El turista te pide recomendaciones de bares?</li> <li>• ¿El hotel le ofrece bar y restaurante al turista?</li> <li>• ¿Tiene el hotel algún tipo de alianza con algún establecimiento de entretenimiento: restaurante, resto-bar, etc.?</li> <li>• ¿Qué te pregunta el turista respecto a establecimientos de entretenimiento?</li> <li>• ¿Cuáles son los días y meses con más vistas en Máncora?</li> <li>• ¿Vende cerveza artesanal en su local?</li> <li>• ¿De tener bar en su local, los huéspedes se quedan en su local o salen?</li> </ul>
Proveedores de cocina alimentos (típico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus precios de insumos?</li> <li>• ¿El precio incluye transporte?</li> <li>• ¿Puede dar sus insumos a crédito?</li> <li>• ¿Da crédito en la compra?, ¿por cuánto tiempo?</li> </ul>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 3.3.2 Focus group

Con la información obtenida de las entrevistas de expertos se preparó el Focus Group, teniendo la siguiente ficha técnica en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3 Ficha técnica del Focus group**

<b>Item</b>	<b>Descripción</b>
Lugar de ejecución	Máncora
Fecha propuesta	30 de junio, coincide con el fin de semana feriado (29 de junio)
Moderador	Un participante del grupo
Participante	Mínimo 06 personas
Datos de los participantes	Turistas nacionales Toman cerveza Edad: De 25 a más. Género: Deseable mixto, 3 hombres, 3 mujeres.

Fuente: Anexo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

Los objetivos que se exploraron en el Focus Group fueron:

- Testear decoración.
- Identificar los atributos que las personas valoran al consumir en un resto-bar.
- Identificar los tipos de cerveza artesanal de mayor aceptación a través de la degustación.
- Testear el nombre del resto-bar.

Para cada objetivo de ha definido una serie de preguntas y material de trabajo tal como se observa en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4 Exploración de los objetivos del Focus group**

Objetivo	Exploración
<p>Testear decoración.</p>	<p>Se presentará fotografías de diferentes decoraciones de resto-bares. (Ver Anexo 1)</p> <p>Preguntas exploratorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál de estas imágenes le agrada más?</li> <li>• ¿Por qué le agrada esta imagen? ¿Qué te dice la imagen?</li> <li>• ¿Hay alguna que no le guste?, ¿Por qué?</li> </ul>
<p>Identificar los atributos que las personas valoran al consumir en resto-bar.</p>	<p>Se inicia con una pregunta abierta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué espera de un resto-bar?, para luego continuar con la lluvias de ideas.</li> </ul> <p>Repreguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué espera del servicio?</li> <li>• ¿Qué espera encontrar?</li> </ul> <p><i>Una vez terminada la ronda de preguntas, se le ofrece una lista impresa de atributos (Ver Anexo 2) y se realizan las siguientes preguntas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el atributo más relevante para usted?</li> <li>• ¿Hay algún atributo que no esté en la lista?</li> </ul> <p>Listar los atributos de la lista de acuerdo al grado de importancia que estos tienen para usted.</p>
<p>“Identificar los tipos de cerveza artesanal de mayor aceptación a través de la degustación”.</p>	<p>Se inicia la degustación de 03 tipos de cerveza artesanal, con la finalidad de identificar cuál es más aceptado en los participantes.</p> <p>Se sirve un vaso del mismo tipo de cerveza a todos los participantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se observarán las reacciones al momento de degustar.</li> <li>2. Se realizarán las siguiente preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Le gustó la cerveza probada? SI / NO</li> <li>• ¿Por qué?</li> <li>• ¿La volvería a probar?</li> <li>• ¿Con que piqueos acompañarías la cerveza que degusta? (Se presenta lista de piqueos)</li> <li>• ¿Qué otros piqueos se añadiría a la lista?</li> </ul> </li> <li>3. Al finalizar la degustación <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál de las tres le gusta más?</li> <li>• ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esa botella de cerveza artesanal?</li> <li>• ¿Le gusta helada, caliente, al tiempo?</li> </ul> </li> </ol>
<p>Testear nombre</p>	<p>Se entregará a los participantes una lista de posibles nombres del establecimiento a fin de identificar cuál es el más aceptado. (Ver Anexo 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál de estos nombres lo relacionas con todo lo que has visto en el focus? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Propones algún nombre que no esté en la lista para el resto-bar?</li> </ul>

Fuente: Anexo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.4 Análisis cuantitativo

Con la finalidad de contrastar la información obtenida en la etapa cualitativa se diseñó la encuesta, la cual será aplicada en la ciudad de Máncora con la finalidad de poder investigar al público objetivo.

#### 3.4.1 *Target del estudio*

La investigación está dirigida a turistas nacionales que frecuentan bares, resto-bares y restaurantes en Máncora, mayores de 25 años, que gustan de tomar cerveza, de los niveles socioeconómicos A, B y C que valoran la calidad de un producto más allá del precio y estén dispuestos a pagarlo. El público objetivo considera importante los atributos de los establecimientos tales como: seguridad, higiene, variedad en la carta y buen servicio, considerados indicadores de calidad por los cuales están dispuestos a pagar un precio superior.

#### 3.4.2 *Tamaño de la población*

La población para analizar se obtuvo a partir de los datos de Mincetur relacionados con la ocupabilidad mensual de los establecimientos de hoteles de 3 estrellas a más en las ciudades de Máncora y Órganos, desde el año 2009 al 2016.

Se inició con indagar como era el comportamiento de los visitantes nacionales y extranjeros. A continuación, los datos acumulados anuales tal como se observa en la tabla 3.5.

**Tabla 3.5 Turistas en Máncora**

	Número de turistas en el distrito de Máncora		
	2014	2015	2016
Nacionales	69,178	73,98	80,469
Extranjeros	39,332	30,751	35,438
Total	108,510	104,734	115,907

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

De los datos se concluye que del total de turistas que visitan Máncora, el 70% aproximadamente corresponde a turistas nacionales, por ello el tamaño de la población dejará de lado al turista extranjero, adicionalmente no se conoce cuál es el comportamiento del consumidor extranjero, no siendo parte de esta investigación tal tema.

Teniendo en consideración solo el turismo interno, se procedió a analizar las pernoctaciones desde el año 2009 al 2016, para así tener un promedio estimado de la población para nuestra investigación, en este análisis se toma en consideración no solo la ciudad de Máncora, sino también la ciudad de Los Órganos, el análisis se muestra en la tabla 3.6.

**Tabla 3.6 Comportamiento de pernoctaciones en las ciudades de Máncora y Órganos desde el 2009 al 2016 (# de pernoctaciones de turista internos)**

	Número de pernoctaciones de turismo interno								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Máncora	117,737	133,796	172,630	139,939	169,964	146,810	152,580	172,616	150,759
Los Organos	22,562	22,942	32,977	40,597	59,368	35,784	58,491	74,945	43,458
<b>Total</b>	<b>140,299</b>	<b>156,738</b>	<b>205,607</b>	<b>180,536</b>	<b>229,332</b>	<b>182,594</b>	<b>211,071</b>	<b>247,561</b>	<b>194,217</b>

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis se tiene que nuestra población es de 194,217.25 pernoctaciones anuales.

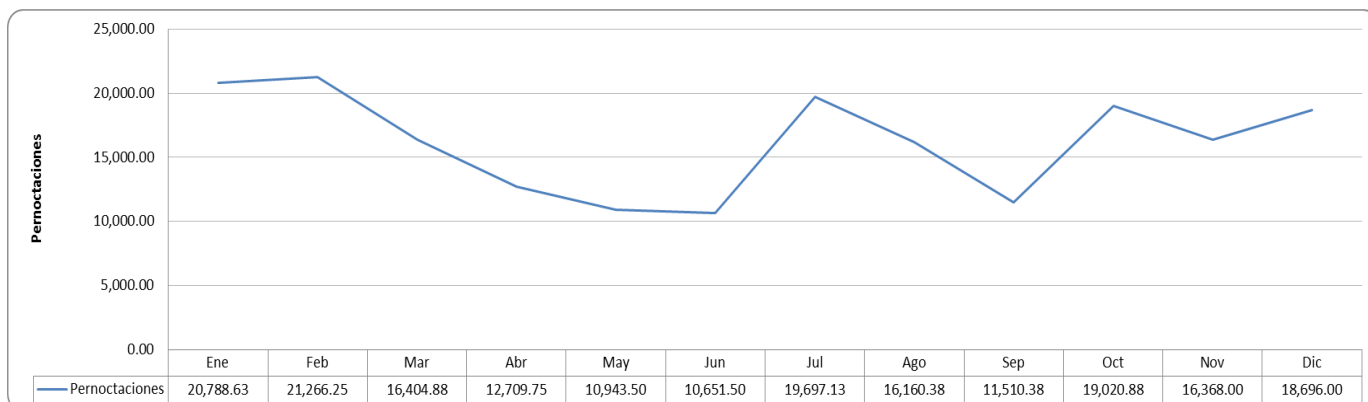
En el caso del comportamiento de los meses, también se pasó a analizar con data de 2009 al 2016 en donde los promedios de pernoctaciones se muestran en la tabla 3.7 y de una manera gráfica se observa en la figura 3.1.

**Tabla 3.7 Comportamiento mensual de pernoctaciones en las ciudades de Máncora y Órganos desde el 2009 al 2016**

Comportamiento de pernoctaciones por mes											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
20,788.63	21,266.25	16,404.88	12,709.75	10,943.50	10,651.50	19,697.13	16,160.38	11,510.38	19,020.88	16,368.00	18,696.00
97.75%	100.00%	77.14%	59.76%	51.46%	50.09%	92.62%	75.99%	54.13%	89.44%	76.97%	87.91%

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 3.1 Comportamiento mensual de pernoctaciones en las ciudades de Máncora y Órganos**



Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis de obtiene que existe estacionalidad en los meses de enero, febrero, julio, octubre y diciembre.

### 3.4.3 Cálculo del tamaño de muestra

A fin de obtener información de calidad y que sea representativa, se determinó que el estudio de la población se realice con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 4%.

Luego de emplear la fórmula estadística que se muestra a continuación, para el cálculo de la muestra, se obtuvo que esta deba estar conformada por 306 encuestas.

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

Nivel de confianza: 95%.

Z: 1.960.

Proporción (p): 15%.

Margen de error (e): 4.0%

n= 306



#### **3.4.4 *Diseño de la encuesta***

En el diseño de la encuesta se toma en cuenta preguntas filtro con la finalidad de asegurar que los participantes sean parte del público objetivos del plan de negocios a través de preguntas la procedencia, el consumo de cerveza y la disposición para asistir a un bar en Máncora; y preguntas informativa que nos permita obtener datos para la elaboración de los planes estratégicos de marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos a través de preguntas como la frecuencia de consumo de cerveza, frecuencia de visita de resto-bares, gasto promedio, atributos valorados en un resto-bar, comidas preferidas, redes tecnológicas empleadas, interés en responsabilidad social, entre otras. El diseño de la encuesta puede ser consultada en el Anexo 5 - Formato encuesta – Máncora Resto-beer.

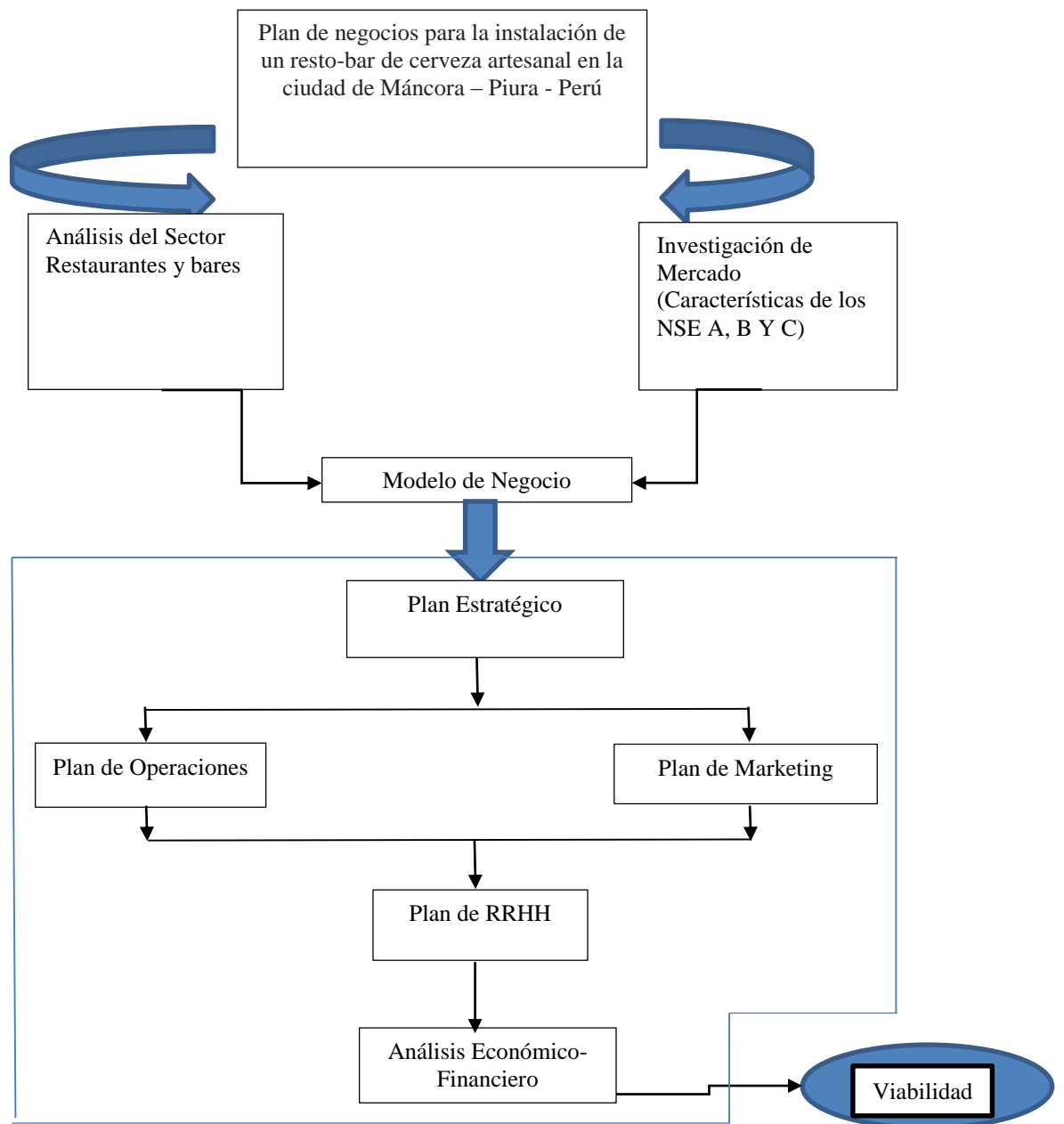
#### **3.4.5 *Propósito de la encuesta***

El propósito de esta encuesta es descubrir los gustos y preferencias del grupo objetivo del plan de negocio que visita el balneario descubriendo las variables o atributos más valorados (Seguridad, higiene, calidad, precio, etc.), así como también los factores que influyen en la demanda del negocio que se propone y las probabilidades de éxito de este.

La investigación de este plan de negocios, se ha estructurado según lo mostrado en la figura 3.2, partiendo de la idea del negocio que consiste en un resto-bar de cerveza artesanal en la ciudad de Máncora.

Para realizar el análisis del sector externo, se han empleado el análisis SEPTE y las fuerzas competitivas de Porter; así mismo para la investigación del mercado se ha realizado investigación cuantitativa y cualitativa; con la información obtenida se ha realizado el análisis estratégico a través de la matriz EFE y el modelo Canvas. Luego de esto, se ha desarrollado los planes de marketing, operaciones, recursos humanos, llegando finalmente al análisis económico financiero con la finalidad de determinar la viabilidad de este negocio.

**Figura 3.2 Estructura de plan de negocio**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

### **4.1 Análisis de la oferta**

Para esta investigación se realizaron 3 visitas de campo (junio, julio, y noviembre del 2017), y se visitó a los principales establecimientos de Máncora los cuales son los más valorados y poseen precio moderado, siendo los más recomendados: “La mosca en la sopa”, “Aqua”, “La sirena d’ Juan”, “Buda”; dichos establecimientos están ubicados en la avenida principal (Av. Piura). Adicionalmente se considera a Rústica de la playa Vichayito como un potencial competidor del plan de negocio por el segmento al que está dirigido, la cercanía y el marketing boca a boca que se generó.

#### ***4.1.1 Análisis de los competidores***

A continuación, se describen aquellos negocios que podrían ser considerados como competencia y se complementa con comentarios de la página web tripadvisor.com que es la referencia del sector turístico:

#### **La mosca en la Sopa**

Es un restaurante ubicado en Av. Piura 229 Máncora, el tipo de comida que ofrecen es parrilla, latina, argentina, así como también brinda comida para personas vegetarianas. Ofrece el servicio el almuerzo, cena, y brunch. El horario de atención se extiende hasta lo permitido por la municipalidad, 11pm y en feriados hasta las 3am. Tiene un ambiente acogedor, y se disfruta tanto en compañía de amigos, familia o en pareja.

De acuerdo a la visita de campo realizada el día 04.11.17 se observó que el establecimiento tiene una infraestructura sencilla, totalmente techada, cuya decoración está basado en cuadros, permite realizar reservaciones, tiene wifi gratis, una barra en la que preparan tragos, así como también ofrecen cervezas nacionales, artesanales y extranjeras. Cuenta con 15 mesas distribuidas dentro del local. Los precios oscilan entre los S/.35 y S/.40 soles por unidad. Asimismo, el personal que atiende es muy amable y se encuentra uniformado, el tiempo de atención para entregar los platos fue de 30 minutos aproximadamente. El local solo abre a partir de las 06:00 pm aproximadamente y no abre el restaurante los días martes; sin embargo en la visita realizada el día 29 de junio se verificó que la apertura fue a las 04:00 pm horas.

De acuerdo a las opiniones publicadas por clientes en la página Tripadvisor (2017g), resaltan como atributos: la buena comida, el buen sabor y las buenas porciones que dejan satisfecho a los clientes (como se muestra en la figura 4.1); comentarios adicionales hablan de la atención y servicio específico de personas del establecimiento, buena comida y precio acorde a la calidad. Es un lugar de referencia de Máncora; entre comentarios negativos refieren la bulla de los autos por ser un establecimiento abierto.

**Figura 4.1 Fotos de platos de comida - La Mosca en la Sopa**



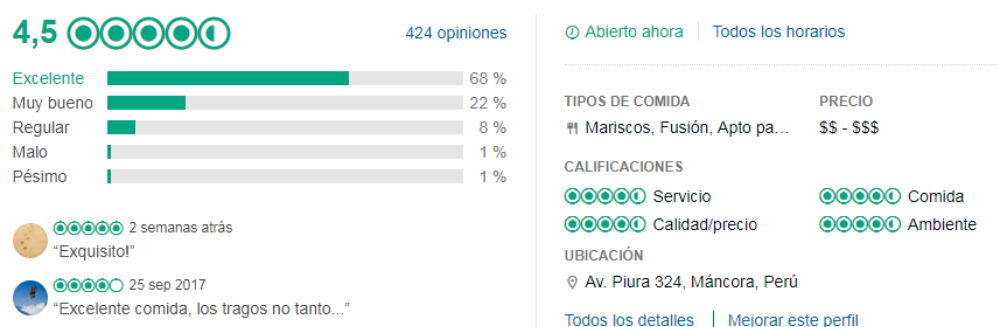
Fuente: Tripadvisor (2017g)

## **Aqua**

Es otro de los establecimientos de referencia en la zona de Máncora, se encuentra ubicado en Av. Piura 324 Máncora, ofrece comidas en base a mariscos, fusión, para vegetarianos y sin gluten. El establecimiento solo abre para la cena, los horarios son de martes a domingo de las 06:00pm hasta las 11:00pm. Apto para familias con niños y ocasiones especiales. Este lugar no llegó a ser visitado por los tesisistas, sin embargo se llegaron a encontrar diversas opiniones en Tripadvisor.

El establecimiento tiene una aceptación de 68% de 424 opiniones realizadas en Tripadvisor.com; entre los atributos más destacados se registra la atención, especialmente de la dueña del local así como la buena comida tal como se observa en la figura 4.2.

**Figura 4.2 Resumen de opiniones “Aqua”**



Fuente: Tripadvisor (2017e)

A continuación se detallan algunos comentarios de Tripadvisor.com relacionadas a Aqua actualizado al 31 de octubre del 2017.

#### Exquisito!

Uno de los mejores restaurant de Máncora. Promedio por plato, s./ 35. Para dos personas con un picoteo para compartir y dos bebidas nos salió s./ 106. Solo atienden durante horario de cena (creo que desde las 19horas). El lugar tiene 10 mesas aproximadamente por lo que se debe llenar bastante en temporada alta. 100% recomendable!

Se escribió una opinión 2 semanas atrás (Tripadvisor, 2017e)

#### Excelente comida, los tragos no tanto...

Es uno de los mejores de Máncora, sin duda alguna, pero no estoy seguro si es el mejor, pues la relación calidad precio no es muy buena, los cockeles son la razón por la que no le doy 5, pues me pareció muy caro el precio de los mismos. Lo que más me gusto, la langosta.

Se escribió una opinión 25 septiembre 2017 (Tripadvisor, 2017e)

#### Agradable lugar

Un lugar que vale la pena visitar si estas en Máncora. La comida es muy rica y el ambiente es muy agradable. La dueña es una chilena muy simpática. Todos los platos se ven muy ricos, yo probé el ceviche y obviamente estaba espectacular

Se escribió una opinión 25 septiembre 2017 (Tripadvisor, 2017e)

#### Muy buen servicio

Muy lindo ambiente y buen servicio! Nos tendieron muy bien y hemos comido muy rico. Lindo para pasar la tardecita con unas cervezas y rica comida

Se escribió una opinión 22 septiembre 2017 (Tripadvisor, 2017e)

#### Excelente ceviche

Delicioso el ceviche fusión que ofrecen. Y el tartar de atún también muy rico.. Y buenos precios! Gracias

Se escribió una opinión 13 septiembre 2017 (Tripadvisor, 2017e)

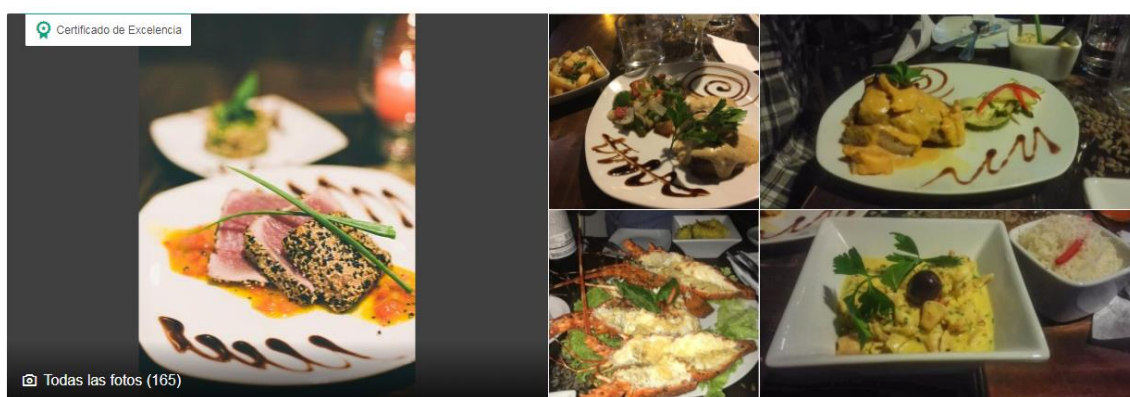
### Cena

El Ambiente es muy grato, bien atendido, los platos ricos, no son grandes y bien presentados, lo malo es que es un poco caro pero vale la pena probar aunque sea una vez

Se escribió una opinión 10 septiembre 2017 (Tripadvisor, 2017e)

Como se muestra en la figura 4.3 la buena comida también es referente.

**Figura 4.3 Fotos de platos de comida - Aqua**



Fuente: Tripadvisor (2017e)

### **La Sirena d' Juan**

El establecimiento está ubicado en Av. Piura 316 - Máncora, ofrece una diversidad de comida peruana, fusión, apta para veganos, vegetarianos y opciones sin gluten. Está dirigido a todo tipo de público romántico, familias con niños, comida local, y reuniones de negocio.

Durante la visita del 29 de junio del 2017 el establecimiento se encontraba cerrado debido a la organización de un evento lo cual nos indica que ésta puede ser una modalidad para captar ingresos.

De acuerdo a la visita de campo realizada el día 04.11.17 atiende para el almuerzo y la cena en los horarios de miércoles a lunes de 12:30 a 23:00, los precios del menú están en S/.35 lo que incluye una entrada, un plato de fondo y una bebida. El establecimiento cuenta con meseras uniformadas, de muy buena presencia y atención amable, la entrega de la comida tomó de 20 a 25 minutos, los tragos preparados son agradables al igual que la comida, sin embargo no cuentan en su carta con cervezas artesanales.

Según los comentarios de los clientes que han sido publicados en Tripadvisor (2017d), resaltan los siguientes atributos que destacan en la Sirena d' Juan: la buena

comida, la buena atención y que es un lugar acogedor.

A continuación, se observa en la figura 4.4, los platos de comida ofrecidos por La Sirena de Juan.

**Figura 4.4 Fotos de platos de comida - La Sirena de Juan**



Fuente: Tripadvisor (2017d)

### **Buda Máncora Cuisine**

El establecimiento se encuentra ubicado en Av. Piura 440 Máncora, ofrece comida asiática, sushi, fusión, y ofrece al igual que otros establecimientos comida para vegetariano, veganos y sin gluten. El horario del servicio es para el almuerzo y cena, tiene capacidad para atender a grupos grandes, familias, reuniones de negocios, entre otros. Los precios promedios oscilan entre los S/.33 y S/.300; adicionalmente tiene una opción de menú de S/.20, lo cual lo hace más accesible para todos.

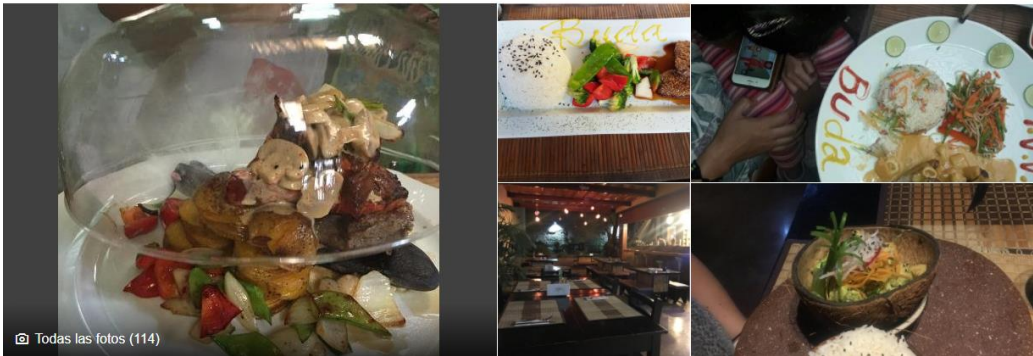
De acuerdo a la visita de campo realizada el día 04.11.17, el local es amplio y cuenta con un segundo piso listo para abrir en caso la ocupabilidad del primer piso supere el 100%, sin embargo no cuenta con personal suficiente para poder atender, durante la visita al establecimiento por parte de los autores de esta tesis, no llegaron a ser atendidos ni recibidos por alguien del local provocando el retiro del local después de 20 minutos. Los mozos estaban debidamente uniformados y la carta era variada.

De acuerdo a los comentarios de los comensales publicados en la página Tripadvisor (2017i), resaltan los siguientes atributos del establecimiento Buda: El horario corrido de la atención, así como los precios accesibles. También refieren comentarios negativos respecto al local como poco acogedor y deficiencias en el servicio de los mozos.

En la figura 4.5 se muestran los platos de comida que ofrece Buda Máncora Cuisine.



**Figura 4.5 Fotos de platos de comida - Buda Máncora Cuisine**



Fuente: Tripadvisor (2017i)

### Atelier Resto Vino Bar

Este resto-bar se encuentra ubicado en Av. Piura 360 Máncora, y abre por las noches. El concepto del negocio es una propuesta de comida francesa y peruana, así como también ofrecen vinos y tragos preparados. El local cuenta con 2 ambientes: interior y exterior, así mismo dentro del local cuenta con un espacio donde se suelen estar grupos o dj's para animar la noche.

Este local no llegó a ser visitado por los tesisistas, sin embargo según facebook, cuenta con una votación de 4.8 de 5 y de acuerdo a foursquare, una votación de 7.3 de 10. Así mismo, según tripadvisor.com, del total de opiniones, 44% mencionan que es Excelente, mientras que un 7% menciona que el negocio es malo, tal como se observa en la figura 4.6.

**Figura 4.6 Resumen de opiniones “Atelier Resto Vino Bar”**



Fuente: Tripadvisor (2017f)



Las opiniones de clientes, publicadas en Tripadvisor (2017f) resaltan lo siguiente: Que es un sitio diferente en el que se puede compartir unos tragos y piqueos con amigos.

A continuación, se citan opiniones de clientes de Tripadvisor.com actualizada al 12 de noviembre del 2017, hora 11:57am:

Un sitio diferente, con encanto

Pasé 3 noches en Máncora con amigos y dos de ellas estuve en el Atelier. Me encantó la decoración del sitio, es especial y el ambiente es muy bueno. A destacar la profesionalidad y la simpatía de Gonzalo, el camarero, atento en todo momento de que todo estuviese bien. Si volviese a Máncora, repetiría sin duda! iría

Se escribió una opinión 25 agosto 2017 (Tripadvisor, 2017f)

Un buen descubrimiento

Un lugar acogedor, con buena gente. La comida es muy buena y el personal atento a lo que necesitas. Cómo no estábamos seguros sobre el vino, nos han dejado probar una copa antes de pedir una botella. Un detalle! Y hemos pedido la botella! Gracias por la atención y por un buen momento disfrutando de una maravillosa comida. Las mesas de la terraza muy recomendables!

Se escribió una opinión 14 agosto 2017 (Tripadvisor, 2017f)

Muy bueno!

Bar acogedor, los tragos deliciosos y los piqueos buenos. El langostino en salsa de maracuyá excepcional y el chilcano de Jagermeister delicioso! No es barato, pero vale la pena!

Se escribió una opinión 7 agosto 2017 (Tripadvisor, 2017f)

En la figura 4.7 se muestra fotos del local Atelier Resto Vino Bar.

**Figura 4.7 Fotos de Atelier Resto Vino Bar**



Fuente: Eco-wekk (2017)

## Hotelier - “Arte y Cocina”

Este hotel se encuentra ubicado en la carretera hacia la playa Las Pocitas, a un kilómetro del poblado de Máncora. El hotel se encuentra frente al mar, y es muy conocido por el restaurant con el que cuenta, “Donde Teresa”. El restaurant ha sido premiado como uno de los mejores del Perú, en tripadvisor.com desde el 2009 al 2015. El negocio tiene el nombre de Teresa Ocampo, quien fue una de las primeras chefs en tener un programa de cocina en televisión peruana, y el actual dueño del hotel mantiene esta tradición gastronómica de los Ocampo.

El restaurant aprovecha la vista al mar, y los insumos frescos de la pesca del día y de la ubicación de sus instalaciones al aire libre, así mismo atiende desde las 11am hasta las 10pm inclusive días festivos. Los precios oscilan desde 7 soles hasta 35 soles aproximadamente, cuentan con carta de bebidas pero no de cervezas artesanales.

Este restaurant no fue visitado por los tesisistas, sin embargo, según la información obtenida de Tripadvisor.com, cuenta con 144 opiniones, de las cuales el 56% hace mención que es excelente, y el 24% que es muy bueno, y sólo un 7% que el local es malo y pésimo, tal como se observa en la figura 4.8.

**Figura 4.8 Resumen de opiniones “Donde Teresa”**



Fuente: Tripadvisor (2017h)

A continuación, se citan opiniones de clientes de Tripadvisor.com actualizada al 12 de noviembre del 2017, hora 12:35pm:

### Difícil decidir!

Nos estamos hospedando en el Hotelier, donde se encuentra este restaurante.... hay tantas opciones que es difícil decidirse por una! La atención de César y Javier (el chef y dueño) es maravillosa y personalizada! Todos los platos demuestran dedicación y frescura. Valor de los platos en

promedio S. 32, pero casa uno vale la pena. Vista linda al mar, con soleras para reposar después de la comida. Javier publicó un libro con sus recetas, el que puedes ver para tentarte aún más con cada plato. Recomendable! Se escribió una opinión 4 semanas atrás (Tripadvisor, 2017h)

### Delicioso

Donde Teresa es un lugar pequeño pero fantástico para comer. Mi novia y yo fuimos para el almuerzo y la cena y la comida es genial! Todos nuestros platos sabían increíble. Tuvimos ceviche, duo de causas y Chaufa de mariscos. Realmente vale la pena ir allí, incluso si su hotel no está tan cerca. Coja un mototaxi o caminar por la playa (los platos se muestran en la figura 4.9). Los precios son más baratos que la mayoría de los restaurantes en Máncora. Se escribió una opinión 17 julio 2017 (Tripadvisor, 2017h)

**Figura 4.9 Fotos de platos de comida - Donde Teresa**



Fuente: Hotelier (2017)

### **Hotel Las Arennas**

De acuerdo a la visita de campo realizada el día 04.11.17, este moderno y elegante hotel, se encuentra ubicado en la antigua carretera panamericana norte, en el límite con Vichayito. Este hotel se encuentra dentro de la lista de los mejores hoteles de Máncora y cuenta con su propio restaurant y barra frente a la playa. La comida y tragos del hotel no son tan económicos, el precio de la cerveza industrial es de 20 soles y bebidas de 25 soles, los piqueos oscilan entre los 40 soles al igual que los platos de comida. El restaurant no es muy concurrido, ya que generalmente es para los huéspedes del hotel, se pudo distinguir que en la zona de bar a partir de las 7:00pm ya no hay mucha concurrencia de gente. Los platos de comida se muestran en la figura 4.10.

**Figura 4.10 Fotos de platos de comida y bebidas - Restaurant Hotel Las Arennas**



Fuente: Las Arennas – Mancora (2017)

Los comentarios antes mencionados, Tripadvisor (2017b), hace referencia a los atributos del hotel y no al restaurant, se dan más puntuaciones por su calidad e instalaciones.

### **Rústica**

La cadena de restaurantes rústica decidió apostar por captar una porción del mercado turístico, instalando un hotel en el balneario de Vichayito. Este hotel cuenta con servicios que atraen al público que se hospeda en Máncora o Vichayito, ya que es una alternativa para alimentación y diversión.

Rústica tuvo dos visitas de campo, el 29 de junio y el 04 de noviembre 2017. En la primera visita de junio se observó que el local cuenta con restaurante, pista de baile y karaoke además de las habitaciones del hotel. Las puertas están abiertas para el público en general a pesar de no estar hospedados. Asimismo durante el alojamiento en Máncora se recibió oferta de los recepcionistas del hotel Puntal del Mar, de movilidad para el traslado al establecimiento durante la noche. La carta de piqueos es la misma que se ofrece en toda la cadena de restaurantes de Rustica.

De acuerdo a la visita de campo realizada el día 04.11.17, se obtuvo la siguiente información: los platos oscilan entre los 30 soles, cuenta con una amplia carta de tragos y cervezas. El personal que atiende es muy amable y tiene conocimiento de lo que ofrecen, así mismo se encuentran todos uniformados. Las instalaciones son grandes y la atención es muy buena, el tiempo de atención fue aproximadamente 20 minutos.

Las opiniones de clientes publicadas en Tripadvisor (2017b) no son dirigidas al restaurant, sino que se encuentran dirigidas al hotel en sí (las vistas de las instalaciones se muestran en la figura 4.11). Entre algunas de las opiniones que se llegó a obtener de la página son las siguientes: El hotel es uno de los mejores de la zona, comidas buenas,

personal educado y atento, variedad de tragos y comida.

**Figura 4.11 Fotos de instalaciones restaurant y karaoke – Rústica Vichayito**



Fuente: Booking (2017)

#### 4.1.2 Descripción de los Atributos

A continuación, en las tablas 4.1, 4.2 y 4.3 se muestran los diferentes atributos que poseen otros locales de la zona que pueden ser considerados como competencia.

La medición de los atributos de los otros locales se realiza con la metodología semáforo: (verde) Bueno, (amarillo) Regular, (rojo) Deficiente.

**Tabla 4.1 Atributos de los competidores - Ambiente**

Atributos		La mosca en la sopa	La sirena de Juan	Buda Máncora cuisine	Atelier resto vino bar	Bar hotel arenas	Rústica
AMBIENTE	Limpieza de local	●	●	●		●	●
	Servicio de baños	●	●			●	●
	Decoración	●	●	●	●	●	●
	Música	●	●	●	●		●
	Iluminación	●	●	●	●		●
	Ventilación	●	●	●	●		●

Fuente: Visita de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

Se concluye en la tabla 4.1 que los atributos relacionados a la categoría Ambiente de la oferta en Máncora es una fortaleza, la mayoría de los establecimientos cuenta con una valoración buena, sin embargo hay oportunidades en cuanto a música y ventilación se refiere.

**Tabla 4.2 Atributos de los competidores – Servicio**

Atributos		La mosca en la sopa	La sirena de Juan	Buda Máncora cuisine	Atelier resto vino bar	Bar hotel arennas	Rústica
SERVICIO	Asesoría						
	Servicio de mozos						
	Tiempo de espera (**)						
	Seguridad (*)						
	Entretenimiento						

(\*) Seguridad: Taxi de retorno





















(\*\*) Tiempo:

Bueno = 15 Min; Regular = 16 a 20 Min; Deficiente = 21 Min a más

Fuente: Visita de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 4.2 se observa que en los atributos relacionados a la categoría Servicio, los establecimientos de la zona presentan debilidades en cuanto a asesoría, servicio de mozos, seguridad, entretenimiento, así como en los tiempos de espera.

**Tabla 4.3 Atributos de los competidores – Producto**

Atributos		La mosca en la sopa	La sirena de Juan	Buda Máncora cuisine	Atelier resto vino bar	Bar hotel arennas	Rústica
PRODUCTO	Variedad de cerveza artesanal						
	Bebidas alternativas						
	Variedad de piqueos						
	Buen sabor						

Fuente: Visita de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 4.3 se observa que existen oportunidades en cuanto a la variedad de cerveza artesanal se refiere, la oferta no ofrece diversas marcas del producto como se propone en el plan de negocios.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

### **5.1 Análisis de la demanda**

Dado que no existe una fuente primaria relacionada con la demanda en restaurantes o Bares en la ciudad de Máncora, la investigación empleó como fuente primaria los datos de la “Encuesta de estadística mensual de turismo para establecimientos de hospedaje”, publicada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur (2017) de la cual se extrajo el número de pernотaciones de huéspedes en Máncora y Los Órganos entre los años 2009 y 2016 también se consideró el número de plazas/camas con las que cuentan los hospedajes de la zona.

Este análisis también se valió de fuentes secundarias, tales como: el focus group y la encuesta, ambos desarrollados en la ciudad de Máncora por la facilidad para ubicar al grupo objetivo.

#### **5.1.1 Resultados del focus group**

A fin de identificar las preferencias y la valoración de atributos por parte del grupo objetivo, se llevó a cabo un focus group en el hotel Puntal del Mar ubicado en Las Pocitas, Máncora, a las 17:00 horas del 30 de junio 2017 y fue moderado por un participante del equipo de la tesis. El focus consistía en tomar información necesaria para tener un diagnóstico en función a los objetivos planteados. Se presentaron 4 tipos de cerveza artesanal, 3 de la zona y 4 de Lima acompañados de piqueos marinos fríos y calientes. En Anexo 4 – Resultados focus group, se puede ver el detalle de los comentarios del focus realizado.

Los participantes fueron preseleccionados de los visitantes del hotel Punta del Mar ubicado en Las Pocitas – Máncora, que gustan de tomar cerveza, segmento A, B y C hospedados en el hotel Punta del Mar, cuya noche tiene un costo de S/.300 promedio, en días feriados el costo es de S/.600 la noche). Todas las parejas llegaron a Máncora en su propio auto o camioneta. En la tabla 5.1 se muestran datos respecto a los participantes del focus group.



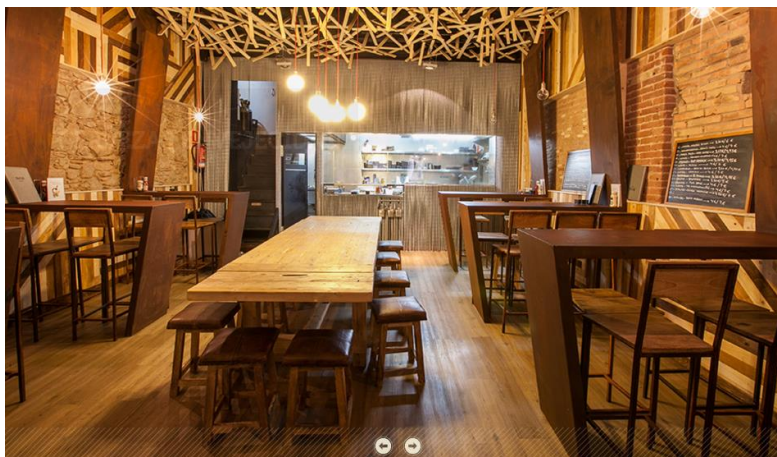
**Tabla 5.1 Perfil de los participantes del focus group – Máncora, 30 junio 2017**

	Género	Edad	Natural de	Procedencia actual	# de visitas a Máncora	Motivo de visita – junio 2017
1	Masculino	38	Satipo	Lima	2 al año	Búsqueda de un hotel para su matrimonio
2	Femenino	29	Piura	Lima	2 al año	
3	Masculino	56	Piura	Piura	Viajan recurrentemente a Máncora y al norte en general. Son corredores inmobiliarios. Conocedores de Máncora.	Pareja jubilada, de vacaciones, intenciones de ir con hijo y nietos pero terminaron yendo solos.
4	Femenino	52	Piura	Piura		
5	Masculino	48	Chiclayo	Chiclayo	1 al año	Visita por feriado/vacaciones acompañados de menor hija de 6 años
6	Femenino	30	Chiclayo	Chiclayo	1 al año	

Fuente: Anexo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

Exploración del Objetivo 1: Tomando en cuenta que en las visitas de campo se han observado locales que han tenido mucho cuidado en la decoración, tal es el caso de Buda Máncora Cuisine, se decide “Testear decoración”, a fin de determinar el estilo de decoración preferido por el grupo objetivo. La elección de los participantes fue unánime con la imagen que a continuación se muestra en la figura 5.1.

**Figura 5.1 Imagen seleccionada en el focus group**



Fuente: Biercap (2017)

Exploración del Objetivo 2: “Identificar los atributos que las personas valoran al consumir en un resto-bar”, para lo cual se entregó a los participantes un listado de atributos (ver Anexo N°2). Los participantes coincidieron en que los atributos de mayor importancia son: percibir un lugar divertido, limpio, seguro, donde ofrezcan buen servicio el mismo que involucra ser recibidos y atendidos en el menor tiempo, finalmente los participantes del focus mencionaron que el personal de atención debe estar debidamente capacitado en cuanto a los sabores de la cerveza artesanal que se comercializará en el local a fin de que puedan orientar al público en su elección.

Exploración Objetivo 3: “Identificar los tipos de cerveza artesanal de mayor aceptación a través de la degustación”, se realizó la degustación de cerveza artesanal de la zona y de Lima, teniendo los siguientes resultados:

- La cerveza artesanal de la zona tiene mayor preferencia, esto se atribuye a que el consumidor no está acostumbrado a sabores fuertes por lo tanto el sabor de la cerveza artesanal de la zona le es de mejor agrado y aceptación.
- Se evidencia preferencia por cerveza artesanal que tiene un sabor similar a la cerveza industrial.
- Las mujeres prefieren sabores más suaves.
- La cerveza con un porcentaje de IBU (amargor) mayor a 18% es de menor preferencia que aquellas de menor porcentaje.
- De igual manera se ha identificado, a excepción de la cerveza Red Ale, que el IBU mayor a 35 genera cierto rechazo, refieren la característica de sabor muy fuerte tanto para el género masculino como para el femenino.

Exploración del Objetivo 4: “*Testear nombre*” no se observó una preferencia con algún nombre de la lista sin embargo la palabra que llamó la atención de los participantes fue “Resto-beer”.

Durante la realización del focus se tuvo la oportunidad de explorar respecto a la disponibilidad de pago de cada uno de los participantes por una cerveza artesanal de 330 ml; se observa que hay respuestas diversas como precio muy bajo (5 y 8 soles) hasta precios altos (25 soles por botella). Enfatizaron que si el producto es de un costo alto el servicio debe ser diferenciado así mismo deberá generar interés que motive el regreso al local durante su estadía.

### 5.1.2 Resultados de la encuesta

Este estudio empleó la encuesta como herramienta para conocer al público objetivo y poder contrastar la información obtenida a través de las fuentes secundarias. A continuación, en la tabla 5.2 las preguntas del cuestionario y los objetivos de cada una de ellas.

**Tabla 5.2 Objetivos de la encuesta**

Preguntas de la encuesta	Objetivo
<b><u>Preguntas Filtro</u></b> 1. Marcar con una x cuál es su procedencia 2. ¿Usted consume cerveza? 3. ¿Durante su estadía en Máncora, Ud. ha ido, tiene pensado ir o iría a un Bar?	Asegurar que los participantes de la encuesta sea el público objetivo del estudio.
4. ¿Durante su estadía en Máncora, donde prefiere hospedarse?	Identificar público objetivo en los participantes.
5. ¿Cuántos días en promedio se queda en Máncora?	Identificar el promedio de permanencia del turista nacional en la ciudad de Máncora.
6. Indique el tipo de cerveza que consume habitualmente. 7. Respecto al consumo de cerveza artesanal, responda lo siguiente: (agrado, caro, no la probaría).	Identificar preferencia por la cerveza artesanal.
8. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal (tamaño personal)?	Identificar precio de preferencia.
9. ¿Cuántas cervezas consume habitualmente (tamaño personal)? 10. ¿Cuánto gastas o estarías dispuesto a gastar en promedio en un resto-bar por visita?	Identificar los hábitos de consumo.
11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es bajo y 5 es alto califique la importancia para usted de cada uno de los siguientes atributos de un resto-bar.	Identificar la valoración de atributos que el consumidor prefiere de un establecimiento.
12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menos preferido y 5 es muy preferido califique con qué te gustaría acompañar la cerveza.	Identificar la preferencia por el tipo de acompañamiento en cuanto a piqueo se refiere con la cerveza artesanal.
13. ¿Qué redes sociales utiliza?	Identificar las redes sociales que utiliza el consumidor.
14. ¿A usted le interesaría acudir a un local si sabe que este ayuda a la comunidad de Máncora?	Identificar interés del consumidor en responsabilidad social.
15 - 17. Preguntas de demografía (género, edad, condición laboral).	Identificar datos demográficos de turistas nacionales que visitan Máncora.

18. Lugar de residencia.	Conocer la procedencia del turista nacional que visita la ciudad de Máncora.
<b>Degustación</b>	
19. De las cervezas probadas, cual fue la que más le agradó	Identificar la preferencia por el tipo de cerveza
20. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menos preferido y 5 es muy preferido, califique los atributos que más busca en una cerveza artesanal.	Identificar los atributos que el consumidor prefiere de la cerveza artesanal

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

La investigación tiene por finalidad identificar la preferencia y comportamiento del público objetivo que visita la ciudad de Máncora, identificarlos como potenciales consumidores. Está dirigida a frequentadores de bares, resto-bares y restaurantes en la ciudad de Máncora, mayores de 25 años, que sean consumidores de cerveza, de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Las encuestas se realizaron en la Ciudad de Máncora, en las playas de Máncora, Pocitas y Vichayito.

- Playa de Máncora, se realizaron las encuestas en hotel bar Wawa donde se desarrollaba la fiesta Corona Sunset, donde 78 consumidores potenciales fueron encuestados.
- Playa Pocitas, se realizaron encuestas en los hoteles Grandmare Hotel, Marina Hotel, Las Pocitas y Punta del Mar, donde 160 consumidores potenciales fueron encuestados.
- Playa Vichayito, se realizaron encuestas en los hoteles Las Cabañas de Antica, Marcilia Hotel, Vichayito Bungalows y Arenas de Máncora, donde 110 consumidores potenciales fueron encuestados.
- La degustación, se hizo el traslado de 49 botellas de cerveza L.I.M.A Pale Ale marca Barbarian (35 IBU y 6.1% alcohol) tal como se observa en la figura 5.2, y se adquirieron 49 botellas de la cerveza artesanal El Ñuro (18 IBU y 5.7% alcohol) de la empresa Imperio como se observa en la figura 5.3, productor y distribuidor en el departamento de Piura. Se realizaron un total de 198 degustaciones.

**Figura 5.2 Cerveza L.I.M.A Pale Ale – Barbarian**



Fuente: Barbarian (2017)

**Figura 5.3 Cerveza artesanal El Ñuro - Imperio**

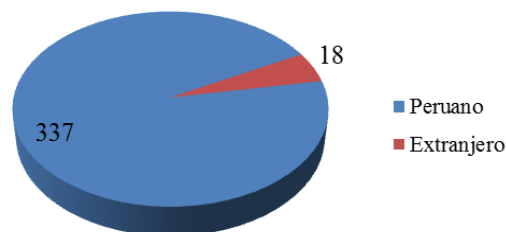


Fuente: Cervecería Imperio (2017)

La aplicación de las encuestas se realizó a 355 personas de las cuáles 324 cumplieron con los criterios definidos en las preguntas filtro de la encuesta.

Tal como se observa en la figura 5.4, a la pregunta filtro relacionada a la procedencia del encuestado tuvo como resultado que un 95% son de procedencia peruana.

**Figura 5.4 Procedencia del encuestado**

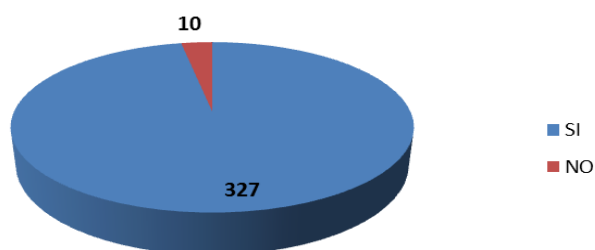


1. Marcar con una x cuál es su procedencia			
	Peruano	Extranjero	Total
Cantidad	337	18	355
Porcentaje	95%	5%	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El segundo filtro estuvo orientado al consumo de cerveza. Se observa en la figura 5.5 que de los participantes encuestados que quedaron del primer filtro, el 3% no consume cerveza.

**Figura 5.5 Consumidores de cerveza**

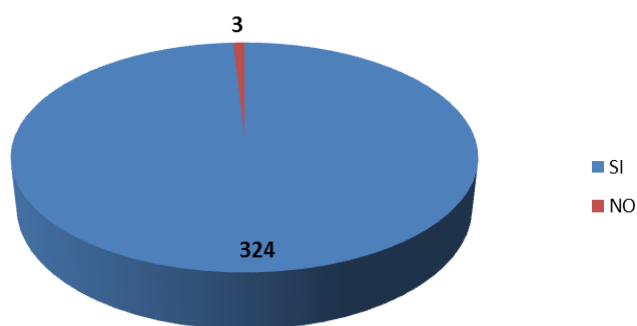


2. ¿Usted consume cerveza?			
	SI	NO	Total
Cantidad	327	10	337
Porcentaje	97%	3%	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

La tercera pregunta filtro, tal como se detalla en la figura 5.6, refiere si el turista estaría dispuesto a ir a un bar, de los 327 sólo el 0.9% respondió que no iría.

**Figura 5.6 Disposición para ir a un bar**



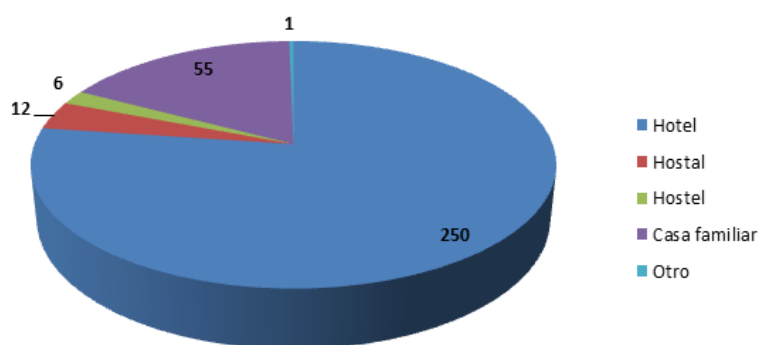
3. ¿Durante su estadía en Máncora, Ud. ha ido, tiene pensado ir o iría a un Bar?			
	SI	NO	Total
Cantidad	324	3	327
Porcentaje	99%	0.9%	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Después del análisis de las preguntas filtro se evidencia que el 95% de los encuestados son turistas nacionales, de ellos sólo el 97% consume cerveza y de ellos el 99% tiene la disposición de asistir a un bar en la ciudad de Máncora.

Una vez realizada las preguntas filtros, se procede con el análisis de las preguntas de la encuesta, como se observa en la figura 5.7 se evidencia que el 77% de los encuestados se hospedan en hoteles, y un 17% se hospeda en casa familiar. Tomando en consideración que la encuesta fue realizada en la playas cuyo público pertenece al sector A, B y C ambas variables, hotel y casa familiar responden a criterios de segmentación del público objetivo; por lo tanto el 92% de encuestados son parte del público objetivo del plan de estudio.

**Figura 5.7 Perfil del encuestado – Hospedaje**

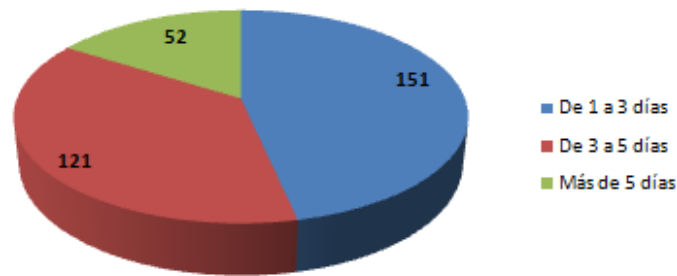


4. ¿Durante su estadía en Máncora, donde prefiere hospedarse?		
Hospedaje	# de encuestados	% de encuestados
Hotel	250	77%
Hostal	12	4%
Hostel	6	2%
Casa familiar	55	17%
Otro	1	0%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la figura 5.8, el 47% de los encuestados permanece en la ciudad de Máncora de 1 a 3 días, y el 37% permanece de 3 a 5 días. La permanencia del encuestado ayudará a evaluar la frecuencia con la que el turista nacional podría asistir al resto-bar.

**Figura 5.8 Permanencia del encuestado en la ciudad de Máncora**

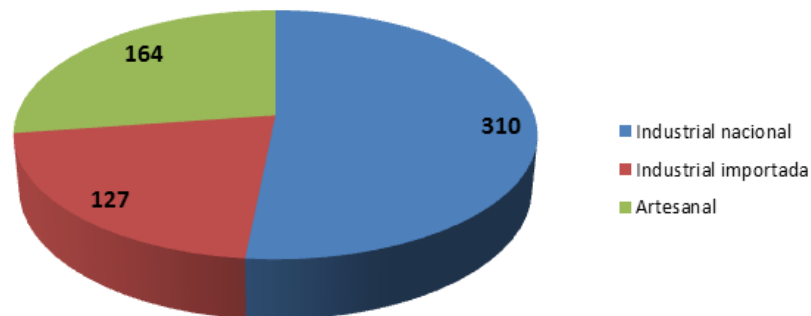


5. ¿Cuántos días en promedio se queda en Máncora?		
Estadia	# de encuestados	% de encuestados
De 1 a 3 días	151	47%
De 3 a 5 días	121	37%
Más de 5 días	52	16%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tal como se aprecia en la figura 5.9 del total de encuestados, 310 personas consumen cerveza importada, 127 consumen cerveza industrial importada y 164 personas consumen cerveza artesanal lo que representa el 51% de los encuestados.

**Figura 5.9 Consumo de cerveza**



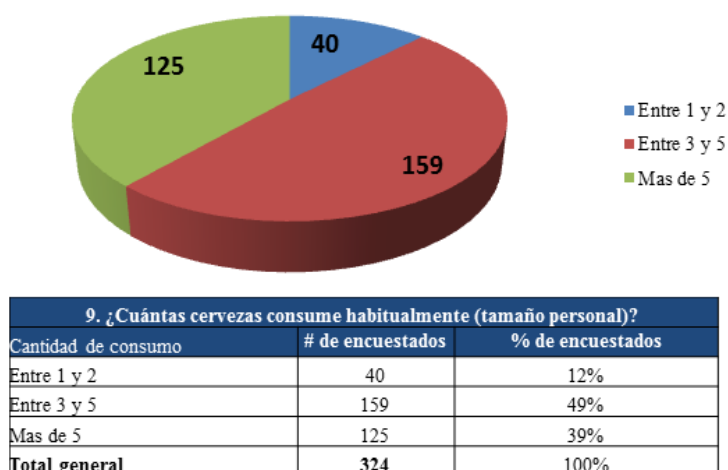
6. Indique el tipo de cerveza que consume habitualmente		
Tipo de cerveza	# de	% de encuestados
Industrial nacional	310	96%
Industrial importada	127	39%
Artesanal	164	51%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis



Con respecto a la cantidad de consumo de cerveza en botellas 330 ml, el 49% menciona entre 3 y 5 botellas, sin embargo hay un 39% de encuestados que refieren consumir más de 5 botellas por vez, por lo que un 88% de encuestados consumen más de 3 botellas de cerveza de 330ml, tal como se muestra en la figura 5.10.

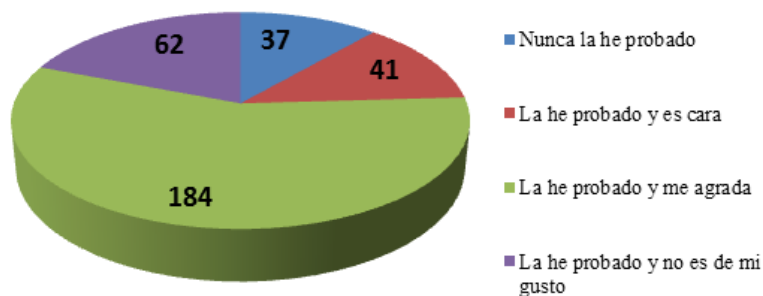
**Figura 5.10 Consumo de cerveza - Cantidad de botellas 330ml**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Respecto al consumo de cerveza artesanal el 57% de los encuestados refiere que la ha probado y le agrada, adicionalmente tenemos un 24% de encuestados que nunca la han probado o que la han probado y es cara convirtiéndose en un mercado potencial. Como se observa en la figura 5.11 hay un 19% que indica que la cerveza artesanal no es de su agrado.

**Figura 5.11 Consumo de cerveza artesanal**

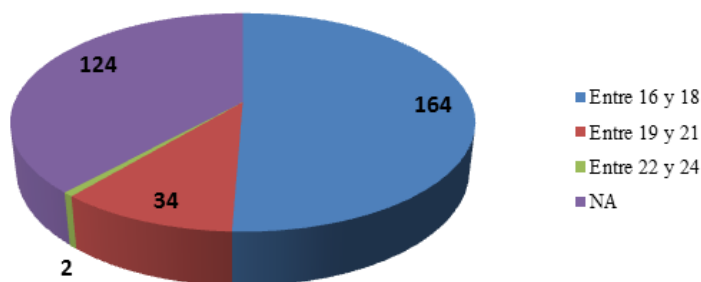


7. Respecto al consumo de cerveza artesanal, responda lo siguiente:		
Consumo de Cerveza Artesanal	# de encuestados	% de encuestados
Nunca la he probado	37	11%
La he probado y es cara	41	13%
La he probado y me agrada	184	57%
La he probado y no es de mi gusto	62	19%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.12, el 51% de los encuestados está dispuesto a pagar un precio entre S/.16 y S/.18 soles por botella de 330 ml.

**Figura 5.12 Disposición de pago por botella 300ml de cerveza artesanal**

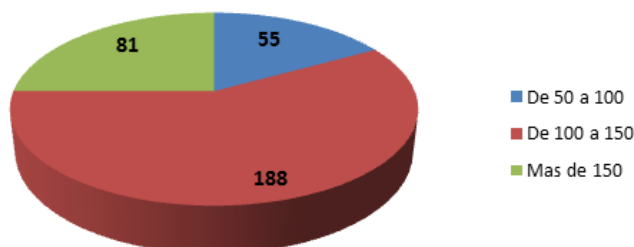


8. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal (tamaño personal)?		
Disposición a pagar	# de encuestados	% de encuestados
Entre 16 y 18	164	51%
Entre 19 y 21	34	10%
Entre 22 y 24	2	1%
NA	124	38%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.13 se observa la disposición para gastar en un resto-bar por visita, el 58% de encuestados gasta entre S/.100 y S/.150 por persona por visita y un 25% más de S/. 150 nuevos soles.

**Figura 5.13 Disposición para gastar en un resto-bar por visita por Persona**



10. ¿Cuánto gastas o estarías dispuesto a gastar en promedio en un Restobar por visita?		
Disposición para gastar	# de encuestados	% de encuestados
De 50 a 100	55	17%
De 100 a 150	188	58%
Mas de 150	81	25%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Sin embargo, de acuerdo con la apreciación obtenida de las entrevistas (ver anexos 6,7,y8) con expertos, un ticket promedio por persona está comprendido aproximadamente por 03 cervezas (precio cada cerveza S/.18) y un plato de comida ó piqueo (Precio S/35), cuyo precio es generalmente de S/.89 (el ticket promedio será analizado en capítulos posteriores).

En las visitas de campo realizadas en los meses de junio, julio y noviembre, se pudieron identificar algunos atributos en la oferta de locales que actualmente se ubican en la zona en los cuales se vende comida y bebida, tales como:

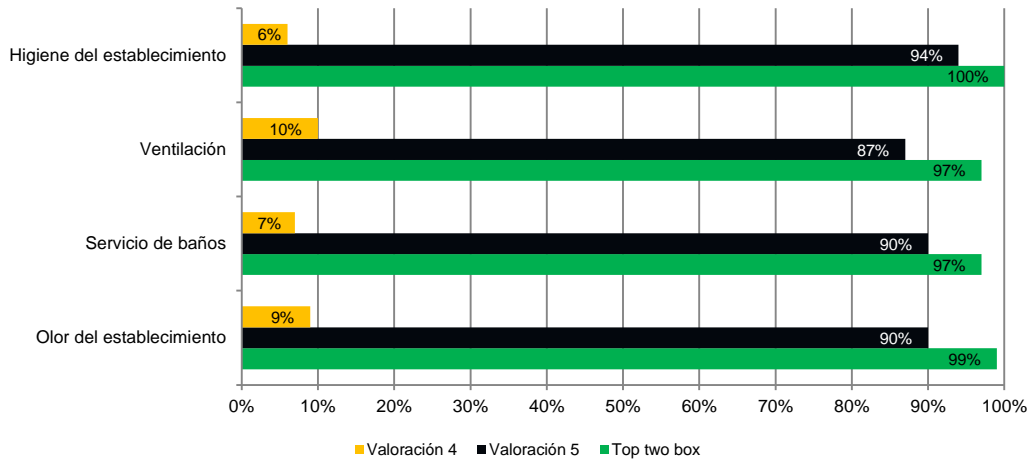
- Calidad del Servicio, este atributo está relacionado con la atención de los mozos, el tiempo que tiene que esperar el cliente antes de ser atendido por un mozo y el tiempo que debe esperar por su pedido.
- Limpieza del local, evidenciada en todos los ambientes que el local cuente, tales como barra, mesas, baños y cocina.
- Seguridad, en las visitas se pudo comprobar que las personas se sentían inseguras y tenían que tener especial atención con sus pertenencias en lugares

abiertos, otro factor a considerar para aquellos hospedados en Pocitas o Vichayito era el tema del transporte, que este sea seguro y recomendado por su hotel.

- Olor del establecimiento, existen locales en los cuales debido a la deficiente ventilación los olores de la cocina se perciben en el área de mesas.
- Variedad de la carta, existen restaurantes especializados en determinados estilos, tales como: La Mosca en la Sopa (parrilla), La Sirena de Juan (fusión), Buda (asiática), etc.
- Ventilación, son pocos los locales que cuentan con aire acondicionado.
- Calidad de la comida, en las visitas realizadas se encontró que todos los locales ofrecen buena comida.
- Los atributos menos valorados fueron: la atención de los mozos, la iluminación, el precio, la música, menaje con logo, la vestimenta de los mozos y espacios diferenciados.

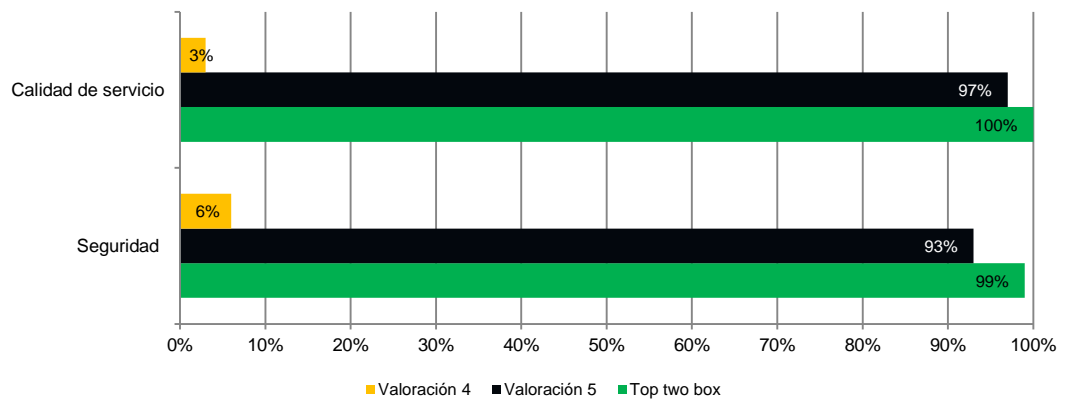
Con respecto a los atributos evaluados, en las figuras 5.14, 5.15 y 5.16 se observa que los mejores valorados por los encuestados son Calidad de servicio, Limpieza del local. Higiene del establecimiento, Seguridad, Olor, Servicio de baños, Ventilación, Calidad en la comida y variedad de carta. Se ha considerado los mejores evaluados del top two box, es decir que el total de la puntuación se dio con valoración 4 y 5, por ejemplo: higiene del establecimiento tuvo un 94% con la valoración 5 y un 6% con la valoración 4 lo cual significa que el 100% se distribuye entre la valoración 4 y 5.

**Figura 5.14 Atributos de un resto-bar con mejor valoración (Top two Box) – Atributo Ambiente**



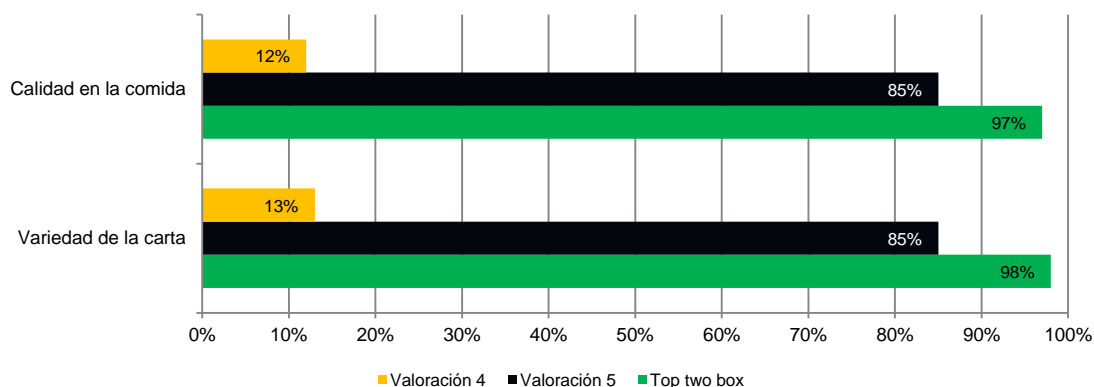
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 5.15 Atributos de un resto-bar con mejor valoración (Top two Box) – Atributo Servicio**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

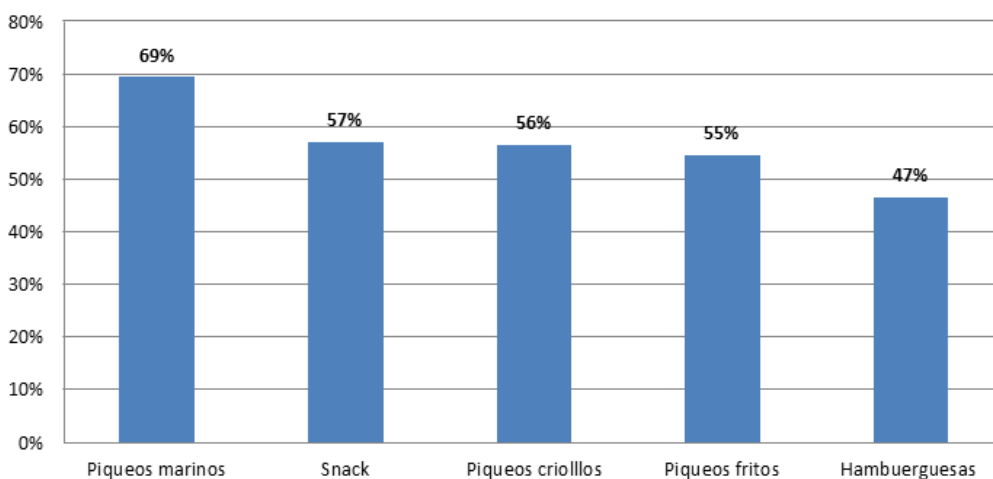
**Figura 5.16 Atributos de un resto-bar con mejor valoración (Top two Box) – Atributo Producto**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.17 se observa que los piqueos marinos fueron los que tuvieron mayor preferencia con un 69% de aceptación y los menos preferidos son hamburguesas con un 47%.

**Figura 5.17 Preferencia de piqueos de acompañamiento**

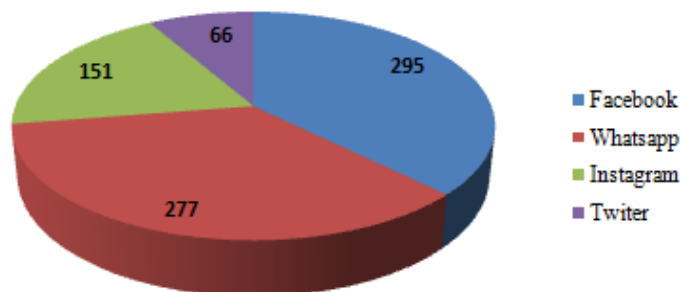


12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menos preferido y 5 es muy preferido califique con qué te gustaría acompañar la cerveza.							
Tipo de piqueo	0	1	2	3	4	5	top to box
Piqueos marinos	2%	5%	10%	14%	22%	48%	69%
Snack	5%	7%	7%	24%	31%	26%	57%
Piqueos criollos	3%	6%	16%	18%	33%	24%	56%
Piqueos fritos	4%	3%	10%	29%	37%	17%	55%
Hamburguesas	4%	14%	10%	26%	32%	15%	47%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.18 se observa que un 91% del total de los encuestados utilizan Facebook como su principal medio de comunicación y un 85% utiliza Whatsapp.

**Figura 5.18 Redes Sociales**

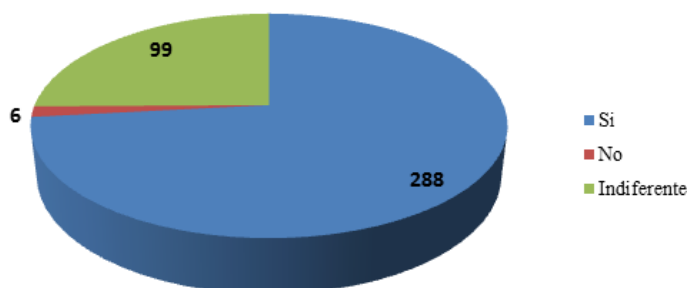


13. ¿Qué redes sociales utiliza?		
Redes sociales	# de encuestados	% de encuestados
Facebook	295	91%
Whatsapp	277	85%
Instagram	151	47%
Twitter	66	20%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a responsabilidad social, el 89% de los encuestados refiere interesarle un establecimiento que ayude a la comunidad, sin embargo un 31% refiere no interesarle tal como se observa en la figura 5.19.

**Figura 5.19 Responsabilidad social**

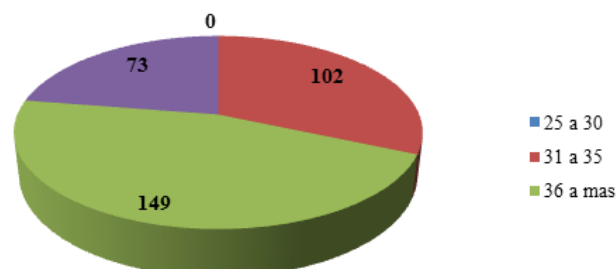


14. ¿A usted le interesaría acudir a un local si sabe que este ayuda a la comunidad de Máncora?		
Responsabilidad Social	# de encuestados	% de encuestados
Si	288	89%
No	6	2%
Indiferente	99	31%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Los datos demográficos de los encuestados se detallan en la figura 5.20, el 46% están en el rango de 31 a 35 años de edad, el 31% en el rango de 25 a 30 años y un 23% de 36 años a más.

**Figura 5.20 Edad de los encuestados**

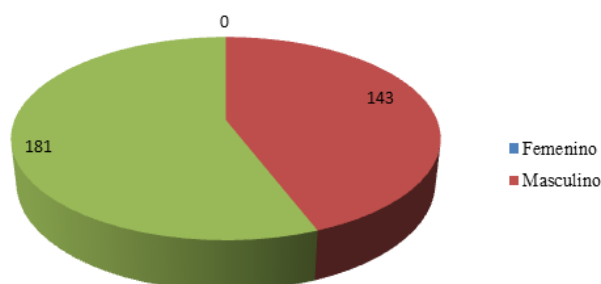


Edad	# de encuestados	% de encuestados
25 a 30	102	31%
31 a 35	149	46%
36 a mas	73	23%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.21 se observa que el género masculino representa un 56% y el género femenino un 44%.

**Figura 5.21 Distribución por género de los encuestados**



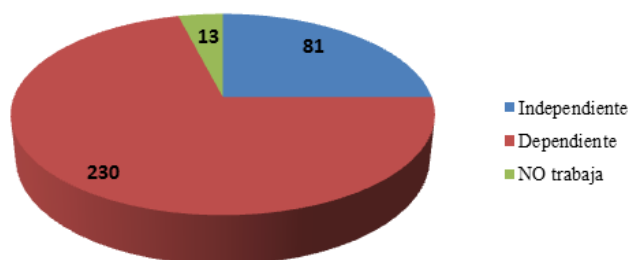
Genero	# de encuestados	% de encuestados
Femenino	143	44%
Masculino	181	56%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.22 se observa que el 71% de encuestados tienen un condición laboral dependiente y un 25% una condición laboral independiente.



**Figura 5.22 Condición laboral de encuestados**

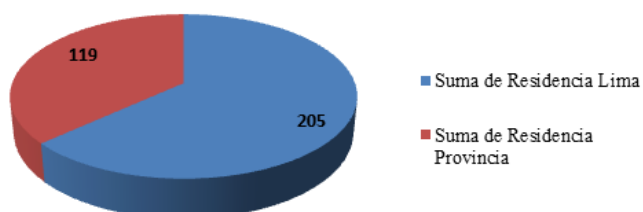


Condición laboral	# de encuestados	% de encuestados
Independiente	81	25%
Dependiente	230	71%
NO trabaja	13	4%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.23 se observa que un 63% tiene como residencia la ciudad de lima y un 37% ciudades de provincia como Chiclayo, Chimbote y Piura.

**Figura 5.23 Ciudad de procedencia de los encuestados**

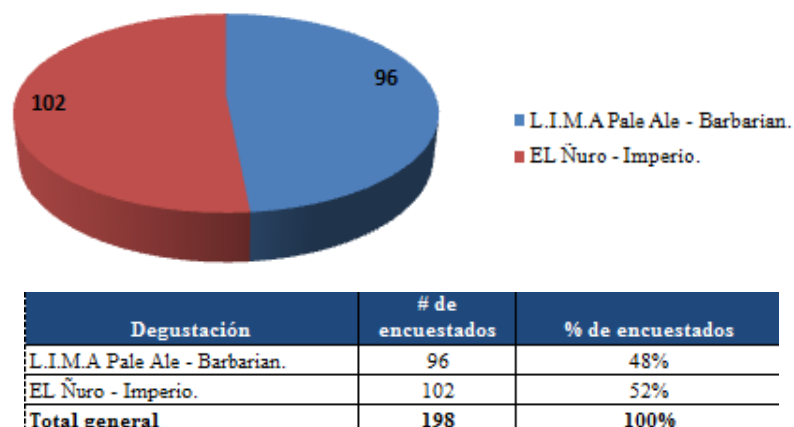


Residencia	# de encuestados	% de encuestados
Suma de Residencia Lima	205	63%
Suma de Residencia Provincia	119	37%
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Por razones logística durante la aplicación de la encuesta, sólo se pudo efectuar 198 degustaciones de 2 tipos de cerveza artesanal: El Ñuro (Imperio - Piura) fabricada y comercializada en la ciudad de Piura y la cerveza L.I.M.A Pale Ale (Barbarian - Lima) fabricada y comercializada en la ciudad de Lima. En la figura 5.24 se observa la preferencia entre ambas, el 52% de los encuestados optó por la cerveza artesanal El Ñuro, sin embargo un 48% mostró su preferencia por la cerveza L.I.M.A Pale Ale.

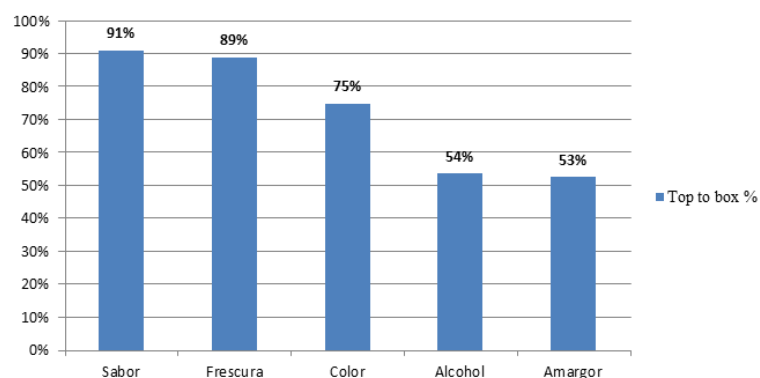
**Figura 5.24 Degustación de cerveza artesanal**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.25 se observan los atributos de la cerveza artesanal que los encuestados prefieren siendo el sabor y la frescura con un 91% y un 89% respectivamente los más señalados.

**Figura 5.25 Atributos de la cerveza artesanal**



20. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menos preferido y 5 es muy preferido, califique los atributos que más busca en una cerveza artesanal.

Atributos	0	1	2	3	4	5	Top to box	Top to box %
Sabor		4	6	8	6	174	180	91%
Frescura	4		8	10	32	144	176	89%
Color	5	2	18	25	89	59	148	75%
Alcohol	3	13	34	42	53	53	106	54%
Amargor	6	9	31	48	64	40	104	53%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## 5.2 Estimación de la demanda

Para efectuar el cálculo de la demanda del proyecto en estudio, se considera información obtenida del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur.

Mincetur, realiza de manera mensual una “Encuesta de estadística mensual de turismo para establecimientos de hospedaje”, cuyo objetivo es obtener información de los establecimientos de alojamiento temporal para construir indicadores sobre el comportamiento del sector a nivel nacional. Los indicadores hacen referencia al nivel de ocupabilidad y capacidad instalada así como el estimar el número de huéspedes que arriban, su permanencia y su lugar de procedencia. En el Anexo 10 se observa el tutorial de la encuesta antes mencionada.

### 5.2.1 Proyección de la demanda

Para estimar la demanda se considera el indicador de número de pernoctaciones que cada dueño administrador coloca en la encuesta de establecimientos de alojamiento temporal; este indicador consigna el número de personas que llegaron al alojamiento y pernoctaron en él.

A continuación, en las tablas 5.3 y 5.4 se observa el número de pernoctaciones a los distritos de Máncora y Los Órganos de los años 2009 hasta 2016 con la respectiva tasa de crecimiento por año.

**Tabla 5.3 Pernoctaciones de huéspedes Máncora 2009-2016**

<b>Máncora</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pernoctaciones de turistas nacionales	117,737	133,796	172,630	139,939	169,964	146,810	152,580	172,616

Tasa de crecimiento promedio 5.62%

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 5.4 Pernoctaciones de huéspedes Los Órganos 2009-2016**

Los Órganos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pernoctaciones de turistas nacionales	22,562	22,942	32,977	40,597	59,368	35,784	58,491	74,945

Tasa de crecimiento anual promedio 18.71%

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a las tasas promedio de crecimiento planteadas en los cuadros anteriores se define la proyección de las pernoctaciones para los siguientes años desde 2017 al 2022, tal como se puede apreciar en la tabla 5.5.

**Tabla 5.5 Proyección de pernoctaciones anuales de Máncora y Los Órganos**

Máncora	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pernoctaciones de turistas nacionales	181,246.80	190,309.14	199,824.60	209,815.83	220,306.62	231,321.95

Los Órganos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pernoctaciones de turistas nacionales	78,692.25	82,626.86	86,758.21	91,096.12	95,650.92	100,433.47

Total	259,939.05	272,936.00	286,582.80	300,911.94	315,957.54	331,755.42
-------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

Con la información de la tabla 5.5, se procedió a calcular el total de pernoctaciones sumando las proyecciones de ambas ciudades, encontrando que la tasa de crecimiento en conjunto es de 8.45%, tal como se puede ver en la tabla 5.6.

**Tabla 5.6 Total de pernoctaciones anuales de Máncora y Los Órganos (2009-2016)**

Numero total de pernoctaciones nacionales	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Máncora y Órganos	140,299	156,738	205,607	180,536	229,332	182,594	211,071	247,561

Tasa de crecimiento promedio 8.45%

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

Para efecto de los siguientes cálculos, este plan tomará un criterio conservador, por ello empleará una tasa de crecimiento del 5%. En la tabla 5.7 se muestra la proyección de las pernoctaciones del 2017 al 2022.

**Tabla 5.7 Total de pernoctaciones anuales de Máncora y Los Órganos (2017-2022)**

Pernoctaciones proyectadas nacionales	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Máncora y Órganos	259,939.05	272,936.00	286,582.80	300,911.94	315,957.54	331,755.42

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Por lo tanto, se espera que en el año 2022 el total de pernoctaciones en las ciudades de Máncora y Los órganos llegue a 331,755.42 huéspedes.

Por otro lado, de acuerdo a la información recopilada de las estadísticas publicadas por Mincetur al 2017, se obtuvieron la cantidad de pernoctaciones de Máncora y Órganos, obteniendo luego un promedio de pernoctaciones mensuales a partir de la información histórica, para poder determinar el comportamiento mensual, factor que será de importancia para futuros cálculos, el cual se muestra en la tabla 5.8.

**Tabla 5.8 Comportamiento de pernотaciones**

Comportamiento de pernотaciones por mes											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
20,788.63	21,266.25	16,404.88	12,709.75	10,943.50	10,651.50	19,697.13	16,160.38	11,510.38	19,020.88	16,368.00	18,696.00
97.75%	100.00%	77.14%	59.76%	51.46%	50.09%	92.62%	75.99%	54.13%	89.44%	76.97%	87.91%

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.2.2 Mercado Meta

A fin de determinar el mercado meta, se considera la data obtenida de las encuestas, para lo cual respecto a la pregunta: ¿consume cerveza artesanal?, el 57% de los encuestados indicó que la ha probado y le gusta, por lo tanto, para el cálculo del mercado meta del 2018 al 2022 se ha multiplicado la proyección de población por el porcentaje que gusta de la cerveza artesanal, cuyo resultado se muestra en la tabla 5.9.

**Tabla 5.9 Mercado meta**

Mercado Meta	2018	2019	2020	2021	2022
Máncora	190,309	199,825	209,816	220,307	231,322
Los Órganos	82,627	86,758	91,096	95,651	100,433
I.- Total arribos proyectados Máncora y Los Órganos (tasa de crecimiento 5%)	272,936	286,583	300,912	315,958	331,755
II.- Mercado Meta 57% (de I) según encuestas	155,574	163,352	171,520	180,096	189,101

Fuente: Mincetur, Encuestas. Elaboración: Autores de esta tesis

Del mercado meta calculado se espera obtener una participación del 15%, luego de realizar el cálculo respectivo se obtienen los resultados mostrados en la tabla 5.10.

**Tabla 5.10 Participación de mercado meta**

Mercado Meta	2018	2019	2020	2021	2022
I. Mercado Meta 57% según encuestas	155,574	163,352	171,520	180,096	189,101
II. Participación de mercado 15% (de I)	23,336	24,503	25,728	27,014	28,365

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

La participación antes calculada considera que el establecimiento funcione los 7

días de la semana, sin embargo, de acuerdo a estudios realizados se evidenció que los días martes presenta una demanda no muy significativa (representa 4.8% aproximadamente de las posibles ventas). En las tablas 5.13 se muestra la poca participación de los días martes.

En base a la demanda proyectada para cada año, se realiza el cálculo de la ocupabilidad mensual, tomando febrero como mes que presenta la ocupabilidad de los establecimientos al 100%. En la tabla 5.11 se muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 5.11 Ocupabilidad por mes – año (Cantidad personas / Mes)**

Año	Demanda proyectada esperada	Ocupabilidad por mes - año (Personas / mes)											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		97.75%	100%	77.14%	59.76%	51.46%	50.09%	92.62%	75.99%	54.13%	89.44%	76.97%	87.91%
2018	23336	2498	2555	1971	1527	1315	1280	2367	1942	1383	2285	1967	2246
2019	24503	2623	2683	2070	1603	1381	1344	2485	2039	1452	2400	2065	2359
2020	25728	2754	2817	2173	1684	1450	1411	2609	2141	1525	2520	2168	2477
2021	27014	2892	2958	2282	1768	1522	1482	2740	2248	1601	2646	2277	2600
2022	28365	3036	3106	2396	1856	1598	1556	2877	2360	1681	2778	2391	2731
<b>Total</b>	<b>128946</b>	<b>13802</b>	<b>14119</b>	<b>10892</b>	<b>8438</b>	<b>7266</b>	<b>7072</b>	<b>13077</b>	<b>10729</b>	<b>7642</b>	<b>12628</b>	<b>10867</b>	<b>12413</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Con esta información se calcula la ocupabilidad por semana, para ello la ocupabilidad mensual calculada en la tabla 5.11 se divide entre 4 semanas. En la Tabla 5.12 se muestra el resultado de los cálculos.

**Tabla 5.12 Ocupabilidad mes – año (Cantidad personas / semana)**

Año	Ocupabilidad por semana - mes (Personas / semana)											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	97.75%	100%	77.14%	59.76%	51.46%	50.09%	92.62%	75.99%	54.13%	89.44%	76.97%	87.91%
2018	624	639	493	382	329	320	592	485	346	571	492	562
2019	656	671	517	401	345	336	621	510	363	600	516	590
2020	688	704	543	421	362	353	652	535	381	630	542	619
2021	723	739	570	442	381	370	685	562	400	661	569	650
2022	759	776	599	464	400	389	719	590	420	694	598	683

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Cada día de la semana presenta una diferente tasa de estacionalidad, puesto que la frecuencia de visitas varía de acuerdo al día, por ejemplo: el día lunes tiene un 30% de estacionalidad mientras que un día sábado presenta un 90%; esta información fue obtenida de acuerdo a la entrevista de expertos del anexo 7, y es mostrada en la tabla 5.13.

**Tabla 5.13 Tasa de estacionalidad diaria del establecimiento**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
30%	20%	30%	80%	90%	90%	80%

Fuente: Entrevista a Gerente restaurant Tao. Elaboración: Autores de esta tesis

Con este dato se procede a calcular la ocupabilidad por día, con lo cual se demuestra que los días martes representan el 4.8% de los ingresos semanales. El resultado de este cálculo se muestra en la tabla 5.14.



**Tabla 5.14 Ocupabilidad por día cada año (Cantidad personas día/mes – año)**

2018		Ocupabilidad por día - Número de atenciones												Total por día al año	% Venta
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Factor Solver		149	152	117	91	78	76	141	116	82	136	117	134	417	7.1%
Lun	30%	45	46	35	27	23	23	42	35	25	41	35	40	417	7.1%
Mar	20%	30	30	23	18	16	15	28	23	16	27	23	27	278	4.8%
Mierc	30%	45	46	35	27	23	23	42	35	25	41	35	40	417	7.1%
Juev	80%	119	122	94	73	63	61	113	92	66	109	94	107	1111	19.0%
Vier	90%	134	137	106	82	70	69	127	104	74	122	105	120	1250	21.4%
Sab	90%	134	137	106	82	70	69	127	104	74	122	105	120	1250	21.4%
Dom	80%	119	122	94	73	63	61	113	92	66	109	94	107	1111	19.0%
<b>Total</b>		<b>624</b>	<b>639</b>	<b>493</b>	<b>382</b>	<b>329</b>	<b>320</b>	<b>592</b>	<b>485</b>	<b>346</b>	<b>571</b>	<b>492</b>	<b>562</b>	5834	

2019		Ocupabilidad por día - Número de atenciones												Total por día al año	% Venta
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Factor Solver		156	160	123	95	82	80	148	121	86	143	123	140	438	7.1%
Lun	30%	47	48	37	29	25	24	44	36	26	43	37	42	438	7.1%
Mar	20%	31	32	25	19	16	16	30	24	17	29	25	28	292	4.8%
Mierc	30%	47	48	37	29	25	24	44	36	26	43	37	42	438	7.1%
Juev	80%	125	128	99	76	66	64	118	97	69	114	98	112	1167	19.0%
Vier	90%	141	144	111	86	74	72	133	109	78	129	111	126	1313	21.4%
Sab	90%	141	144	111	86	74	72	133	109	78	129	111	126	1313	21.4%
Dom	80%	125	128	99	76	66	64	118	97	69	114	98	112	1167	19.0%
<b>Total</b>		<b>656</b>	<b>671</b>	<b>517</b>	<b>401</b>	<b>345</b>	<b>336</b>	<b>621</b>	<b>510</b>	<b>363</b>	<b>600</b>	<b>516</b>	<b>590</b>	6126	

2020		Ocupabilidad por día - Número de atenciones												Total por día al año	% Venta
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Factor Solver		164	168	129	100	86	84	155	127	91	150	129	147	459	7.1%
Lun	30%	49	50	39	30	26	25	47	38	27	45	39	44	459	7.1%
Mar	20%	33	34	26	20	17	17	31	25	18	30	26	29	306	4.8%
Mierc	30%	49	50	39	30	26	25	47	38	27	45	39	44	459	7.1%
Juev	80%	131	134	103	80	69	67	124	102	73	120	103	118	1225	19.0%
Vier	90%	148	151	116	90	78	76	140	115	82	135	116	133	1378	21.4%
Sab	90%	148	151	116	90	78	76	140	115	82	135	116	133	1378	21.4%
Dom	80%	131	134	103	80	69	67	124	102	73	120	103	118	1225	19.0%
<b>Total</b>		<b>688</b>	<b>704</b>	<b>543</b>	<b>421</b>	<b>362</b>	<b>353</b>	<b>652</b>	<b>535</b>	<b>381</b>	<b>630</b>	<b>542</b>	<b>619</b>	6432	

2021		Ocupabilidad por día - Número de atenciones												Total por día al año	% Venta
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Factor Solver		172	176	136	105	91	88	163	134	95	157	136	155	482	7.1%
Lun	30%	52	53	41	32	27	26	49	40	29	47	41	46	482	7.1%
Mar	20%	34	35	27	21	18	18	33	27	19	31	27	31	322	4.8%
Mierc	30%	52	53	41	32	27	26	49	40	29	47	41	46	482	7.1%
Juev	80%	138	141	109	84	72	71	130	107	76	126	108	124	1286	19.0%
Vier	90%	155	158	122	95	82	79	147	120	86	142	122	139	1447	21.4%
Sab	90%	155	158	122	95	82	79	147	120	86	142	122	139	1447	21.4%
Dom	80%	138	141	109	84	72	71	130	107	76	126	108	124	1286	19.0%
<b>Total</b>		<b>723</b>	<b>739</b>	<b>570</b>	<b>442</b>	<b>381</b>	<b>370</b>	<b>685</b>	<b>562</b>	<b>400</b>	<b>661</b>	<b>569</b>	<b>650</b>	6754	

2022		Ocupabilidad por día - Número de atenciones												Total por día al año	% Venta
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Factor Solver		181	185	143	110	95	93	171	140	100	165	142	163	507	7.1%
Lun	30%	54	55	43	33	29	28	51	42	30	50	43	49	507	7.1%
Mar	20%	36	37	29	22	19	19	34	28	20	33	28	33	338	4.8%
Mierc	30%	54	55	43	33	29	28	51	42	30	50	43	49	507	7.1%
Juev	80%	145	148	114	88	76	74	137	112	80	132	114	130	1351	19.0%
Vier	90%	163	166	128	99	86	83	154	126	90	149	128	146	1520	21.4%
Sab	90%	163	166	128	99	86	83	154	126	90	149	128	146	1520	21.4%
Dom	80%	145	148	114	88	76	74	137	112	80	132	114	130	1351	19.0%
<b>Total</b>		<b>759</b>	<b>776</b>	<b>599</b>	<b>464</b>	<b>400</b>	<b>389</b>	<b>719</b>	<b>590</b>	<b>420</b>	<b>694</b>	<b>598</b>	<b>683</b>	7091	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Se toma el resultado de la venta anual de los días martes, y estos son retirados del cálculo de demanda esperada, como se muestra en la tabla 5.15.

**Tabla 5.15 Ocupabilidad de los días martes**

														Total Semanal	Total Anual
<b>2018</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Martes	20%	30	30	23	18	16	15	28	23	16	27	23	27	278	1,111
<b>2019</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Martes	20%	31	32	25	19	16	16	30	24	17	29	25	28	292	1,167
<b>2020</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Martes	20%	33	34	26	20	17	17	31	25	18	30	26	29	306	1,225
<b>2021</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Martes	20%	34	35	27	21	18	18	33	27	19	31	27	31	322	1,286
<b>2022</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Martes	20%	36	37	29	22	19	19	34	28	20	33	28	33	338	1,351

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta esta información, para efectos del cálculo de la demanda esperada se procede a retirar los días martes por ser el día de menor venta y se elegirá como día de descanso. Este cálculo es mostrado en la tabla 5.16.

**Tabla 5.16. Demanda esperada ajustada**

Demanda Esperada	2018	2019	2020	2021	2022
I. Demanda esperada proyectada	23,336	24,503	25,728	27,014	28,365
II. Corrección por días martes	1,111	1,167	1,225	1,286	1,351
III. Demanda esperada corregida (II-I)	22,225	23,336	24,503	25,728	27,014

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Para fines de comprobar que nuestras proyecciones están acorde con la realidad de la capacidad de habitaciones en nuestro lugar de estudio, se realizaron dos cálculos: capacidad anual de Máncora y Órganos considerando plazas/camas y habitaciones, para ambos casos se asume que cada año crecerá en 50 unidades respectivamente (ya sea en camas o habitaciones), se consideró esta cantidad ya que en la información histórica de ambas hay un crecimiento similar, ambos análisis se compararon con la proyección de las pernoctaciones totales (nacionales e internacionales) considerando el criterio de

crecimiento del 5% hasta el final del proyecto. La información correspondiente a las capacidades históricas tanto de las plazas como de las habitaciones ha sido tomada de la base de datos de Mincetur.

Para el primer caso, en donde se emplea la información de plazas/camas, se observa que en el año 2016 se ocupó el 23.61% de la capacidad de camas y para el año 2022 llegará a ocupar el 31.63% de la capacidad, tal como se puede apreciar en la tabla 5.17.

**Tabla 5.17 Comparativo de pernoctaciones anuales totales vs capacidad de camas**

Consideraciones	Año	Pernoctaciones nacional e internacional (a)	Capacidad anual camas (b)	%
Real	2016	341,976.00	1,448,640	<b>23.61%</b>
(a) crecimiento del 5% cada año; (b) crecimiento de 50 camas al año)	2017	359,074.80	1,448,690	<b>24.79%</b>
	2018	377,028.54	1,448,740	<b>26.02%</b>
	2019	395,879.97	1,448,790	<b>27.32%</b>
	2020	415,673.97	1,448,840	<b>28.69%</b>
	2021	436,457.66	1,448,890	<b>30.12%</b>
	2022	458,280.55	1,448,940	<b>31.63%</b>

Fuente: Mincetur. Elaboración: Autores de esta tesis

Para el segundo caso, se hizo en cálculo en función a la cantidad de habitaciones, en donde se pudo hallar que en año 2016 solo se ocupó 53.13% y para el año 2022 llegará a ocuparse el 71.16% de la capacidad, como se puede ver en la tabla 5.18.

**Tabla 5.18 Comparativo de pernoctaciones anuales totales vs capacidad de habitaciones**

Consideraciones	Año	Pernoctaciones nacional e internacional (a)	Capacidad anual de habitaciones (b)	%
Real	2016	341,976.00	643,680.00	<b>53.13%</b>
(a) Proyección al 5%; (b) crecimiento de 50 habitaciones al año)	2017	359,074.80	643,730.00	<b>55.78%</b>
	2018	377,028.54	643,780.00	<b>58.56%</b>
	2019	395,879.97	643,830.00	<b>61.49%</b>
	2020	415,673.97	643,880.00	<b>64.56%</b>
	2021	436,457.66	643,930.00	<b>67.78%</b>
	2022	458,280.55	643,980.00	<b>71.16%</b>

Fuente: Mincetur, Elaboración: Autores de esta tesis

De las tablas 5.17 y 5.18 se concluye que las proyecciones asumidas para el cálculo de la demanda empleadas en el análisis de demanda son congruentes con la capacidad que se tiene, tanto para las habitaciones como para plazas/camas.

Cabe mencionar que de acuerdo al focus group, tenemos la 5.19 la cual nos muestra el resumen de los atributos según la demanda.

**Tabla 5.19 Resumen de atributos según demanda**

Atributos		Resultados del focus group
AMBIENTE	Limpieza de local	√
	Servicio de baños	
	Decoración	√
	Música	√
	Iluminación	
	Ventilación	
SERVICIO	Asesoría	√
	Servicio de mozos	
	Tiempo de espera	√
	Seguridad (*)	√
	Entretenimiento	√
PRODUCTO	Variedad de cerveza artesanal	√
	Bebidas alternativas	
	Variedad de piqueos	
	Buen sabor	

Fuente: Anexo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En este capítulo se efectúa el análisis externo e interno, identificando las oportunidades y amenazas que el negocio encontrará en su entorno. Al final de este capítulo se podrá identificar la estrategia que se aplicará con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos.

### **6.1 Análisis del sector externo – SEPTE**

A continuación, a través de la evaluación SEPTE se desarrolla el análisis externo al negocio, se identifican acontecimientos del macroentorno que influirían sobre el plan en estudio.

#### **6.1.1. Análisis Social**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INEI) el Perú para el 2017 tendría una población estimada de 31 millones 826 mil 018 personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. Por otro lado, este organismo indica que los departamentos con mayor población son:

- Lima con 9 millones 985 mil 664 personas.
- La Libertad: 1 millón 882 mil 405 personas.
- Piura: 1 millón 858 mil 617 personas.
- Cajamarca: 1 millón 533 mil 783 personas; y
- Puno: 1 millón 429 mil 098 personas.

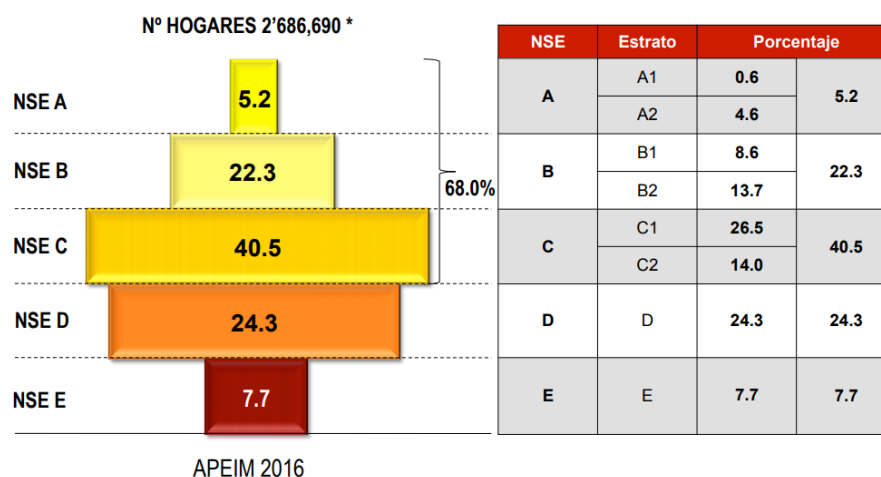
Los departamentos antes mencionados, juntos concentran el 53,0% de la población total; así mismo, es importante mencionar que el 55.9% de la población peruana es costera.

En una nota de prensa publicada en julio 2016 el jefe del INEI indicó que se estima que para el 2021 el Perú superará los 33 millones de habitantes, y para el año 2050 la población llegará a 40 millones de habitantes.

Por otro lado, para revisar los Niveles Socioeconómicos que existen en el Perú se

utilizan los estudios realizados por el Apeim (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado) según los cuales, los NSE A, B y C concentran un 68% de la población de Lima Metropolitana, tal como se observa en la figura 6.1.

**Figura 6.1 Distribución de hogares según NSE 2016-Lima metropolitana**



Fuente: Apeim (2016)

Otra fuente importante a tomar en consideración para la descripción social, es el análisis del Perfil del vacacionista interno realizado por PromPerú en el 2016, según el cual el 48% de los vacacionistas corresponden a los NSE A Y B, mientras que el 52% corresponde al NSE C. El promedio de edades del vacacionista interno es 38 años, el principal motivador de viaje es descansar y/o relajarse y toma muy en cuenta los paisajes y la naturaleza.

El estudio de PromPerú (2016) indica que el mejor prospecto de vacacionista nacional es el limeño dado que es el grupo que invierte más dinero en sus vacaciones para lo cual el 20% se financia con tarjeta de crédito, el 70% de este grupo corresponden a los NSE A y B, los mismos que prefieren hospedarse en hoteles de 3 estrellas a más.

En cuanto a la región Piura, según datos del censo del 2007, la población de Piura fue de 1'676,315, siendo 50% masculino y 50% femenino, así mismo, se encontró que la población urbana era el 74.2% mientras que la población rural era el 25.8%.

### **6.1.2. Análisis Político**

Con respecto al turismo el gobierno del Perú incentiva la actividad turística a través de entidades tales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperu) que de manera periódica promueve la visita a ciertas localidades del interior del país con sus campañas de promoción, tales como: #vamosalnorte, lanzada con la finalidad de reactivar la actividad turística en el norte del país.

Otra institución que promueve el turismo es La Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur). Es importante destacar que según el Portal de Turismo, portal informativo de Canatur, el 07 de mayo del 2017 el presidente Sr. Pedro Pablo Kuczynski inauguró el Perú Travel- Mart 2017, la cual es una rueda de negocios para promocionar y comercialización internacionalmente la oferta turística del país. Cabe señalar que el actual gobierno tiene como meta llegar a los siete millones de turistas internacionales para el 2021, reconociendo que la actividad turística es una de las actividades que favorecen la reactivación económica del país.

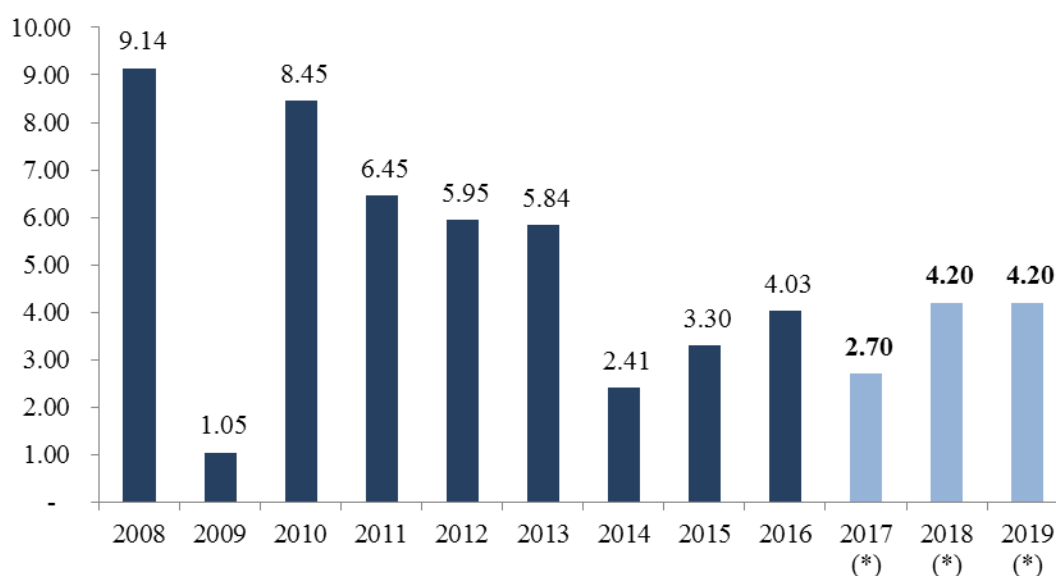
Con respecto a la descentralización, el actual gobierno se ha mostrado cauteloso en este tema a fin de evitar actos de corrupción, por lo cual, se está presentando el fenómeno de la recentralización en la toma de decisiones, lo cual hace que la asignación del presupuesto para las regiones sea lento.

### **6.1.3. Análisis Económico**

A continuación, en la figura 6.2 se muestran las tasas de crecimiento del PBI del 2008 al 2019. Se esperaba que en el presente año (2017) la tendencia fuese al alza, pero lamentablemente los desastres ocasionados por el niño costero desaceleraron el crecimiento en los tres primeros trimestres del año.

En el primer trimestre del año 2017 los economistas proyectaban un crecimiento de PBI en 2.4% o menos; sin embargo, en el último trimestre las perspectivas cambiaron elevando las proyecciones de crecimiento del PBI a una tasa de 2.8%. Para el año 2018 y 2019 se espera un crecimiento del PBI en 4.2%.

**Figura 6.2 PBI Perú – 2008 – 2019 (Variación porcentual %)**



Fuente: Banco central de reserva del Perú – Reporte de inflación diciembre (2017)  
Elaboración: Autores de esta tesis

Es importante mencionar que el 23 de agosto del 2017 el Consejo de Ministros aprobó el Marco Macroeconómico 2018-2021 este documento muestra que la economía del país se reactivaría a partir del mayor gasto público, el mismo que estará sustentado en la reconstrucción nacional y las obras para los Juegos Panamericanos, lo cual originaría que la tasa de inversión pública crezca 0.5%.

Por otro lado, se menciona que la inversión privada crecerá en 3.5% sostenida por los proyectos mineros y de infraestructura que se llevarán a cabo en el 2018.

#### **6.1.4. Análisis Tecnológico**

La Sociedad Nacional de Industrias (SIN-2015) dio a conocer el Informe Global de Tecnología de la Información el cual presentaba un ranking relacionado con el impacto de las Tecnologías de la Información en la competitividad de 143 economías, según dicho informe el Perú se encontraba en el puesto 90. De acuerdo a la SIN, Perú no aprovecha las TIC's debido al bajo nivel del sistema educativo del país.

Por otro lado, es importante mencionar que en el ámbito de la investigación y desarrollo tecnológico se han presentado algunas iniciativas que buscan motivar a las empresas a desarrollar innovaciones a cambio de beneficios tributarios, otra iniciativa son los encuentros científicos internacionales, las iniciativas mencionadas están a cargo



del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) quienes además se encargarán del Primer Censo de Investigación y Desarrollo.

La provincia de Piura se encuentra muy comprometida con el desarrollo tecnológico y para tales fines el 21 de julio del 2015 el Ministerio de la Producción y la Zona Especial de Desarrollo Paita (Zed) firmaron un convenio a través del cual se permitirá el desarrollo de estudios que permitan desarrollar la actividad industrial y la diversificación productiva de la zona. Este proyecto es seguido muy de cerca por el gobierno regional y el gobierno central por el efecto de desarrollo que se conseguirá para la zona.

#### **6.1.5. Análisis Ecológico**

En el mundo se ha despertado la conciencia por el cuidado del medio ambiente, hechos como: deshielos, cambio climático, extinción de especies, derrame de petróleo, deforestación, etc., han hecho que diversas instituciones se preocupen por este tema.

En el verano del 2017 la costa del Perú se vio seriamente afectada por los efectos de la corriente del niño, llamado Niño Costero, lo cual evidenció la vulnerabilidad del país frente a este tipo de desastres naturales, debido la falta de una política ambiental que establezca las acciones de prevención y reacción ante este tipo de evento. Investigadores de la Universidad de Piura indican que, en el 2018, la región soportará un Niño Costero Clásico, por ello las autoridades deberían iniciar prontamente las actividades de reconstrucción y previsión.

#### **6.2 Análisis de Factores Externos - Matriz EFE**

Tomando en consideración la información obtenida en el análisis SEPTE y la información del mercado obtenida a través de las visitas de campo realizadas por los autores de esta tesis, se obtuvieron datos que pueden diferenciarse en oportunidades y/o amenazas.

### **6.2.1 Oportunidades**

- Alta afluencia de turismo interno al distrito de Máncora, evidenciada en la ocupabilidad de los establecimientos hoteleros, tal como se mencionó en el análisis de la demanda.
- Etapa de crecimiento del producto de las cervezas artesanales (Moda), según estimaciones de la Asociación de Cerveceros artesanales.
- Boom gastronómico.
- Presencia de los niveles socioeconómicos A, B y C, esto se evidencia en la existencia de hoteles dirigidos a esos niveles.
- En la visita de campo se pudo observar que algunos de los locales que se ubican en los alrededores de la playa ofrecen baja calidad de los servicios de restauración y bares, por otro lado, los locales ubicados en el Boulevard ofrecen mejor calidad en cuanto al servicio, ambiente, y con comida tipo gourmet, pero este tipo de comida no es lo que el visitante busca, esto se evidencia en los comentarios ubicados en Tripadvisor.

### **6.2.2 Amenazas**

- Los hoteles dirigidos a los NSE A, B y C, cuentan con restaurant y bar dentro de sus instalaciones.
- Los hoteles dirigidos al NSE A, B y C se encuentran ubicados en Vichayito, Pocitas y Punta Sal.
- Bajo posicionamiento por parte de las cervezas artesanales en la ciudad de Máncora, en la visita de campo se verificó que en algunos locales no venden esta cerveza y otros solo tienen una sola marca de cerveza artesanal producida en Piura.
- Público femenino con alto poder de decisión en la elección del tipo de bebida alcohólica y del establecimiento para degustarla, esta información fue proporcionada en una de las entrevistas a expertos.
- Desastres naturales (Ejemplo: niño costero, dengue, entre otros).
- Estacionalidad. Si bien Máncora presenta sol todo el año, existen meses de baja demanda debido a que los turistas prefieren programar sus vacaciones en

temporadas de verano y en las vacaciones de medio año, por ello se considera una amenaza para el negocio.

- Proveedores de cerveza artesanal fuera de la ciudad de Máncora, esto se constituye en una amenaza debido a que el abastecimiento podría afectarse si las vías de comunicación por un evento inesperado se encontrasen bloqueadas.

**Tabla 6.1 Matriz EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Alta afluencia de turismo interno al distrito de Máncora.	0.03	3	0.09
2. Etapa de crecimiento del producto de las cervezas artesanales. (Moda)	0.08	3	0.24
3. Boom Gastronómico.	0.03	4	0.12
4. Presencia de los niveles socioeconómicos (Existencia de hoteles dirigidos al NSE "A, B y C"	0.08	4	0.32
5. Algunos restaurantes y bares de baja calidad y otros que únicamente ofrecen platos tipo gourmet.	0.28	4	1.12
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Presencia de restaurantes en los hoteles dirigidos al NSE "A, B y C".	0.1	2	0.2
2. Lejanía de los hoteles dirigidos al NSE A,B y C de Máncora.	0.1	1	0.1
3. Bajo posicionamiento por parte de las cervezas artesanales en la ciudad de Máncora.	0.05	2	0.1
4. Público femenino con alto poder de decisión en la elección del tipo de bebida alcohólica y establecimiento para entretenimiento.	0.1	1	0.1
5. Desastres naturales (ejemplo: niño costero, dengue, entre otros)	0.07	1	0.07
6. Estacionalidad.	0.03	2	0.06
7. Proveedores de cerveza artesanal fuera de la ciudad de Máncora.	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.52</b>

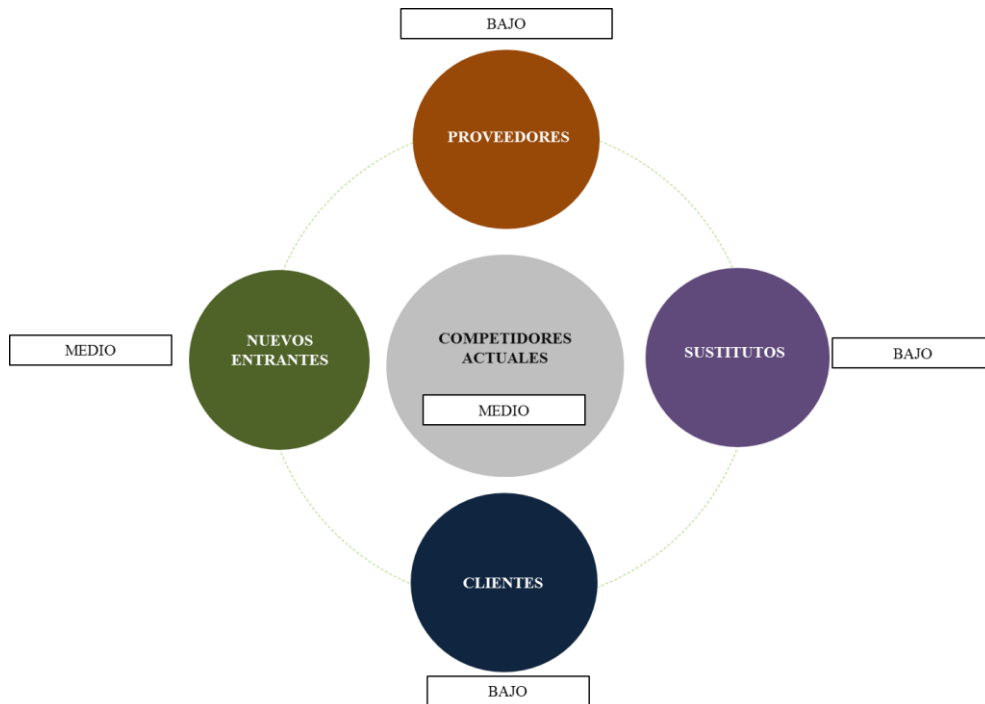
Fuente: Capítulo 6. Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la tabla 6.1 el factor obtenido es de 2.52; es decir que la empresa aprovecha las oportunidades del entorno en el que se encuentra, mientras que las amenazas no significan un mayor riesgo para la factibilidad del negocio.

### **6.3 Análisis del sector interno – 5 fuerzas de Porter**

El análisis interno se realiza con la metodología de las 5 fuerzas de Porter, como se observa en la figura 6.3, el análisis contemplará los 4 ejes que refiere al autor: Clientes, Competencia, Nuevos entrantes, Proveedores y Sustitutos.

**Figura 6.3 Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Michael Porter. Elaboración: Autores de esta tesis

### **6.3.1 Poder de negociación de los clientes**

Desde el eje clientes, se considera que el poder de negociación es bajo.

El negocio está orientado a un grupo objetivo que gusta de la cerveza y que busca pasar un momento agradable, divertido en un local con buenos piqueos y buen servicio, este grupo no es sensible al precio, pues está dispuesto a pagar por una buena experiencia, por lo tanto, el negocio debe brindar en su oferta aquellos atributos que el cliente está buscando a fin de conseguir la preferencia.

De acuerdo a las encuestas la permanencia promedio del vacacionista es de 3 días, por ello el negocio debe aplicar herramientas que permitan que el visitante elija esta oferta en más de una oportunidad durante su estadía.

Si bien el turismo interno está presente en la ciudad de Máncora los 365 días del año, esta afluencia cuenta con una estacionalidad en enero, febrero, julio, octubre, y diciembre debido a las vacaciones y feriados, este plan desarrollará algunas estrategias para poder atraer aquella masa de vacacionistas.

Un factor muy importante para este negocio será la diferenciación, el mismo que se soportará en 3 grandes pilares como son: el servicio, el ambiente y el producto.

### **6.3.2 Rivalidad entre competidores existentes**

En las visitas de campo se pudo verificar que, en los locales de la zona, la cerveza artesanal no es una de las bebidas principales de la carta, algunos locales ni siquiera venden cerveza artesanal y aquellos que si la tienen ofrecen como máximo 2 variedades.

Con respecto al ambiente, el público objetivo busca pasar un momento entretenido con piqueos de calidad, en este sentido se han identificado 2 establecimientos que podrían cubrir algunas de estas necesidades, estos locales son: Atelier Resto Vino Bar y Rústica.

Para el caso de Atelier Resto Vino Bar, es considerado un competidor directo, ya que brinda música en vivo, y para el caso de Rústica, posee una buena infraestructura y tiene una marca reconocida.

En cuanto a los productos, como ya se ha mencionado no existe un competidor que ofrezca el total de la oferta que se propone en este plan, por ello la rivalidad con los competidores sería media.

### **6.3.3 Amenaza de nuevos entrantes**

Esta amenaza es media, dado que el rubro de entretenimiento, bares o restauración siempre es atractivo para nuevos inversores, sin embargo, para poder ofrecer un servicio similar al propuesto la inversión de capital es alta, lo cual podría convertirse en una barrera para los nuevos ingresantes.

Ser los primeros en el mercado, permite obtener ventaja dado que el negocio habrá conseguido reconocimiento en el mercado, sin embargo, será la diferenciación lo que constituirá una barrera alta para esos posibles ingresantes.

### **6.3.4 Poder de negociación de los proveedores**

Se han identificado 4 tipos de proveedores:

- Proveedores de pescados y mariscos: Terminal pesquero de Máncora.
- Proveedores de cervezas artesanales: Productores de Lima y Piura.
- Proveedor de carne de res, pollo y otros insumos: Mercado central de Piura.
- Proveedor de equipos y muebles: Lima y Piura.

Dada la diversidad de proveedores que ofrecen los productos, insumos y enseres

que requiere el proyecto, se considera que los proveedores poseen un bajo poder de negociación, sin embargo, dado que en el negocio de la comida los proveedores de insumos son clave para el éxito será conveniente aliarse con aquellos que ofrezcan productos de calidad y que permitan contar con el abastecimiento oportuno para el negocio.

### 6.3.5 Amenaza de Sustitutos

Se investigó el mercado, y no se encontró un competidor directo, sin embargo, se ubicaron ciertos tipos de negocios que podrían satisfacer parcialmente a los clientes, considerando a estos como sustitutos, tales como: discotecas, restaurantes, licorerías, y hoteles que poseen bar.

Es importante mencionar que algunos de estos sustitutos no estarían orientados al grupo objetivo al que está orientado el presente plan de negocios, ya sea por no cubrir atributos de calidad, diversión, seguridad entre otros.

Por lo antes expuesto, se considera que existe un bajo poder de los sustitutos.

En la tabla 6.2 se observa que las fuerzas que podrían afectar al negocio son: la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad con competidores existentes, como se ha mencionado anteriormente el boom gastronómico atraer a nuevos inversionistas e inclusive los competidores existentes podrían variar su oferta frente al ingreso del negocio propuesto, es por ello que será fundamental trabajar en la ventaja competitiva que sea además sostenible.

**Tabla 6.2 Resultado de 5 Fuerzas de Porter**








Fuerza	Resultado
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Medio
Amenaza de sustitutos	Baja
Rivalidad entre competidores existentes	Medio
Poder de negociación de los proveedores	Bajo

Fuente: Capítulo 6. Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.4 Propuesta modelo Canvas

Para el desarrollo de la propuesta de valor se está usando el modelo Canvas, el mismo que se detalla a continuación en la figura 6.4.

Figura 6.4 Modelo Canvas

<p><b>ALIADOS CLAVES</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores de cervezas artesanales locales y a nivel nacional.</li> <li>2. Proveedores de pescados y mariscos</li> <li>3. Proveedores de insumos complementarios.</li> <li>4. Acuerdo con cadena de hoteles</li> <li>5. Movilidades y taxis</li> <li>6. Recepcionistas de hotel</li> <li>7. Agencias de turismo en Lima y Piura</li> </ol>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de mozos y de encargado de bar.</li> <li>2. Posicionamiento en redes sociales y buscadores de internet.</li> <li>4. Abastecimiento logístico de insumos y cerveza artesanal.</li> <li>5. Desarrollo de promociones y eventos.</li> <li>6. Mantenimiento del local.</li> <li>7. Desarrollar una propuesta de diversión para el público objetivo.</li> <li>8. Contratación Dj's reconocidos</li> <li>9. Publicidad en la zona</li> </ol>	<p><b>PROPOSICIÓN DE VALOR</b></p>  <p>Restobar de cerveza artesanal, con atributos diferenciadores an ambiente, servicio y producto:</p> <p><b>Ambiente:</b> limpieza, decoración, música, número de mesas, cocina, iluminación y ventilación.</p> <p><b>Servicio:</b> Asesoría en la elección de la cerveza, mejor servicio de mozos y encargado del bar, corto tiempo de espera en relación a la competencia, seguridad, y diversión.</p> <p><b>Producto:</b> Variedad de tipos de cerveza artesanal para todo gusto, bebidas alternativas, comida de buen sabor.</p>	<p><b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer canales de comunicación por redes sociales: wassap, facebook, instagram, twiter.</li> <li>2. Blog en página web y asesoría en línea, contenido referente a la cerveza artesanal en página web de Mancora Restobar.</li> <li>3. A través de Organización de eventos/fiestas promocionados en Lima para que viajen a Mancora para generar BD.</li> <li>4. Páginas de descuento: groupon, etc</li> <li>5. Principalmente en el contacto directo con el establecimiento.</li> </ol>	<p><b>SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES</b></p>  <p>Turistas nacionales, frequentadores de restobares y bares, consumidores de cerveza mayores de 25 años, de los niveles socioeconómico A y B que valoran la calidad de un producto/servicio mas allá del precio.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p><i>Items</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arrendamiento del local</li> <li>Insumos de comida</li> <li>Cerveza y bebidas</li> <li>Costos Indirectos</li> <li>Pago de personal</li> <li>Permisos</li> <li>Varios</li> <li>Imprevistos</li> </ul>	<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p>  <p><i>Items</i></p> <p><u>Ingreso por ventas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Comida</li> <li>(-) Bebidas y Cerveza artesanal</li> </ul>			

Fuente: Capítulos 4, 5, 6. Elaboración: Autores de esta tesis

#### **6.4.1 Aliados Claves**

Se considera como una las tareas principales el abastecimiento de insumos para la buena atención a nuestros clientes, se tiene que los aliados claves serían:

- Proveedores de cervezas artesanales locales (marca Imperio) y al nivel nacional (6 marcas de diferentes zonas), con la finalidad de que la carta sea variada, ya que el plan de negocio se soporta en este producto y aprovechando que los otros locales de la zona, no tienen este producto como principal.
- Proveedores de insumos para la preparación de alimentos. Se considera para la compra de insumos marinos la oferta local del muelle y otros insumos del mercado de Máncora y Piura con la finalidad de asegurar que sean frescos y de buena calidad.
- Terceros con cercanía y/o contacto con turistas tales como cadena de hoteles, recepcionistas de hoteles, medios locales de transporte (mototaxis, colectivos, taxistas), operadores turísticos.

#### **6.4.2 Actividades Claves**

Dentro de las actividades principales identificadas como claves son: la atención del personal, la elección y degustación de la cerveza por parte del cliente, y la calidad de la comida; esto generaría la experiencia de diversión y un centro de alta calidad como oferta de valor del establecimiento. Para ellos es necesario trabajar en:

- La selección y capacitación de personal idóneo para la atención de los clientes, entre ellos administrador, anfitriones, mozos, y chef.
- El proceso de selección y abastecimiento de cerveza artesanal para los diferentes tipos de clientes, entre ellos el género femenino quienes son las que tienen un alto poder de decisión en la elección del establecimiento en el caso de parejas.
- El proceso personalizado de asesoría y degustación para la adecuada elección de la cerveza artesanal por parte del cliente y éste genera mayor tiempo de permanencia en el establecimiento.
- Preparación de los alimentos.
- Contratación de DJ's y orquestas para los días sábado.



### **6.4.3 Recursos Claves**

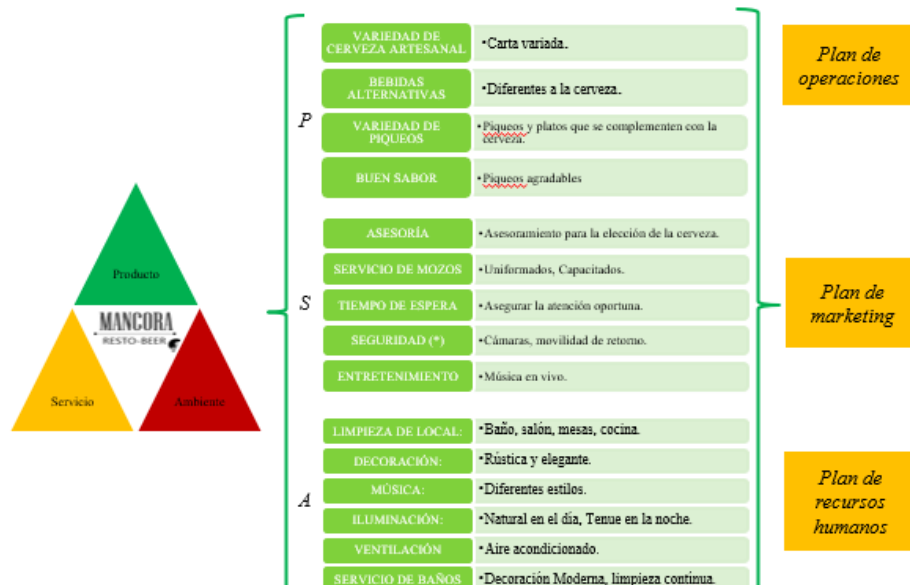
Se ha identificado los siguientes recursos claves:

- **Recurso humano;** por ser una empresa que genera valor en base al servicio personalizado, la interacción de los colaboradores con los clientes los convierte en un eje clave para el éxito del negocio, por lo tanto, se tomará especial atención en los procesos de reclutamiento y en la motivación que se pueda otorgar al colaborador a fin de que este pueda brindar un buen servicio a los clientes. Por otro lado, se contará con capacitación constante, para todo el personal antes de estar al servicio del cliente.
- **Infraestructura;** el establecimiento debe estar ubicado en una zona céntrica, adicionalmente la decoración, música, higiene, seguridad, amplitud son atributos que determinarán y complementarán la experiencia del cliente.
- **Insumos de comida;** la preparación y calidad de los piqueos y platos de comida se hacen relevantes para el cliente. Se debe tener especial cuidado en el abastecimiento oportuno, contar con proveedores que aseguren el suministro de insumos de buena calidad. Por otro lado, se tendrá especial cuidado en el almacenamiento, congelación y conservación de alimentos para mantener sus características organolépticas. En la visita de campo se tuvo la oportunidad de visitar el terminal pesquero y el mercado de Máncora, de esta forma se asegura que el negocio pueda adquirir los insumos necesarios localmente.
- **Cerveza artesanal;** es indispensable conocer al cliente para ofrecer los diferentes tipos de cerveza que tendrán mayor aceptación en el establecimiento, la variedad del insumo permitirá que el resto-bar cautive la diversidad de preferencias por parte del cliente.

### **6.4.4 Proposición de valor**

Basándonos en los atributos investigados en los capítulos anteriores, se ha procedido a agrupar en 3 categorías los atributos identificados en el capítulo de oferta y en el capítulo de demanda: Ambiente, Servicio y Producto. Ver figura 6.5.

**Figura 6.5 Propuesta de Valor Resto-bar Máncora**



Fuente: Capítulo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se describen aquellos puntos que se consideran claves para poder lograr que el cliente perciba la propuesta de valor.

En el caso del ambiente, el cliente debe percibir diferencia con relación a otros locales de la zona, para ello se tomarán en cuenta los siguientes atributos:

- Limpieza del local.
- Servicios de baños.
- Decoración.
- Música.
- Iluminación, y
- Ventilación.

En la tabla 6.3, se detallan aquellas actividades que permitirán lograr que el ambiente sea percibido con un buen nivel de calidad y esta característica sea una constante en el negocio.

**Tabla 6.3 Actividades que soportan el atributo “Ambiente”**

CATEGORIA	ATRIBUTO	DEFINICION	PROCESO
AMBIENTE	Limpieza del local	Limpieza en todos sus ambientes, tales como baños, salón, pisos, barra, mesas y cocina.	<p>* Limpieza en cocina: Programada para realizarse en cada turno (mediodía y cierre) durante todos los días.</p> <p>* Limpieza en baños: Programado para realizarse cada hora con su respectivo check list para tener un adecuado control.</p> <p>* Limpieza de salón: Programado para realizarse en cada turno (mediodía y cierre) durante todos los días.</p> <p>* Limpieza de barra: Programada a realizarse de acuerdo al uso y necesidad durante el día.</p> <p>* Limpieza de mesa: Programada a realizarse durante todos los días al iniciar labores, y también antes de la atención de cada comensal.</p>
	Servicio de baños	Decoración moderna, limpieza continua y abastecido de consumibles.	* Programación del personal para el abastecimiento y limpieza del baño.
	Decoración	Interiores decorados con alusión a la playa de Máncora y sus alrededores, esto debe transmitir un ambiente amigable y confortable que promueva la permanencia del cliente y no buscar otras alternativas. Decoración homogénea y sinergia entre paredes, mesas, baños y fachada.	* No aplica.
	Música	Diferente estilo de música de acuerdo a la afluencia de gente y lapso del día, el cual permita al cliente disfrutar de su estadía y a su vez hacerlo permanecer en el local.	<p>* Se tendrá en cuenta el público para la programación de la música a través de spotify salvo los días programados con musica en vivo y/o DJ.</p> <p>* Musica en vivo: Se organizará los días sábados con bandas y/o solistas invitados reputados previa audición.</p> <p>* Música DJ: Se programará para los días jueves y viernes.</p> <p>* Música DJ reconocidos: Organizado para los eventos.</p>
	Iluminación	Iluminación tenue, con la suficiente visibilidad para el cliente durante la noche. Durante el día el ambiente tiene una iluminación natural debido al ventanal que separa el área de mesas externa de la interna.	* No aplica.
	Ventilación	Ductos de aire en cocina y baño que permitan evacuar los olores hacer el exterior, y las areas donde se encuentren los clientes no se vean afectadas; y aire acondicionado para el área del cliente.	* No aplica.

Fuente: Capítulo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

La segunda categoría de la propuesta de valor será el servicio, el cual será soportado por el especial cuidado en los siguientes factores:

- Asesoría.
- Servicio de los mozos.
- Tiempo de espera.
- Seguridad.
- Entretenimiento dentro del local.

En la tabla 6.4, se detallan las actividades de los atributos relacionados a la categoría de Servicios que permitirán que la propuesta de valor sea percibida por el cliente.

**Tabla 6.4 Actividades que soportan el atributo “Servicio”**

CATEGORIA	ATRIBUTO	DEFINICION	PROCESO
SERVICIO	Asesoría	Asesoramiento para la elección de la cerveza artesanal según gustos del cliente tanto a nivel presencial (mozos) como online (página web y redes sociales) .	* Capacitación de mozos: - Protocolo de atención y experiencia - Asesoramiento de la cerveza artesanal - Lineamientos de uso de uniforme. - Manejo de alimentos.
	Servicio de mozos	Mozos correctamente uniformados y capacitados para el manejo de alimentos, resolutivos en el manejo de objeciones, son responsables de la experiencia global en el establecimiento.	
	Tiempo de espera	Asegurar la atención oportuna en los siguientes momentos: - Recibimiento de los clientes. - Toma de pedido. - Entrega del producto (comida y bebidas) . - Entrega de la cuenta. - Despedida.	* Involucra procesos de preparación de preparación de comida y atención al cliente.
	Seguridad	Dispositivos portacarera debajo de las mesas para los bolsos de las damas. El establecimiento tendrá cámaras de seguridad que registren indebidos. Ofrecer un servicio de contacto de movilidad para el retorno al hotel a través de un convenio de empresas de taxis y/o mototaxis, el costo es asumido por el cliente, la oferta de valor es asegurada que el cliente se vaya en un transporte seguro.	* Registro de taxistas. * Proceso de contacto del taxi.
	Entretención dentro del local	Se desarrollará el concepto de diversión basado en: - Saludo único al ingreso y una despedida única. - Cada 40 minutos se realizará un baile por los mozos de máximo 2 minutos: negroide, sólo de marinera, No culpés a la noche, etc. - Música; variación de estilos cada 30 o 40 minutos. - Música en vivo. - Fiestas y/o celebraciones especiales en días feriados. - Celebración de cumpleaños.	* Protocolos de atención y experiencia.

Fuente: Capítulo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

La tercera categoría de la propuesta es el producto, en este punto nos referimos a lo que el local ofrece al cliente en cuanto a comida y bebida, siendo los atributos los siguientes:

- Variedad de cerveza artesanal.
- Ofrecer bebidas alternativas.
- Variedad de la carta.
- El buen sabor de la comida.

En la tabla 6.5, la descripción de cada atributo y los procesos que permitirán que los productos cuenten con la calidad necesaria para que el cliente perciba el valor de la propuesta.

**Tabla 6.5 Actividades que soportan el atributo “Producto”**

CATEGORIA	ATRIBUTO	DEFINICION	PROCESO
<b>PRODUCTO</b>	Variedad cerveza artesanal	Contar con una carta de cerveza artesanal con diversas opciones.	* Abastecimiento de cerveza artesanal.
	Bebidas alternativas	Contar con bebidas alternativas para aquellos que no gustan de la cerveza artesanal.	* Abastecimiento de bebidas alternativas.
	Comida	Ofrecer una selección de piqueos y platos que se complementen con la cerveza artesanal.	* Abastecimiento de insumos y preparación de platos.
	Buen sabor	Complementar la experiencia con una agradable piqueo y/o plato de comida; ser referentes en la zona de comida de buen sabor.	* Preparación de platos * Selección del chef.

Fuente: Capítulo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

#### **6.4.5 Relaciones con el cliente**

Las relaciones con los clientes están basadas en el contacto directo durante el uso del servicio así como la relación a través de redes sociales (facebook, twitter), página web propia del establecimiento, web generalista (tripadvisor, webs de surf, etc) y aliados claves para promover las recomendaciones, sugerencias y el marketing boca a boca.

#### **6.4.6 Canales**

El canal de distribución es unicanal, el servicio se presta cuando el cliente consume en el establecimiento.

#### **6.4.7 Segmentación de consumidores**

El target está definido como “Frecuentadores de resto-bares y bares, mayores de 25 años que gusten de cerveza de niveles socioeconómico A, B y C que valoran la calidad de un producto/servicio más allá del precio”.

#### **6.4.8 Estructura de costos**

Dentro de los principales costos se considera el arrendamiento del local, insumos de alimentación, cerveza artesanal, costo de colaboradores, mantenimiento del establecimiento.

#### **6.4.9 Flujo de ingresos**

El flujo de los ingresos se obtiene como producto de la venta de los piqueos y cervezas que el local ofrece. El detalle de ingresos se explica en el plan financiero.

### **6.5 Estrategia a nivel de negocios**

El negocio propuesto optará por una estrategia de diferenciación a través del fortalecimiento de su propuesta de valor la cual debe llevar al negocio a ser percibido por los clientes como un servicio único en la zona, y por el cual estén dispuestos a salir de sus hoteles para visitar el local.

Esta estrategia estará basada en la satisfacción al cliente, sin embargo, para poder construir una ventaja competitiva será importante que la marca logre posicionarse como la mejor propuesta de comida y bebida en el Balneario.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se detallan los objetivos de marketing para la implementación del resto-bar en Máncora, así como la estrategia diferenciada de servicios basada en atributos del plan de negocio, al final de este capítulo se presenta el presupuesto de marketing.

### **7.1 Objetivos del plan de marketing**

A continuación, se detallan los objetivos cuantitativos y cualitativos:

#### **7.1.1 *Objetivos cuantitativos***

Se han definido los siguientes objetivos cuantitativos relacionados al incremento de ventas, porcentaje de ocupabilidad y participación de mercado:

- Alcanzar un nivel de ventas de 1.3 millones de soles en el primer año de lanzamiento.
- Obtener una participación de mercado del 15% en el primer año de lanzamiento.

#### **7.1.2 *Objetivos cualitativos***

Los objetivos cualitativos están relacionados al posicionamiento de las tres categorías de atributos desarrolladas en el capítulo de análisis estratégico:

- Posicionarse como el local que ofrece el mejor ambiente en la ciudad de Máncora.
- Posicionarse como el único resto-bar de cerveza artesanal que ofrece el mejor servicio en Máncora.
- Posicionarse como el único resto-bar de cerveza artesanal que ofrece el mejor producto en la ciudad de Máncora.

### **7.2 Estrategia de segmentación**

Máncora Resto-beer es un lugar creado como una alternativa de entretenimiento en el distrito de Máncora, y por esta razón el negocio está dirigido a todo el público; sin



embargo, para poder elaborar estrategias enfocadas de acuerdo a los objetivos del negocio, se requiere realizar una segmentación del público por características similares, tales como geográficas, demográficas, psicográficas, etc.

Para ello se toman los resultados obtenidos en la etapa de estudio de mercado, tal como se muestra en la tabla 7.1.

**Tabla 7.1 Segmentación del público**

Datos de la encuesta		Resultado	Criterio
Procedencia	Peruano	95%	Demográfico
	Extranjero	5%	
Género	Masculino	56%	
	Femenino	44%	
Edad	De 25 a 30	31%	
	De 31 a 35	46%	
	De 36 a más	23%	
Condición Laboral	Dependiente	71%	
	Independiente	25%	
	No trabaja	4%	
Residencia	Lima	63%	Geográfico
	Provincia	37%	
Lugar de residencia	Lima	63%	
	Provincia	37%	
Consumidores de cerveza	Si consumen	97%	Psicográficas
	No consumen	3%	
Frecuentadores de bares	Si frecuenta	99%	
	Visita bares	1%	
Uso de redes sociales	Facebook	91%	
	Whatsapp	85%	
	Instagram	47%	
	Twiter	20%	

Fuente: Capítulo 5. Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando la información de la tabla precedente, el plan de estudio determinará como target para el negocio, a los turistas nacionales que frecuentan bares y que presentan gusto por la cerveza, cuentan con 25 años a más, ya que es una edad en la que, el promedio, de estas personas se encuentran desarrolladas profesionalmente y tienden a gastar lo que consideran necesario para satisfacer sus expectativas de calidad y de adquirir nuevas experiencias.

La información de la encuesta indica que este grupo valora el buen servicio, por ello el plan de negocios considera que atributos como: comida de calidad, buena infraestructura, servicio y seguridad son factores clave al momento de tomar la decisión de asistir a un local. Por lo antes indicado, este plan aplicará una estrategia de segmentación concentrada dado que el grupo objetivo se encuentra en el Balneario de Máncora y está delimitado por aquellos que gustan de la cerveza y las otras características antes mencionadas.

### **7.3 Estrategia de posicionamiento**

La estrategia definida para el plan de negocios es la de diferenciación, por lo tanto, busca posicionarse como el mejor resto-bar en la ciudad de Máncora, en cuanto a Ambiente, Servicio y Producto se refiere.

*Ambiente;* un lugar que ofrece una infraestructura de acuerdo a las necesidades del cliente con buena música, temperatura agradable, ambiente divertido y limpio.

*Servicio;* Un equipo de atención cálida, rápida, experta en la cerveza artesanal y que se preocupa por la seguridad de sus clientes coordinando su traslado.

*Producto;* Variedad de cerveza artesanal acompañada de comida de buen sabor y calidad.

Adicionalmente, el negocio está tomando en cuenta la opinión de expertos y la información recolectada del focus group, según los cuales se recomienda agregar a la carta de bebidas otras opciones distintas a la cerveza para aquella porción de público que prefiere otro tipo de bebida.

Tomando en consideración la oferta de valor que este negocio espera proporcionar a sus clientes, se considera necesario detallar las estrategias del marketing mix.

## 7.4 Estrategias de la mezcla de marketing

Dado que se trata de un servicio se empleará el criterio de las 8 P's del marketing.

### 7.4.1 *Producto*

Para hablar de la estrategia de producto, se describe los tres niveles de producto como tal y del servicio que el negocio ofrece:

***Producto Básico***, destinado a satisfacer carencias de la persona: hambre y sed, y satisfacer necesidades como estima, pertenencia y diversión. El consumidor está comprando comida y bebida en un local agradable.

***Producto Real***, la presentación de “Máncora Resto-beer” como una marca. Dentro de sus productos ofrecidos, tenemos principalmente una variedad de cervezas artesanales, siendo esta una de las bebidas que está tomando bastante aceptación en el mercado, así como también tragos preparados especialmente para el público femenino. Otro de sus productos son la variedad de piqueos que complementan las bebidas ofrecidas, los mismos están elaborados en base a productos marinos, también se ofrecen opciones con carne y pollo. Brinda un lugar cómodo en el que las personas pueden pasar momentos agradables solos o con su grupo de amigos.

***Producto Aumentado***, ofrece un lugar acogedor, con decoración moderna, buena música, con excelente atención personalizada para la elección cervecera y los piqueos con los que pueden acompañar sus bebidas. Cuenta con un escenario en el cual los días sábado se presentará música en vivo. Adicional, ofrece seguridad, dado que solicitará para sus clientes traslado de retorno a su hotel en movilidad recomendada por el local.

### ***Servicio***

La experiencia del cliente está basada en los atributos diferenciados que el resto-bar ofrece; se ha identificado los momentos decisivos que generan una agradable experiencia al cliente, los cuales son:

- ***Ingreso al resto-bar***

Este momento está definido cada vez que el cliente se encuentra en la puerta del resto-bar y toma la decisión de ingresar; en esta etapa los atributos que se toman en cuenta son: la decoración, la música, la bienvenida del personal del establecimiento. Para la selección de la decoración, se tomará en cuenta el estilo seleccionado en el focus, en el cual la imagen preferida se muestra en la página 97 (Figura 7.1).

- ***Recibimiento por parte del mozo***

El mozo estará atento al ingreso de un cliente a fin de poderle dar la bienvenida al local, primero el saludo, bienvenida, consultar cuántas personas son e invitarlo a seleccionar una ubicación que puede ser mesa o barra.

- ***Ubicación dentro del local***

Esta experiencia está definida por la elección de una ubicación por parte del cliente en el resto-bar, los atributos que lo definen serán la ubicación, el layout del establecimiento, la higiene de cada una de las mesas o la barra. Importante será que el cliente sea bien ubicado de acuerdo a sus preferencias y disponibilidad, sobre todo los días sábado en los que se presentará música en vivo.

- ***Elección de la cerveza artesanal y piqueo de complemento***

Definida por el momento en que el cliente elige según sus preferencias o gracias a la asesoría del mozo, las bebidas y piqueos que le resulten más apetitosos; pieza clave es el mozo quien realizará una asesoría al cliente para que pueda garantizarle un buen momento, en este momento el mozo consultará al cliente si ya ha consumido previamente cerveza artesanal, cuáles son sus preferencias en cuanto al amargor y al grado de alcohol, con esta información el mozo podrá sugerir la mejor opción para el cliente; el tiempo de espera que experimente el cliente es otro punto a tomar en consideración, el mozo siempre deberá indicar el tiempo aproximado en el que saldrá el pedido a fin de evitar malestar. La oferta actual de locales de comida y bebida no ofrecen cerveza artesanal como bebida principal, en las visitas de campo se pudo identificar que, si bien el trato de los mozos es amable, no se encuentran capacitados para poder asesorar al cliente en cuanto a una buena bebida alcohólica que combine con la comida seleccionada.

- ***Ingesta de las bebidas y piqueos***

Esta etapa define la experiencia del cliente en base al sabor y calidad de los piqueos, así como la comprobación de la buena combinación cervecera sugerida por el mozo.

- ***Pedido de la cuenta para el pago***

La cuenta también define la experiencia del cliente, los atributos que se consideran son el tiempo de espera para recibir su cuenta, no cometer errores al momento de cerrar la cuenta.

- ***Pago de la cuenta***

El acceso a varios medios de pago, así como un sistema rápido de cobro ayuda a tangibilizar la experiencia y evitar un mal rato. A través de las visitas de campo se pudo verificar que los locales existentes en la zona aceptan pago con tarjeta de débito y crédito, por lo tanto, Máncora Resto-beer también contará con dicha facilidad.

- ***Encuesta de servicio y despedida***

Es importante que se realice una encuesta del servicio una vez que el cliente ha pasado por todas las etapas de la experiencia; la encuesta permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en el servicio. Adicionalmente la despedida por parte del personal autorizado permite que se cierre el círculo de la experiencia y por ende obtener recomendaciones de los comensales. Esta característica no la presentan otros locales de la zona, sin embargo, tomando en consideración el interés del grupo objetivo por un servicio de calidad será importante para el negocio conocer en que atributos se puede mejorar y para tales fines el negocio se apoyará en la encuesta de servicio. Ver encuesta en el anexo 11.

- ***Solicitud de movilidad de retorno***

A partir de las 7:00 pm, el cliente de Máncora Resto-beer tendrá la opción de solicitar una movilidad de retorno a su hotel, para ello, el mozo será quien se encargue de hacer esta consulta al cliente y el administrador del local hará el llamado al taxi con el cual el local tiene acuerdo a fin de que recoja al cliente. A la fecha de la visita de campo los turistas que salen de sus hoteles en busca de comida o entretenimiento deben buscar una moto taxi de la zona para que los pueda trasladar, en otras ocasiones los

receptionistas de los hoteles les recomiendan un taxi conocido por el hotel.

Cada momento en el cual se atiende al cliente genera una oportunidad para que este disfrute de la experiencia de haber asistido al lugar adecuado, en el Balneario no hay una oferta como la que plantea este negocio, se encuentra únicamente sustitutos pero que no están diseñados para el público objetivo al cual el negocio apunta, finalmente asegurarse de que el cliente llegue bien a su destino es un valor agregado del cual el cliente puede hablar con su red de contactos de esta manera se genera recomendación de boca a boca.

En la tabla 7.2 se observa el resumen de los momentos de experiencia, así como los atributos que le corresponden, estos momentos fueron valorados por el público objetivo en la encuesta y además de ser percibidos por los tesisistas en las visitas de campo, encontrando que la propuesta de este plan de negocios no solo debe superar a la oferta existente, sino que además debe implementar nuevos momentos que actualmente no se ofrecen en la zona, tales como: la asesoría del mozo, el tiempo de espera, la movilidad de retorno y la encuesta de servicio. Más adelante se efectúa la comparación de los momentos de experiencia en locales competidores.

**Tabla 7.2 Resumen de momentos de experiencia y sus atributos**

Momento	Atributo
Ingreso al resto-bar	Decoración Música Bienvenida al resto-bar por personal autorizado
Ubicación dentro del lugar	Layout del establecimiento Higiene
Elección de la cerveza artesanal y piqueo de complemento	Asesoría del mozo Diseño de la carta Tiempo de espera
Ingesta de bebidas y piqueos	Calidad de la comida Valoración de la asesoría del mozo Tiempo de espera
Pedido de la cuenta	Tiempo de espera Cero errores
Pago de la cuenta y Solicitud de	Sistema rápido

Movilidad	Opciones de pago Alianza con mototaxis y taxistas de la zona.
Despedida	Encuesta de servicio Despedida de personal autorizado

Fuente: Información de esta tesis. Elaboración: Autores de esta tesis

#### 7.4.2 Precio

Para establecer el precio de venta se ha tomado en cuenta el precio de la competencia en Máncora con la finalidad de tener precios acordes al mercado.

Máncora Resto-beer, ofrecerá cerveza artesanal en botellas de 330 ml a un precio unitario de S/.18.00, en cuanto a los piqueos estos se ofrecerán a precios que van desde los S/.25.00 a S/.85.00 los cuáles en relación a los costos obtienen altos márgenes brutos tal como se describe en la tabla 7.3.

**Tabla 7.3 Margen bruto de productos**

Producto	% Margen Bruto Promedio
Piqueos	105%
Cervezas artesanales	125%
Tragos	234%
Otras bebidas	334%

Fuente: Anexo 12. Elaboración: Autores de esta tesis

Los precios, costos y márgenes de cada una de las categorías de producto indicados en el Anexo 12.

Tomando en consideración los márgenes mostrados, en aquellos meses de baja demanda se podría bajar la lista de precios en un 10% a fin de ser más competitivo.

### **7.4.3 Distribución**

El local se ubica en la Av. Piura 415 - Máncora y contará con 147 mts<sup>2</sup> para atender a los clientes. Dado que el local ofrece servicio, el canal que se emplea para hacer llegar este servicio al cliente es el canal directo, en el cual el cliente consume el producto o disfruta la experiencia desde el momento en que ingresa al local.

Los canales digitales deben ser considerados también como canales directos a través de los cuales el servicio puede llegar al cliente, entre estos podemos mencionar:

- Página Web de Máncora Resto-beer.
- Correo Electrónico.
- Facebook.
- Mensajes de Texto.

Para fines del abastecimiento de cerveza se optó por la compra directa a proveedores de Lima, Chimbote, Huaraz y Piura; con respecto a los insumos para la cocina también se efectuará compra directa en el mercado de Piura y los productos marinos de los pescadores del muelle de Máncora.

La selección de proveedores de cerveza e insumos es una actividad de suma importancia pues asegurará la calidad de los productos a ofrecer y el stock necesario para poder atender la demanda.

### **7.4.4 Promoción**

La promoción tendrá los siguientes objetivos:

- Lograr que el local sea conocido y tomado en cuenta por aquellos turistas de Máncora que buscan un local con buen ambiente, buena comida, buena bebida y seguridad.
- Captar clientes nuevos.
- Interactuar con los clientes.



Para el logro de estos objetivos se emplearán los siguientes medios:

- Publicidad en medios de transporte tales como: mototaxis, vans de traslado de turistas, buses etc. con la finalidad de dar a conocer la propuesta dentro del itinerario de viaje de los turistas.
- Volantes, estos pueden ser distribuidos en los operadores turísticos de la zona con la finalidad de que recomienden el local entre sus clientes, en hoteles, en terminales terrestres, aéreos, entre los mototaxistas etc.
- Paneles Publicitarios, la finalidad es informar a los visitantes que en Máncora encontrarán una nueva opción de entretenimiento además indicar la ubicación del local.
- Página Web propia y Webs generalistas, tales como Tripadvisor, webs de surf, etc, la finalidad es comunicar las promociones, explicar el servicio y la localización del local.
- Redes Sociales, tales como Facebook y Twitter, estos permitirán una rápida interacción con los seguidores que pueden ser personas que ya experimentaron el servicio o clientes potenciales, por lo tanto, estas redes deben ser mantenidas de manera diaria.
- Alianzas estratégicas, Como alianzas estratégicas proyectadas se tiene dos opciones a trabajar, las cuales son:

*Alianzas con recepcionistas de los hoteles*, de preferencia de Pocitas debido a que allí se ubican en su mayoría hoteles sin bares, a diferencia de los hoteles de Vichayito los cuales, si presentan este servicio, la alianza comprenderá en darle la opción a los recepcionistas de recomendar el local y por cada 05 clientes efectivos se le dará 01 cerveza de la carta de cervezas.

Para el control de los clientes recomendados por los recepcionistas se irán anotando a través de las llamas telefónicas de estos y la verificación de los mozos.

*Alianzas con taxistas*, se les propondrá a los mototaxistas y taxistas estar a disposición para hacer movilidad a nuestros clientes en dos momentos, el primero cuando los recepcionistas de los hoteles llamen a nuestras instalaciones afirmando que hay potenciales clientes, el resto-bar llamará a la movilidad habilitada para que estos

clientes sean recogidos desde el punto donde se encuentre, el costo del taxi irá por cuenta del cliente.

El segundo momento en que será necesaria la movilidad es a la hora de salida del cliente de las instalaciones del resto-bar, se les dará la opción de poder decirle al mozo que se le pida una movilidad para trasladarse de manera segura a su hotel.

En el caso de las alianzas de las movilidades no se le dará ningún tipo de comisión ya que tanto el resto-bar como el taxista salen beneficiados por la alianza.

A continuación, en la tabla 7.4 el cálculo del costo de la alianza con recepcionistas de hoteles, el mismo que se obtiene a partir de la ocupabilidad del local, asumiendo que del total de clientes el 15% sea obtenido a través de los recepcionistas de los hoteles a quienes se les ofrecerá una cerveza gratis por cada 5 clientes que recomienden, es importante mencionar que el costo de cada cerveza es de S/8.00, adicionalmente se está provisionando un gasto por concepto de merchandising que se mandaría a preparar para obsequiar, tales como: gorros, toma-todos, polos entre otros. En la tabla 7.5 se muestra el cálculo del costo anual.

**Tabla 7.4 Cálculo del costo anual de alianzas con recepcionistas de hoteles**

Descripción	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ocupabilidad de personas	24,110	25,554	27,084	28,706	30,424
Incidencia estimada por alianza con mozos	15%				
Clientes efectivos	3,617	3,833	4,063	4,306	4,564
Factor de oferta al recepcionista	5				
# numero de cervezas a entregar	723	767	813	861	913
Costo promedio de cerveza artesanal	S/. 8.00				
Costo por alianzas con recepcionistas	5,786.40	6,132.96	6,500.16	6,889.44	7,301.76
Merchandising para obsequios	1,681	1,708	1,733	1,755	1,775
<b>Costo anual de alianzas con recepcionistas</b>	<b>7,467.53</b>	<b>7,840.91</b>	<b>8,232.95</b>	<b>8,644.60</b>	<b>9,076.83</b>

Fuente: Capítulo 7. Elaboración: Autores de esta tesis

Los costos en los que se incurrirán anualmente debido a la alianza con los recepcionistas hoteleros serían:

**Tabla 7.5 Costo anual de alianzas con recepcionistas de hoteles**

Descripción	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Costo anual de alianzas con recepcionistas</b>	<b>7,467.53</b>	<b>7,840.91</b>	<b>8,232.95</b>	<b>8,644.60</b>	<b>9,076.83</b>

Fuente: Capítulo 7. Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.4.5 Presentación**

La quinta P del marketing de servicios está relacionada con la presentación, en este punto hablaremos de la presentación, del local, de la marca, el logo y de la carta que formarán parte de la experiencia del cliente.

**Presentación del local**, la fachada del local presenta una puerta de vidrio con marco de madera y al lado un gran ventanal a través del cual los transeúntes pueden ver el interior del local. Al ingresar al local el primer atributo que el cliente debe percibir debe ser la higiene del local por ello ninguna mesa que esté desocupada debe evidenciar la atención del comensal anterior.

El aire acondicionado estará encendido a una temperatura agradable, la sensación de frescura debe ser percibida por el cliente al instante en que ingrese.

Al lado derecho podrán ver la barra que en la parte posterior contará con un estante de madera en el cual se exhibirán botellas de distintas marcas de cervezas artesanales, a los lados los 2 congeladores verticales iluminados llenos de cervezas artesanales heladas.

Al lado izquierdo del local se verá el escenario que será empleado los días sábado en los cuales se presentará música en vivo, los otros días se colocará música actual a un volumen que permita la conversación pero que también genere una atmósfera alegre.

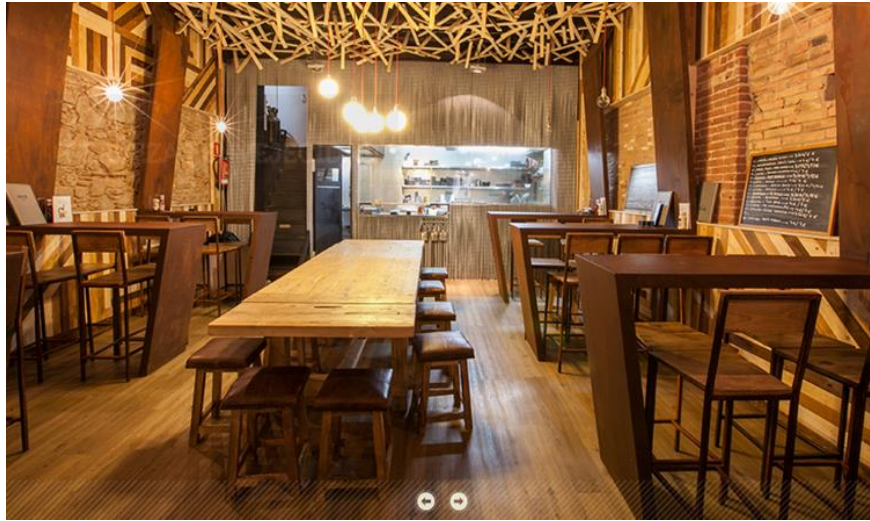
El local tendrá 4 televisores planos de 42" ubicados 2 en la barra y los otros 2 en el área de mesas, siempre estarán encendidos y se verán deportes. La iluminación de la zona de mesas y barra será cálida con la finalidad de generar ambiente acogedor.

Al finalizar el área de mesas se podrá ver la cocina la cual tendrá un ventanal de vidrio permitiendo que los clientes observen el orden y la higiene del área de cocina.

En cuanto a la decoración se tomará como referencia la imagen que en el focus group (Ver figura 7.1) resultó preferida: paredes rústicas, mesas de madera que para el caso del plan de negocios serán con capacidad para 4 personas y una barra con 8 espacios para clientes.

Finalmente, en la última parte del local se encontrarán los servicios higiénicos diferenciados para varones y damas, siempre se encontrarán limpios y abastecidos de los insumos pertinentes.

**Figura 7.1 Imagen seleccionada en el focus group**



Fuente: Biercab (2017)

En la puerta del local se colocará un letrero con el nombre del local “Máncora Resto-beer” y el logo, así mismo, el cliente percibirá estos elementos en los individuales de papel y en la carta. A continuación la descripción de estos elementos:

*La Marca*, el nombre seleccionado para el local es **Máncora Resto-beer**, este nombre fue testeado en el focus group realizado el 29 de junio en la ciudad de Máncora, los participantes mostraron agrado por el nombre Resto-beer. A la palabra Resto-beer se le adicionó el nombre del balneario en el cual se ubica el local y al modelo de negocio que se ofrece, es decir un resto-bar.

*El logo* es sobrio, monocromático, el nombre del balneario resalta en él, y bajo este, la palabra Resto-Beer, la figura del chop de cerveza con el lúpulo y la rama de cebada recalcan la idea de que el cliente encontrará en este local será cerveza. En el local el logo se ubicará en el letrero, en la carta, uniformes de los empleados y en el fondo del escenario. En la Figura 7.2 se muestra el logo.

**Figura 7.2 Logo del Negocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

*Diseño de la Carta*, el local ofrecerá sus piqueos y cervezas en dos cartas: La primera carta es la de alimentos, conformada por 11 platos y 3 guarniciones. Se ofrecen rondas marinas tanto frías como calientes las cuales pueden ser disfrutadas en grupos. Se ofrecen platos con insumos marinos, otros de carne de res, también hay de pollo y la opción vegetariana es la pizza; esta carta incluye las bebidas sin alcohol. La segunda carta es la de bebidas, muestra los tragos a base de pisco y la variedad de cervezas artesanales.

Ambas cartas en el encabezado poseen el logo del local, seguido de la descripción de los alimentos con sus respectivos precios de venta y finalmente al pie de la página la ubicación (Máncora-Perú). El diseño de la carta se puede ver en el anexo 13.

#### **7.4.6 Personas**

Parte importante para lograr la estrategia de diferenciación lo constituyen las personas por varias razones, porque son las que brindarán el servicio de cara al cliente, porque son las que prepararán los alimentos, porque serán las encargadas y responsables de que la experiencia del cliente sea agradable.

Por ello será muy importante la selección, el entrenamiento y la motivación para lograr retener a ese personal, estos puntos serán desarrollados en el Capítulo de Recursos Humanos.

En cuanto a la presentación, se deben de tomar en consideración, los siguientes puntos:

- Uniformados.
- Personal masculino con el cabello recortado y afeitados.

- Personal femenino con el cabello recogido en un moño con redecilla y maquillaje sutil. maquillaje sutil.
- Ambos con uñas recortadas y limpias.
- Carismáticos, de buena presencia y siempre alegres.

#### ***7.4.7 Procesos***

El presente estudio ha tomado especial atención en los diferentes procesos que se desarrollarán cuidando de manera muy especial el tiempo de atención, el proceso de compra, almacenaje y conservación.

El tiempo de atención es parte del proceso de servicio al cliente por lo cual las actividades que forman parte del servicio han sido analizadas con la finalidad de poder cumplir con la atención al cliente en un tiempo promedio de 15 minutos.

El proceso de compra es importante porque será el que asegure la buena calidad de los insumos para poder obtener buenos platos, además de que son la base de los costos.

El almacenaje y conservación adecuados también relacionados con el cuidado de la calidad de los insumos a fin de reducir las mermas y asegurar la calidad del producto final.

#### ***7.4.8 Productividad***

Para Máncora Resto-beer la satisfacción del cliente será un indicador muy importante por ello al finalizar el servicio solicitará al cliente el llenado de una encuesta de satisfacción.

El presente plan muestra una carta inicial, sin embargo, será en la experiencia real en la cual se podrá identificar cuáles son los platillos más demandados y los menos demandados con esta información la carta se podrá ir modificando y así ser más eficientes en la elección de la carta y en la compra de insumos.

En cuanto a la zona de cocina se evaluará la productividad del personal en función al número de platos que pueden sacar en un tiempo determinado y cuidar que la preparación de cada piqueo no exceda los 15 minutos y si fuese el caso informar para poder prevenir y explicar al cliente y no incomodarlo con esperas extremas.

## 7.5 Comparación con la competencia

En las visitas de campo se pudo verificar que no existe en el balneario un modelo de negocio como el propuesto en este plan, sin embargo, existen sustitutos, tales como restaurantes, bares, karaokes, hoteles etc. que podrían ser semejantes en algunos de los atributos propuestos por Máncora Resto-beer.

En el capítulo 4 se detallaron los atributos de la competencia, en esta sección en la tabla 7.6 se muestran los atributos que ofrecerá el negocio propuesto y se identifica la existencia o inexistencia de dichos atributos en los locales competidores.

**Tabla 7.6 Atributos de Máncora Resto-beer presentes en la competencia**

Atributos	La Mosca en la Sopa	La Sirena de Juan	Buda Mancora Cuisine	Atelier Resto Vino Bar	Bar - Hotel Las Arennas	Rústica Karaoke-Bar
Música (en Vivo)	No	No	No	Si	No	No
Seguridad (Taxi de Retorno)	No	No	No	No	No	No
Decoración (Ambiente Agradable)	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ubicado en el centro de Máncora	Si	Si	Si	Si	No	No
Tipo de bebidas (Cerveza Artesanal)	Poca Variedad	No	No	Poca Variedad	Poca Variedad	No
Variedad de la carta (Piqueos variados)	No	No	No	No	No	No

Fuente: Capítulo 4. Elaboración: Autores de esta tesis

Según el análisis realizado en la tabla 7.6 se identifica que el atributo: Decoración se encuentra presente en los 6 locales competidores 4 de estos locales se encuentran ubicados en el centro de Máncora.

En cuanto al atributo música en vivo sólo Atelier Resto Vino Bar lo ofrece los días sábados.

Tomando en cuenta lo antes descrito, se efectúa una comparación de los momentos de experiencia que propone Máncora Resto-beer y la que se experimenta en 2 de sus competidores: Rústica Karaoke Bar (Debido al reconocimiento de su marca) y Atelier Reto Vino Bar (De acuerdo al cuadro de comparación de atributos). Se seleccionaron estas opciones dado que ambos ofrecen alternativas de entretenimiento adicional a la

comida y la bebida. A continuación, en la tabla 7.7 se hace la comparación.

**Tabla 7.7 Momentos de experiencia propuesto por Máncora Resto-beer vs. la competencia**

Atributos	Máncora Resto-beer	Rústica Karaoke-Bar	Atelier Resto Vino Bar
Ubicación	Boulevard de Máncora	En Vichayito	Boulevard de Máncora
Ambiente	Bar moderno	Tipo Discoteca	Bar Bohemio
Música	Música de moda como música ambiental y los Sábados música en vivo	Música de moda,ailable	Rock como música ambiental y los Sábados música electrónica en vivo
Distribución del local	Zona de mesas, barra y escenario	Zona de mesas, lounge, barra ,pista de baile, karaoke	Mesas para grupos, escenario
Higiene	Buena	Buena	Buena
Tiempo de espera	15' aprox	15' aprox	15' aprox
Calidad de la comida	Buena	Normal	Buena
Calidad de la bebida	Cerveza artesanal y otros tragos	Tragos muy aguados y cerveza industrial	Vinos y otros tragos
Asesoría del mozo	Buena	No hay asesoría	No hay asesoría
Medios de Pago	Efectivo y con tarjeta	Efectivo y con tarjeta	Efectivo y con tarjeta
Seguridad para retornar	Servicio de llamada de taxi	No	No

Fuente: Capítulo 4 y 7. Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.6 Presupuesto de marketing

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para poder cumplir con los objetivos de promoción, se requerirá contar con herramientas publicitarias tanto gráficas como electrónicas, así como permisos municipales para poder hacer uso de letreros tanto en el camino a Máncora como en el local. Otra herramienta muy importante serán las alianzas estratégicas que se logren con los recepcionistas de hoteles a fin de que recomienden el local con sus huéspedes. Estos costos se muestran a continuación en la tabla 7.8.



**Tabla 7.8 Presupuesto de las actividades de marketing (Soles)**

Actividad	Und	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	2018
<b>Publicidad en medios</b>					
Alquiler de letrero en la Panamericana 3mts x 2mts - Parantes de fierro y letrero de lona (incluye mantenimiento)	mes	4	1,500	6,000	6,000
Permiso municipal para letrero en la carretera	Und	4	800	3,200	3,200
Permiso municipal para colocar letrero en la puerta del local	Und	1	300	300	300
<b>Impresos</b>					
Volantes (millar) full color**	mes	1000	0.07	70	840
<b>Promoción - Publicidad</b>					
Web Propia (Diseño, correos corporativos)***	Glb	1	489	489	489
Web Generalista (Ejem. Tripadvisor)	Glb	1	0	0	0
Publicidad en Facebook ****	mes	1	2977	2977	35,720.57
Servicio de community manager	mes	1	1202	1202	14,422.42
<b>Publicidad dentro del local</b>					
Impresión de cartas	Und	30	8	240	240
Individuales de papel con logo	Und	1000	0.14	140	140
Recuerdos de la visita	Glb	1	990	990	990
Promociones	mes	1	1600	1600	19,200
<b>Alianzas estratégicas</b>					
Alianza con personal de hoteles	Und		8	0.00	7,468
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 89,010</b>

\*\*\* A partir del 2do año el costo es de USD 80.00, TC= S/. 3.50

\*\*\*\* Se considera que posee un costo de USD 3.00 por día los 2 primeros años se publicitará diariamente luego durante 8 meses al año.

Fuente: Información de esta tesis. Elaboración: Autores de esta tesis

El costo de las promociones incluye el pago de una anfitriona y 2 personas que realizarán la actividad de volanteo.

En la tabla 7.8 se muestra el cálculo del presupuesto para el 2018, cabe señalar que los siguientes años el presupuesto para las actividades de marketing representarán el 6.75% de las ventas.

## **7.7 Indicadores de control**

- Contabilizar reservas y ventas que entran por cada uno de los medios, se puede identificar a través de la encuesta de satisfacción al cliente.
- Controlar los platos más solicitados y los menos demandados a fin de modificar la carta y hacer más eficiente la compra de insumos.
- Determinar la rentabilidad de cada medio para lo cual se puede emplear la fórmula:  
$$\text{Rentabilidad} = \text{Margen de las ventas generadas a través del medio} / \text{coste del medio.}$$
- Controlar el consumo de cervezas a fin de identificar las más solicitadas y poder determinar el stock de las mismas.

## **7.8 Conclusión**

El segmento al que va dirigido el plan de negocios, es para frecuentadores de bar, consumidores de cerveza, mayor de 25 años, de niveles socioeconómicos A,B y C debido al consumo promedio según APEIM y que además valoran la calidad más allá del precio.

Se concluye también que las estrategias de posicionamiento están basadas en la Diferenciación de las tres grandes categorías de atributos Ambiente, Servicio y Producto que a su vez, cada una incluye un grupo de atributos.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

Este capítulo realiza un análisis de la estacionalidad y cómo ésta influye en el comportamiento del consumidor durante los meses del año y días de la semana, adicionalmente se desarrolla el cálculo de la ocupabilidad en función de la capacidad operativa y cómo ésta se soporta de tal manera que cumpla con la propuesta de valor del plan de negocios. El plan de operaciones está diseñado en función a las tres categorías de atributos definidos en el modelo competitivo CANVAS y se desarrolla cada uno de los procesos operacionales que permitirán cumplir con la propuesta de valor en ambiente, servicio y producto.

### **8.1 Objetivos del plan de operaciones**

Los objetivos del plan de operaciones son:

- Identificar la mejor ubicación, tamaño y distribución del local.
- Determinar la capacidad operativa del establecimiento.
- Calcular la ocupabilidad del establecimiento tomando en cuenta la estacionalidad.
- Definir los procesos asociados al atributo de Ambiente.
- Definir los procesos asociados al atributo de Servicio.
- Definir los procesos asociados al atributo de Producto.

### **8.2 Ubicación del establecimiento**

Tiene como finalidad identificar la mejor ubicación para el negocio, para tales fines se empleará el método QFR (Qualitative Factor Rating) de Eugene, 1922, según el cual, se deben listar los factores más importantes a tener en cuenta para la decisión de localización, dichos factores se definen de las observaciones de campo realizadas de junio y octubre 2017, asimismo, se debe efectuar la ponderación de cada uno de estos factores tal como se observa en la tabla 8.1.

**Tabla 8.1 Factores relevantes QFR**

Factor Relevante	Peso
Costo del alquiler del local	0.23
Cercanía al grupo objetivo	0.15
Fácil acceso para los clientes	0.20
disponibilidad de agua, luz, internet	0.24
Seguridad	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Prenhall (2017) Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, en la tabla 8.2, la valorización de cada factor para cada una de las posibles ubicaciones se coloca mayor peso a aquellos que se consideran más relevantes para la decisión de localización del resto-bar.

**Tabla 8.2 Valorización de Factores**

Factor Relevante	Peso	Boulevard de Máncora		Playa de Máncora		Playa Pocitas	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
Costo del alquiler del local	0.23	8	1.84	8	1.84	8	1.84
Cercanía al grupo objetivo	0.15	8	1.2	7	1.05	5	0.75
Fácil acceso para los clientes	0.20	7	1.4	5	1	6	1.2
disponibilidad de agua, luz, internet	0.24	6	1.44	6	1.44	6	1.44
Seguridad	0.18	7	1.26	6	1.08	6	1.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>7.14</b>		<b>6.41</b>		<b>6.31</b>

Fuente: Prenhall (2017) Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de la ponderación, resulta que el Boulevard de Máncora obtuvo el mayor puntaje (7.14), por lo cual, se determina que es la mejor ubicación para el resto-bar.

En la figura 8.1 se observa el espacio identificado en el boulevard de Máncora para implementar el plan de negocio.

**Figura 8.1 Local de alquiler en Av. Piura N°415 - Máncora**



Fuente: Visita de campo de autores de tesis

### **8.3 Distribución de Planta**

Para el caso del resto-bar en estudio, el 14% del área total se destinará a la zona de producción, cocina y almacén, y el 86% la zona para clientes, entre ellas tenemos mesas, barra y baños.

A continuación, en la tabla 8.3 se observa la cantidad de metros que se requieren por área en el establecimiento:

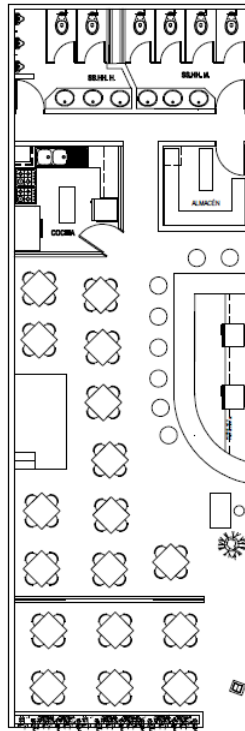
**Tabla 8.3 Metros por área del resto-bar**

<b>Areas</b>	<b>Mts 2</b>
Cocina	10
Almacén	5.5
Área de SS.HH	20.5
Escenario	4.5
Barra	12
Área de Mesas	94.5
<b>Área Total</b>	<b>147</b>

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

El local disponible para implementar el plan de negocio tiene un área de 147 metros cuadrados lo que permite distribuir 17 mesas de 4 personas y 08 sillas en la barra, asimismo el establecimiento debe contar con la zona de producción, la zona de clientes, servicios higiénicos y el almacén. A continuación, se muestra el layout del local en la figura 8.2.

**Figura 8.2 Layout del resto-bar**



Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

#### **8.4 Cálculo de la capacidad operativa y ocupabilidad**

La capacidad operativa está definida por el número de asientos en mesa y en barra que necesita tener el local a fin de poder atender a la demanda proyectada.

De acuerdo al metraje y al diseño del establecimiento se ha definido un total de 17 mesas y 8 asientos de barra para atender la demanda.

Para el cálculo de la ocupabilidad de las mesas y barras se toma en cuenta los siguientes supuestos:

- Cada mesa será ocupada por 2.5 personas en promedio por vez.
- Cada mesa se ocupará tres veces en el día.
- Cada asiento de barra se ocupará por vez por 1 personas.

- Cada asiento de barra se ocupará 5 veces en el día.
- Los asientos de la barra representan un total de 5 mesas según rotación y ocupación en el día.

Por lo tanto, para calcular la ocupabilidad se tomará como base 17 mesas más 5 mesas que representan las 8 barras dando un total de 22 mesas. En la tabla 8.4 se observa el total de turnos de atención que el establecimiento ofrece por día tomando como base las 22 mesas por la cantidad de veces que se ocupa la mesa durante el día dando como resultado un total de 66 turnos al día.

**Tabla 8.4 Total turnos de atención por día**

Infraestructura	Cantidad	Mesas equivalente	Rotación de mesa por día	Turnos de atención por día
Mesas	17	17	3	51
Asientos de barra	8	5	3	15
<b>Total</b>		<b>22</b>		<b>66</b>

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en el cálculo, el establecimiento ofrece 66 turnos por día. Para obtener el total de turnos por mes se considera el número efectivo trabajado por el número de turnos por día, dando un total de 20,922 turnos de capacidad operativa máxima al año. Ver figura 8.3.

**Figura 8.3 Total de turnos por año**

**TURNOS:** Rotación de mesa. (Cambio de clientes)

- ✓ 8 sillas de barra equivalen a 5 mesas.
- ✓ Mesas tienen rotación de 03 veces por día.
- ✓ La ocupación promedio de mesa por turno será ocupada de 2.5 personas.



- ✓ Cantidad de turnos día:



- ✓ Capacidad del local:



- ✓ Tiempo permanencia: 2.5 hr / Turno.
- ✓ Horario: Miércoles a Lunes, de 12am a 11pm. (Vie y Sab hasta 3am)

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez calculado el número de turnos por mes, se aplica los porcentajes de estacionalidad por mes y por día de la semana definidos en el “Capítulo V Análisis y estimación de la demanda” de esta tesis. En la tabla 8.5 se observa como la estacionalidad afecta la ocupabilidad del establecimiento. Los turnos máximos por día se afectan por los porcentajes de la estacionalidad del mes y luego se afecta por el porcentaje de estacionalidad por día de semana, esto da como resultado los turnos totales por mes.

**Tabla 8.5 Total de turnos aplicados a la estacionalidad**

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Turnos máximos por día	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		
Estacionalidad por mes	97.75%	100%	77.14%	59.76%	51.46%	50.09%	92.62%	75.99%	54.13%	89.44%	76.97%	87.91%		
Turnos con estacionalidad por día	64.52	66.00	50.91	39.44	33.96	33.06	61.13	50.15	35.72	59.03	50.80	58.02		
Esacionalidad por día de semana	Lunes	30%	19.36	19.80	15.27	11.83	10.19	9.92	18.34	15.05	10.72	17.71	15.24	17.41
	Martes	20%												
	Miercoles	30%	19.36	19.80	15.27	11.83	10.19	9.92	18.34	15.05	10.72	17.71	15.24	17.41
	Jueves	80%	51.61	52.80	40.73	31.56	27.17	26.45	48.90	40.12	28.58	47.23	40.64	46.42
	Viernes	90%	58.07	59.40	45.82	35.50	30.57	29.75	55.02	45.14	32.15	53.13	45.72	52.22
	Sabado	90%	58.07	59.40	45.82	35.50	30.57	29.75	55.02	45.14	32.15	53.13	45.72	52.22
	Domingo	80%	51.61	52.80	40.73	31.56	27.17	26.45	48.90	40.12	28.58	47.23	40.64	46.42
Total turnos x semana/estacionalidad	258.07	264.00	203.65	157.78	135.85	132.23	244.52	200.62	142.89	236.13	203.19	232.09		
Total turnos x mes/estacionalidad	1,032.28	1,056.00	814.60	631.12	543.41	528.91	978.08	802.46	571.56	944.50	812.77	928.37		

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis



Se observa en la tabla 8.5 que en el mes de enero se considera un máximo de 66 turnos que ofrece el establecimiento debido a la capacidad operativa; éstos 66 turnos se multiplican por el porcentaje de estacionalidad del mes de enero, 97.75%, quedando así un máximo de 64.5 turnos de 66 que pueden ser ocupados debido a la estacionalidad del mes. Estos 64.5 turnos se multiplican por la demanda de cada uno de los días de semana, es decir los días lunes la probabilidad de ocuparse los 64.5 turnos es del 30%, por lo tanto los días lunes se podrán ocupar un máximo de 19.4 turnos y así sucesivamente se realiza el cálculo para todos los días de la semana. Una vez obtenidos los turnos a ocuparse por semana se calcula el total de turnos a ocuparse durante la semana, es así como se obtiene un total de 258.1 turnos y al multiplicarlo por cuatro semanas se obtiene un total de 1032.3 turnos que se ocuparán en el mes de enero en función a los porcentajes de estacionalidad definidos. Ver figura 8.4.

**Figura 8.4 Metodología de cálculo de ocupabilidad (ejemplo: Ene 2018)**

Mes	Enero
Estacionalidad por mes	97.75%
Turnos máximos por día	66
Turnos con estacionalidad por día	64.5
Lunes	30%
Martes	20%
Miércoles	30%
Jueves	80%
Viernes	90%
Sábado	90%
Domingo	80%
Total de turnos por semana	258.1
Total de turnos al mes	1032.3
% Ocupabilidad	58%

✓ 27 días laborables  
 ✓ **Capacidad operativa total:**  
 27 Días laborables x 66 Turnos: 1782 Turnos / Mes  
 ✓ **Turnos con estacionalidad por día:**  
 66 Turnos x 97.5% Estacionalidad Mes: 64.5 Turnos / Día  
 ✓ **Turno día Lunes:**  
 64.5 Turnos/Día x 30% Estacionalidad Lunes:  
 19.4 Turnos / Día Lunes  
 ✓ **Ocupabilidad:**  
 $\frac{1032.3 \text{ Turnos/Mes Enero}}{1782 \text{ Turnos / Mes}} : 58\%$

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez identificado los turnos totales por mes, se calcula el porcentaje de ocupabilidad que éstos representan. Ver tabla 8.6.

**Tabla 8.6 Porcentaje de ocupabilidad por mes**

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Turnos máximos por día	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	
Días efectivos por mes	27.00	24.00	27.00	26.00	27.00	26.00	27.00	27.00	26.00	27.00	26.00	27.00	
Turnos totales por mes	1,782.00	1,584.00	1,782.00	1,716.00	1,782.00	1,716.00	1,782.00	1,782.00	1,716.00	1,782.00	1,716.00	1,782.00	20,922.00
Total turnos x mes/estacionalidad	1,032.28	1,056.00	814.60	631.12	543.41	528.91	978.08	802.46	571.56	944.50	812.77	928.37	9,644.08
% de ocupabilidad por mes	58%	67%	46%	37%	30%	31%	55%	45%	33%	53%	47%	52%	
Promedio de ocupabilidad año													46.10%

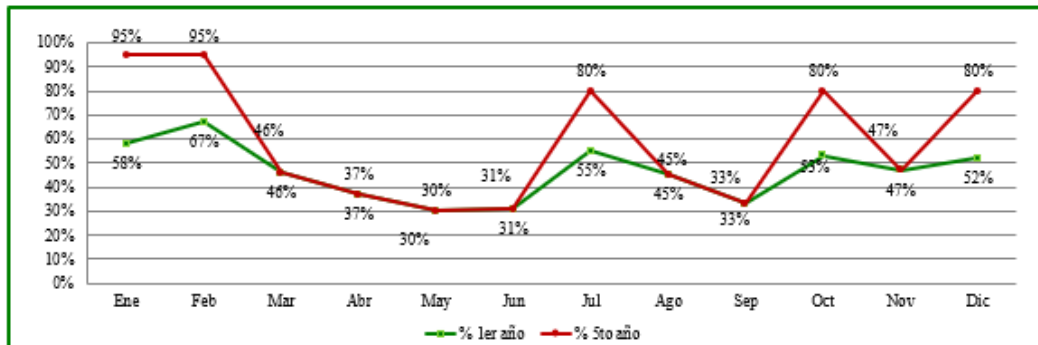
Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la tabla 8.6 el porcentaje de ocupabilidad promedio anual es de 46.10%, adicionalmente los meses de enero, febrero, julio, octubre y diciembre tienen una ocupabilidad mayor a 50% , siendo febrero el mes con la ocupabilidad más alta en el año, 67%.

Para llegar a los porcentajes de ocupabilidad descritos en el párrafo anterior, se considera los turnos máximos por días, 66, y se multiplican por el número efectivo de días que el establecimiento abre al mes, en este caso en el de enero se consideran 27 días al mes ya que los días martes el establecimiento no abre; por lo tanto al multiplicar ambas variables obtenemos un total de 1782 máximos que el local ofrece en el mes de enero. El mismo cálculo se realiza para todos los meses.

Para el cálculo de la ocupabilidad durante el período de los cinco años se considera el supuesto que la ocupabilidad de los meses de enero, febrero, julio, octubre y diciembre aumenta en relación al año base hasta un 95% de su capacidad. Ver figura 8.5.

**Figura 8.5 Ocupabilidad mensual (2018 y 2022)**



Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Los supuestos indicados en la tabla 8.8 considera los porcentajes de ocupabilidad para el año 2022, con ellos a través de un análisis solver y la cantidad de turnos se calcula el porcentaje de ocupabilidad para los años 2019, 2020 y 2012. Ver tabla 8.7

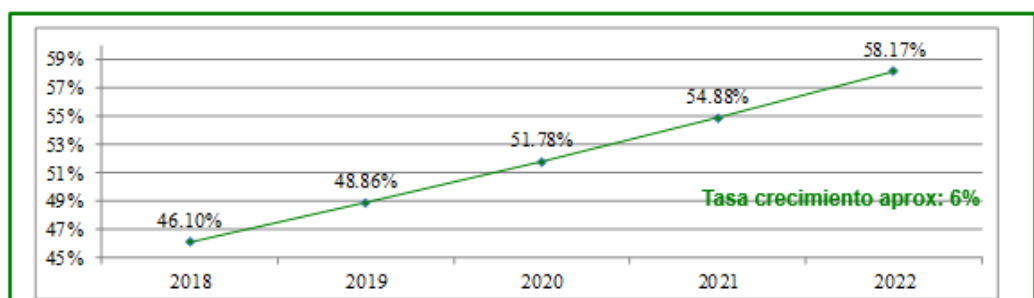
**Tabla 8.7 Porcentaje de ocupabilidad por año**

	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad operativa en turnos por año	20,922	20,922	20,922	20,922	20,922
Turnos empleados por año	9,644	10,222	10,834	11,482	12,170
% de ocupabilidad	<b>46.10%</b>	<b>48.86%</b>	<b>51.78%</b>	<b>54.88%</b>	<b>58.17%</b>

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

El porcentaje de ocupabilidad incrementa desde el año base de 46.10% a 58.17% en el años 2022, lo que da una tasa de crecimiento de 6% . Ver figura 8.6.

**Figura 8.6 Proyección de ocupabilidad anual (2018 al 2022)**



Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

## **8.5 Procesos asociados a los atributos de Ambiente**

De acuerdo a lo definido en el modelo competitivo los atributos se han definido como un eje importante del plan de negocios, en base a ello se han definido tres categorías ambiente, servicio y producto. El Ambiente está relacionado a todo lo que refiere infraestructura, limpieza, seguridad, limpieza, entre otros. Adicionalmente se ha considerado dos zonas importantes dentro de lo que ambiente se refiere, la zona de producción y la zona de clientes.

### ***8.5.1 Zona de Producción***

La zona de producción está comprendida por las áreas de cocina y almacén, dichas áreas deben garantizar la adecuada producción y abastecimiento de los platos de comida cumpliendo los tiempos establecidos para la entrega del servicio.

***Cocina***, esta área debe ser distribuida de tal manera que facilite el proceso productivo que se desarrollará en el resto-bar, es decir la distribución óptima de los equipos que facilite el circuito de preparación de los piqueos en poco tiempo; los ingredientes que forman parte de un plato, se encontrarán previamente pesados, cortados y guardados por porciones, a fin de consumir lo programado por porción y disminuir la variabilidad por el consumo de los platos.

En la tabla 8.8 se detalla los equipos y utensilios con los que contará la cocina, más adelante se analizará la cantidad que se requiere.

**Tabla 8.8 Equipos y utensilios de cocina**

<b>Equipo</b>
Cocina industrial
Refrigeradora
Congeladora horizontal
Congeladora verticales
<b>Utensilios</b>
Mesa de trabajo
Escurreidor de platos
Campana extractora
Sartén Wok
Bowls de acero inoxidable
Parrilla
Olla Arrocera
Licuadaora
Rallador mediano
Horno microondas
Platos
Vasos cerveceros
Vasos para tragos
Cuchillo
Tenedor
Cuchara

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

La cocina como artefacto elegido es el modelo IFCCI-150, de la empresa “Cocina Industrial”, cuenta con 8 hornillas, 2 hornos y una freidora de papas. Se observa el modelo en la figura 8.7.

**Figura 8.7 Modelo de Cocina Industrial Requerida**



Fuente: Inversiones frio calor (2017)

*Tiempo de producción*, el proceso de producción debe brindar las garantías para que se cumplan los tiempos de atención definidos para el servicio. Para ello se ha realizado el análisis de las actividades involucradas en la elaboración de los platos de comida para estimar el tiempo de producción de cada uno de ellos. A continuación en la tabla 8.9 se presenta el tiempo de producción de unos de los platos que solicitan con mayor frecuencia en los establecimientos de las zonas según la entrevista de expertos.

**Tabla 8.9 Tiempo de producción del cebiche**

N.	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)											
			1		2		3		4		5		6	
			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>1</b>	<b>Cebiche</b>	<b>6</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1,1	Tomar porción de pescado en la refrigeradora	0,5	x											
1,2	Tomar porción de cebolla de la refrigeradora	0,5		x										
1,3	Tomar porción de choclo	0,5			x									
1,4	Tomar porción de camote	0,5				x								
1,5	Tomar porción de culantro	0,5					x							
1,6	Tomar cantidad de limón	0,5						x						
1,7	Tomar porción de lechuga	0,5							x					
1,8	Aplicar limón al plato	0,5								x				
1,9	Aplicar sal, pimienta y ají	0,5									x			
1,10	Mezclado	1										x	x	
1,11	Servido en plato	0,5												x

Fuente: Anexo 14. Elaboración: Autores de esta tesis

De igual manera se ha realizado el mismo análisis de tiempos de producción para los platos de comida que se ofertan en el establecimiento. En la tabla 8.10 se observa los tiempos de producción por cada uno de ellos. Para ver el detalle ver anexo14.

**Tabla 8.10 Tiempo de preparación de la carta**

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)
1	Cebiche	6
2	Chicharrón de pescado	10
3	Parrilla marina	15
4	Ronda marina fría	15
5	Brochetas de pescado 3 und.	8,5
6	Rolls de lomo saltado 6 und.	9
7	Alitas BBQ 6 und.	7
8	Langostinos al panko	6
9	Hamburguesa royal	8,5
10	Pizza vegetariana	15
11	Brochetas de lomo 2 und.	10
12	Porción de papas nativas	8
13	Porción de papas fritas	7,5
14	Porción de camote acaramelado	4

Fuente: Anexo 14. Elaboración: Autores de esta tesis

El análisis de los tiempos de producción, oscilan entre 4 y 15 minutos, los cuales impactan en el tiempo de espera del cliente por lo tanto es parte fundamental de la experiencia en el establecimiento. Las recetas utilizadas en el análisis de los tiempos se obtuvieron de “Bocaditos y Piqueos”, editorial Lexus. Es indispensable realizar un análisis respecto al funcionamiento de la cocina en las horas y días de mayor demanda, para ello se toma en cuenta los datos obtenidos de la encuesta, siendo los piqueos marinos los de mayor preferencia del cliente de Máncora. Dentro de los supuestos se han considerado tres platos de mayor rotación: cebiche, langostino al panko, y chicharrón de pescado.

*Sistema de refrigeración*, Se ha procedido a calcular cuantas congeladoras y refrigeradoras se requieren para tal semana, considerando también que cada semana se harán las compras para el abasteceremos de insumos, menos para el pescado y carne que serán de abastecimiento diario.

Como ha ya hemos revisado anteriormente en las encuestas, los piqueos más solicitados son los marinos en tal sentido, a fin de definir el espacio requerido en la refrigeradora y congeladora de la cocina se asumirá que todas las personas en un día pedirán un plato (caso más extremo), en un día pico en el mes de febrero 2022, los cuales constan:

- Pedido 01: Cebiche.
- Pedido 02: Langostino al panko.
- Pedido 03: Chicharrón de pescado.

Asimismo se distribuirá en un 33% el combo 01 el cual representan 244 personas, igual para el combo 02 y 34% el combo 03 el cual representa 251 personas.

De acuerdo al análisis, se obtienen los cálculos del volumen en base a las unidades de peso y volumen de los ingredientes de cada uno de los piqueos, la cantidad que se utilizará en cada una de las porciones, el número proyectado de pedidos. Con esta información se podrá definir el espacio requerido en el sistema de congelación. En la tabla 8.11 se detallan las variables descritas por cada piqueo.



**Tabla 8.11 Cálculo del volumen requerido por insumos en congelación - Año  
2018**

Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Poción	Nº Pedidos	Solicitud total por semana (kg)	Peso Volumétrico (kg/m3)	Volumen (m3)
<b>ALITAS BBQ 6 UNIDADES</b>							
<b>DIRECTOS</b>	<b>Carnes</b>						
	Alitas	Kg.	0.30	244	73.20	683.31	<b>0.11</b>
	<b>Abarrotes</b>						
	Harina de trigo	Kg.	0.05	244	12.20	850.00	<b>0.01</b>
	Paprika	Kg	0.01	244	2.44	277.78	<b>0.01</b>
	Aceite vegetal	Lt.	0.10	244	24.40	980.00	<b>0.02</b>
	Sal	Kg.	0.01	244	1.22	833.33	<b>0.001</b>
	Pimienta	kg	0.01	244	1.22	500.00	<b>0.002</b>
	Salsa BBQ	Kg	0.10	244	24.40	1200.00	<b>0.02</b>
	<b>Extras</b>						
	Mayonesa	Kg.	0.05	244	12.20	1500.00	<b>0.01</b>
	Cancha preparada	Kg.	0.05	244	12.20	333.33	<b>0.04</b>
	Ají preparado	Kg.	0.05	244	12.20	1500.00	<b>0.01</b>
<b>CHICHARRON</b>							
<b>DIRECTOS</b>	<b>CARNES</b>						
	Pescado	Kg.	0.30	251	75.30	620.10	<b>0.12</b>
	<b>Vegetales</b>						
	Cebolla	Kg.	0.10	251	25.10	992.06	<b>0.03</b>
	Yuca	Kg.	0.10	251	25.10	992.06	<b>0.03</b>
	Culantro	Atado	0.01	251	2.51	181.81	<b>0.01</b>
	Limón	Kg.	0.05	251	12.55	666.67	<b>0.02</b>
	Lechuga	Und.	0.05	251	12.55	120.00	<b>0.10</b>
	Tomate	Kg.	0.05	251	12.55	666.67	<b>0.02</b>
	<b>Abarrotes</b>						
	Sal	Kg.	0.01	251	2.51	833.33	<b>0.003</b>
	Pimienta	Kg.	0.01	251	1.26	500.00	<b>0.003</b>
	Ají	Kg.	0.01	251	2.51	277.78	<b>0.01</b>
	<b>Extras</b>						
	Cancha preparada	Kg.	0.05	251	12.55	333.33	<b>0.04</b>
	Ají preparado	Kg.	0.05	251	12.55	1500.00	<b>0.01</b>
	Mayonesa	Kg.	0.05	251	12.55	1500.00	<b>0.01</b>

LANGOSTINO AL PANKO							
<b>DIRECTOS</b>	<b>Carnes</b>						
	Langostinos	Kg.	0.20	244	48.80	620.10	<b>0.08</b>
	<b>Frutas</b>						
	Maracuyá	Kg.	0.10	244	24.40	550.00	<b>0.04</b>
	<b>Abarrotes</b>						
	Harina de Trigo	Kg.	0.15	244	36.60	850.00	<b>0.04</b>
	Huevo	Kg.	0.05	244	12.20	650.00	<b>0.02</b>
	Aceite Vegetal	lt.	0.05	244	12.20	980.00	<b>0.01</b>
	Sal	Kg.	0.01	244	1.22	833.33	<b>0.001</b>
	Pimienta	Kg.	0.01	244	1.22	500.00	<b>0.002</b>
	Azúcar	Kg.	0.02	244	4.88	833.33	<b>0.006</b>
	<b>Extras</b>						
	Mayonesa	Kg.	0.05	244	12.20	1500.00	<b>0.01</b>
	Cancha preparada	Kg.	0.05	244	12.20	333.33	<b>0.04</b>
	Ají preparado	Kg.	0.05	244	12.20	1500.00	<b>0.01</b>
CEBICHE							
<b>DIRECTOS</b>	<b>Carnes</b>						
	Pescado	Kg.	0.25	244	61.00	620.10	<b>0.10</b>
	<b>Vegetales</b>						
	Cebolla	Kg.	0.10	244	24.40	992.06	<b>0.02</b>
	Choclo	Kg.	0.10	244	24.40	992.06	<b>0.02</b>
	Camote	Kg.	0.10	244	24.40	992.06	<b>0.02</b>
	Culantro	Atado	0.01	244	2.44	181.81	<b>0.01</b>
	Limón	Kg.	0.20	244	48.80	666.67	<b>0.07</b>
	Lechuga	Und.	0.05	244	12.20	120.00	<b>0.10</b>
	<b>Abarrotes</b>						
	Sal	Kg.	0.01	244	2.44	833.33	<b>0.003</b>
	Pimienta	Kg.	0.005	244	1.22	500.00	<b>0.002</b>
	Ají	Kg.	0.01	244	2.44	277.78	<b>0.01</b>
	<b>Extras</b>						
	Cancha preparada	Kg.	0.05	244	12.20	333.33	<b>0.04</b>
Ají preparado	Kg.	0.05	244	12.20	1500.00	<b>0.01</b>	

Fuente: Capítulo 8 y anexo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

Para el cálculo de la congeladora horizontal, se toma en cuenta que las carnes serán compradas diariamente, considerando adicionalmente que los viernes o sábado representa el 22% de las ventas. El volumen aproximado que se necesitará para un día crítico (viernes o sábado) es de 0.09 m<sup>3</sup> incrementándole un factor de seguridad ya que las carnes muchas veces son colocados en recipientes que abarcan mayor espacio del propio insumo, como se muestra en la tabla 8.12.

**Tabla 8.12 Cálculo del volumen requerido para la congeladora industrial**

Carnes	Volumen requerido en semana pico - 2022 (m3)	Factor de seguridad	Volumen requerido en semana pico - 2022 (m3)	Volumen requerido en un día viernes o sábado al 22% (m3)
Pescado	0.22	1.40	0.31	0.07
Langostino	0.08		0.11	0.02
	<b>0.30</b>		<b>0.42</b>	<b>0.09</b>

Fuente: Capítulo 8 y Anexo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

En tal sentido, se recomienda la compra de una congeladora de dimensiones comerciales que tenga la capacidad para el volumen que necesita el negocio.

Se recomienda la marca Electrolux, modelo 380L EFCC38C, el cual posee un volumen interior neto de 0.58 m<sup>3</sup> (base: 0.64, altura: 0.75 y longitud: 1.2), en tanto supera al requerimiento, el modelo se muestra en la figura 8.8.

**Figura 8.8 Modelo de Congeladora Industrial Requerida**



Fuente: K.Tronix (2017)

También se realizó el análisis del espacio que se requiere en una refrigeradora para mantener fresco los insumos en una semana, se toma factor de seguridad 10% ya a pesar que los insumos se pueden ordenar de la mejor forma siempre existirá un espacio perdido en la tabla 8.13.

**Tabla 8.13 Cálculo del volumen requerido para una refrigeradora vertical**

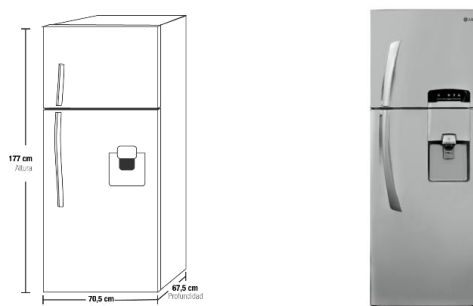
Insumos varios	Volumen requerido en semana pico - 2022 (m3)	Factor de seguridad	Volumen requerido en semana pico - 2022 (m3)
Cebolla	0.05	1.10	0.06
Choclo	0.03		0.03
Tomate	0.02		0.02
Culantro	0.03		0.03
Limón	0.09		0.10
Lechuga	0.20		0.22
Ají	0.02		0.02
Huevo	0.02		0.02
Ají preparado	0.03		0.03
Mayonesa	0.02		0.02
<b>Total</b>	<b>0.50</b>		

Fuente: Capítulo 8 y anexo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

En tal sentido, compraremos una refrigeradora de dimensiones comerciales que tengas la capacidad para el volumen que se requiere.

Se recomienda la marca LG, modelo GM-S482ULS, el cual posee un volumen interior neto de en la parte inferior de 0.39 m<sup>3</sup> (base: 0.61, altura: 1.10 y longitud: 0.58) y en la parte superior de 0.18 m<sup>3</sup> (base: 0.61, altura: 0.52 y longitud: 0.58) el cual se emplearía para guardar hielo en cubos, ambas áreas tiene 0.57 m<sup>3</sup> de volumen de capacidad, en tanto supera al requerimiento, el modelo se muestra en la figura 8.9.

**Figura 8.9 Modelo de Congeladora vertical**



Fuente: LG (2017)

En el caso de las congeladoras verticales para la cerveza se tiene previsto emplear 02 unidades de dimensiones 0.75 x 0.75 m de una altura 1.80 m, de marca CLAC, Modelo: CLAC500MIXAPV. Ver figura 8.10.

**Figura 8.10 Modelo de congeladora vertical**



Fuente: Expomaquinaria (2017)

Se debe tener en cuenta que los últimos niveles de las dos congeladoras que se emplearán como espacio para los insumos que se empleen en los tragos, esto como: hielo en cubos, sumos de limos, claras de huevos, entre otros, estas congeladoras tienen la capacidad de contener solo contando 4 niveles de su espacio de 144 botellas de cerveza, y entre ambos, 288 botellas. Uno de los motivos por que se elige 2 congeladoras es dado que con una se atenderá mientras que con la otra se podrá ir enfriando la segunda tanda cuando la primera se acabe.

Los otros insumos que están directamente relacionados a los platos irán en el almacén, ver tabla 8.14.

**Tabla 8.14 Cálculo del volumen requerido por otros insumos**

Insumos varios	Volumen requerido en semana pico - 2022 (m3)	Factor de seguridad	Volumen requerido en semana pico - 2022 (m3)
Sal	0.007	1.10	0.01
Pimienta	0.004		0.004
Cancha preparada	0.115		0.13
Camote	0.025		0.03
Harina de Trigo	0.040		0.04
Aceite Vegetal	0.010		0.01
Azúcar	0.010		0.01
Maracuyá	0.040		0.04
Yuca	0.025		0.03
Total	<b>0.276</b>		

Fuente: Capítulo 8 y anexo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

*El almacén* es indispensable para los insumos que no irán refrigerados, así como para los lotes de cerveza, entre otros insumos necesarios; de acuerdo a la guía de almacenamiento elaborada por SENASA el almacén de productos alimenticios debe contar con las siguientes características:

- Ventilación con aire natural o artificial para asegurar que asegure la circulación del aire. Para este proyecto, se utilizará aire acondicionado para asegurar la buena conservación de los alimentos.
- Debe contar con iluminación adecuada que permita transitar y ubicar los insumos.
- Evitar que el sol ingrese al área en la cual se aprovisionarán las cervezas artesanales a fin de evitar su daño.
- Estará provisto de estantes para el almacenamiento de especias u otros productos.
- Máquina congeladora para carnes.

En la figura 8.11. se muestra el modelo de almacenaje:

**Figura 8.11 Modelo de Almacenaje**



Fuente: Mindmeister (2017)

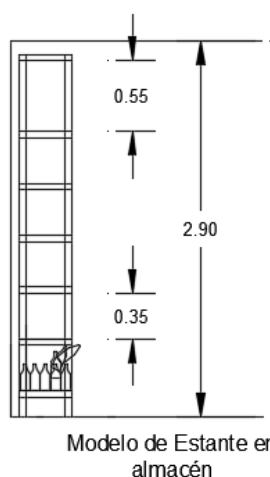
Para evaluar la capacidad del almacén se procedió a comparar la capacidad de volumen que se dispone en el almacén versus el volumen que ocupa las cervezas y otros insumos.

Las dimensiones promedio de las botellas que se emplearan son:

- Botella de cerveza artesanal de 330 ml: altura de 18 cm y de diámetro mayor de 7.5 cm.
- Botella de cerveza industrial de 330 ml: altura de 20 cm y de diámetro mayor de 7 cm.
- Botella de licor de 750 ml: altura de 30 cm y de diámetro mayor de 8.5 cm.
- Botella de gaseosas de 1.5 lt.: altura de 34 cm y de diámetro mayor de 9.5 cm

Con estas dimensiones podemos definir la altura de los estantes, para una cómoda extracción de las botellas de 330 ml deben ser de 35 cm de altura y para las botellas de mayor dimensión las cuales serán de menor cantidad la altura del estante sería de 55 cm y será ubicado en la zona más alta, como tenemos una altura libre de piso a techo de 2.90 ml, se obtiene 5 niveles para el estante. Ver figura 8.12.

**Figura 8.12 Dimensiones del estante para cervezas**



Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando que en una semana pico del año 2022, se cuenta con 739 clientes, que de acuerdo a los expertos del total de personas aproximadamente el 70% (517 personas) tomará cerveza y el 30% (222 personas) en su mayoría damas elegirían tomar tragos, y que del primer grupo se considera que pedirán 3 cervezas como máximo según recomendación de expertos, se tendría una solicitud semanal de 1,551 botellas.

Como capacidad se tiene 5 niveles en todo los estantes del almacén (el sexto será empleado para otros insumos) el cual cuenta con una capacidad de 1790 botellas adicionalmente, se tienen dos congeladoras y en cada una de ellas se puede congelar 144 botellas (en total 288 botellas de capacidad en congeladoras) sin contar el ultimo nivel de las congeladoras que será empleado para los insumos de los tragos (en ambas congeladoras), juntando la capacidad del almacén y las 2 congeladoras se tiene una capacidad de 2,078 botellas, concluyendo que la capacidad obtenida será mayor al requerimiento máximo en el año 2022 para una semana pico.

El ultimo nivel de los estantes del almacén, representa equivalente de 4.70 m de longitud, por 0.40 m de ancho y 0.55m de alto, representando un volumen dispuesto a emplear de 1.00 m<sup>3</sup>, este volumen supera al volumen pendiente de 0.30 m<sup>3</sup> de los insumos de comida designados a almacén, el posible espacio correspondiente a los tragos el cual se estima 0.11 m<sup>3</sup> (el 30% de los clientes en una semana) y adicionalmente el espacio que sobra, que sería 0.59 m<sup>3</sup> quedaría como un espacio de reserva ante alguna emergencia.



### **8.5.2 Zona de clientes**

La zona de clientes está definida por el conjunto de los atributos de decoración de la zona de clientes y el local en general, música, iluminación, ventilación, limpieza y sobre todo el mantenimiento de los servicios higiénicos.

**Decoración**, está considerada en base a los resultados obtenidos del focus realizado el 29 de junio del 2017, donde los participantes eligieron una decoración fresca, de mucha iluminación que hace alusión a la ciudad de Máncora.

**Música**, como parte del entretenimiento ofrecerá diferentes estilos y será programada de tal forma que evite el aburrimiento. Para la apertura se considerará la asesoría de un disc jockey para la elección de la música y capacitación de la persona a cargo de la música.

**Servicios higiénicos**, se ubica en la zona posterior del local cercano al almacén y cocina, tiene una capacidad de 3 urinarios y 2 inodoros en el baño de hombres y 4 inodoros en el caso de los baños para mujeres, la capacidad de sustenta de la siguiente manera.

En el caso de los hombres, se considera que requiere un promedio 1.5 minutos (promedio entre el empleo de uso de urinario e inodoro) para satisfacer sus necesidades en los servicios y también que todos los hombres deseen emplear los servicios simultáneamente se tiene que el último grupo de 3 personas tendrían que esperar 4.5 minutos, un plazo dentro de lo esperado. Ver tabla 8.15.

**Tabla 8.15 Cálculo del tiempo de uso del SSHH varones**

ITEM	Empleo de los SSHH de hombres (3 urinarios y 2 inodoros)	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)												
			1		2		3		4		5		6		
			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
<b>1</b>	<b>Servicio de SSHH para 18 personas</b>	<b>6</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x
1.1	Primer grupo de 5 varones	1,5	x	x	x										
1.2	Segundo grupo de 5 varones	1,5				x	x	x							
1.3	Tercer grupo de 5 varones	1,5							x	x	x				
1.4	Cuarto grupo de 3 varones	1,5											x	X	x

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

En el caso de los Mujeres, se requiere un promedio 3 minutos para satisfacer sus necesidades en los servicios y también que todas las mujeres deseen emplear los servicios simultáneamente se tiene que el último grupo de 4 personas tendrían que esperar 3 minutos, un plazo dentro de lo esperado. Ver tabla 8.16.

**Tabla 8.16 Cálculo del tiempo de uso del SSHH damas**

ITEM	Empleo de los SSHH de mujeres (5 inodoros)	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)						
			1	2	3	4	5	6	
<b>1</b>	<b>Servicio de SSHH para 8 personas</b>	<b>6</b>	X	x	x	x	x	x	x
1.1	Primer grupo de 4 mujeres	3	X	x	x				
1.2	Segundo grupo de 4 mujeres	3				x	x	x	

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

## **8.6 Procesos asociados a los atributos de Servicio**

El local ofrecerá el servicio de miércoles a lunes de 12:00 del mediodía a 12:00 de la medianoche, durante los fines de semana viernes y sábado la atención se extenderá hasta las 03:00am, la experiencia del cliente inicia en el momento que llega al local y debe tomar la decisión de ingresar y finaliza cuando el cliente se retira. Los atributos considerados dentro de la categoría de servicio son principalmente el servicio de mozos, el tiempo de espera, seguridad y diversión los cuáles se desarrollarán principalmente en la zona de clientes que estará a cargo del administrador.

### ***8.6.1 Servicio de mozos***

El mozo es considerado como agente de alta importancia para la experiencia del cliente, es quien brinda la asesoría al cliente, es quien está atento al tiempo de espera al cliente, es la imagen del establecimiento, y quien brinda asesoría al cliente sobre el consumo de cerveza artesanal; por lo tanto el servicio es estandarizado en protocolos de atención y asesoría de la cerveza. Las actividades del proceso de atención que cada uno de los mozos tendrá como responsabilidad son:

- Bienvenida del cliente
- Ubicación de la mesa
- Presentación de carta
- Presentación de la cerveza artesanal
- Toma de pedido
- Entrega de los platos de comida y cerveza artesanal
- Seguimiento al cliente de su estadía
- Presentar la cuenta de forma oportuna
- Realizar el cobro
- Verificar si desea el servicio de taxi
- Despedida del cliente

### 8.6.2 Tiempo de espera

Según las observaciones de campo realizadas en la ciudad de Máncora, los tiempos de espera en los establecimientos de posible competencia es de 20 a 30 minutos sólo para la entrega de los platos de comida.

En la tabla 8.17 se detallan las actividades del cliente en el establecimiento con los tiempos respectivos:

**Tabla 8.17 Tiempos de espera**

Actividad	Tiempo de espera	Total estadía del cliente
Bienvenida del cliente	2 minutos	9 minutos
Ubicación de la mesa	2 minutos	
Presentación de carta	2 minutos	
Presentación de la cerveza artesanal	2 minutos	
Toma de pedido	1 minuto	
<i>(Tiempo de producción)</i>	15 minutos máx 06 minutos min	Responsable: cocina
Entrega de los platos de comida y cerveza artesanal	2 minutos	3 minutos
Seguimiento al cliente de su estadía	1 minuto	
<i>(Tiempo de preparación de la cuenta)</i>	5 minutos	Responsable: administrador
Presentar la cuenta de forma oportuna	2 minutos	7 minutos
Realizar el cobro	3 minutos	
Verificar si desea el servicio de taxi	1 minutos	
Despedida del cliente	1 minuto	

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

La actividad del cliente dentro del establecimiento se ha organizado en cinco (05) etapas, tal como se observa en la tabla 8.17. Cada actividad tiene identificado el tiempo que demanda atender al cliente dentro del establecimiento, lo que nos da un total de 19 minutos en la atención de los mozos de todo el circuito de visita sin contar el tiempo de producción y el tiempo de preparación de la cuenta. Se espera que el cliente tenga un tiempo promedio de estadía de 2.5 horas promedio en el establecimiento en total.

### 8.6.3 Seguridad

En relación al atributo de seguridad, está orientado a la probabilidad de que el cliente pueda transportarse de forma segura a su retorno. En el momento de la despedida del mozo, el cliente recibirá la oferta por parte del establecimiento de contactar a una empresa de taxis o mototaxis para que lo retorne a su hospedaje y llegue de manera segura. El costo del transporte lo asume el cliente.

### 8.6.4 Diversión

El establecimiento ofrece actividades de diversión para los clientes durante las horas pico del fin de semana las cuales están organizadas en la tabla 8.18.

**Tabla 8.18 Descripción del atributo diversión**

Categoría	Descripción de la categoría
Saludo único del establecimiento	- Saludo afectuoso, en voz alta, a una sola voz, único al ingreso y una despedida única por parte de los colaboradores del establecimiento: “Bienvenido”, “Nos vemos”
Pausa activa	De manera inopinada los colaboradores del establecimiento realizan una pausa para entretener a los clientes: - Baile de festejo con cajón invitando a los clientes al acompañamiento con las palmas. Frecuencia de la actividad: cada 40 minutos. - Baile de marinera - Baile contemporáneo: “No culpes a la noche”
Actividades sociales	- Fiestas y/o celebraciones especiales en días feriados. - Celebración de cumpleaños. - Celebración de aniversarios. (* se ofrece decoración y piqueos especiales a pedido.
Música	- Música; variación de estilos cada 30 o 40 minutos. - Música en vivo (* con disponibilidad de un micro para que el cliente acompañe la música si desea.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## 8.7 Procesos asociados al atributo de Producto

### 8.7.1 Variedad de la cerveza artesanal

El plan de negocios contempla que el resto-bar ofrecerá una carta variada de catorce tipos de cerveza artesanal basadas en los siguientes atributos:

- Marca
- Estilo
- Porcentaje de alcohol
- Porcentaje de amargor
- Ciudad de origen

Adicionalmente se considera cerveza de la ciudad de Piura la cual tiene aceptación por los turistas según la degustación que se realizó en la ciudad de Máncora en el mes de julio como parte de la investigación de mercado. La lista de cerveza artesanal que estará a la venta se observa en la tabla 8.19.

**Tabla 8.19 Carta de Cervezas Artesanales**

CERVEZAS ARTESANALES						
Item	MARCA	NOMBRE	ESTILO	ABV	IBU	ORIGEN
1	Nuevo Mundo	Amaz	Amber Ale	6,10%	27	Lima
2	Nuevo Mundo	Pampa	Brown Porter	6,10%	25	Lima
3	Barbarian	Lima Pale Ale	Pale Ale	6,10%	35	Lima
4	Barbarian	Barbarian Dos Más	Kolsh	6,10%	20	Lima
5	Invictus	Alquimista	Belgian Ale	6,50%	25	Arequipa
6	Invictus	Ilusionista	India Pale Ale	6,10%	35	Arequipa
7	Imperio	Máncora	Cream Ale	5,20%	13	Piura
8	Imperio	El Ñuro	Pale Ale	5,70%	18	Piura
9	Imperio	Almirante	Porter	5,40%	18	Piura
10	Maddok	Ceres chocolate	Bronw Ale	6,10%	30	Lima
11	Maddok	Capsicum IPA	Indian Pale Ale	7,50%	65	Lima
12	Sierra andina	Inti	Golden Ale	6,10%	32	Huaraz
13	Sierra andina	Huaracina	American Pale Ale	6,10%	70	Huaraz
14	Muelle Viejo	Red Ale	Red Ale	6,50%	21	Chimbote
15	Muelle Viejo	Strong Porter	Strong Porter	6,00%	18	Chimbote

Fuente: Visita de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

La cerveza artesanal está exhibida detrás de la barra desde la base de la mesa de trabajo hasta el techo, el estante está iluminado y es parte de la decoración del establecimiento. Asimismo permite que el cliente pueda observar la variedad que se ofrece.

### 8.7.2 Piqueos

Como acompañamiento a la cerveza artesanal el establecimiento ofrece una selección de piqueos diversos. La comida tendrá como atributo el buen sabor y calidad de los insumos para ello se trabajará un proceso de definición de la carta así como su producción de prueba para asegurar el buen sabor, siendo el chef unos de los ejes estratégicos en la preparación de los piqueos. En la tabla 8.20 se observa la carta de piqueos a ofrecer.

**Tabla 8.20 Carta de Piqueos**

ITEM	PIQUEO	INGREDIENTES
1	Cebiche	250 grs. de pescado, Limón, cebolla, camote, ají, choclo, sal y pimienta (para 1 persona).
2	Chicharrón de pescado	300 grs. de pescado frito acompañado de yuca y zarsa (para 1 persona).
3	Parrilla Marina	Langostinos a la Parrilla, Conchitas a la Parmesana, Pescado a la Plancha, Chicharrón de Calamar, Pulpo a la Parrilla, sal y ajo en polvo (para 3 personas).
4	Ronda Marina fría	Cebiche, Causa de cangrejo, Pulpo al Olivo, Tiradito, Choritos a la Chalaca, sal, ajo en polvo, crema de rocoto, crema de ají amarillo, crema de aceituna (para 3 personas).
5	Brochetas de Pescado (3 und).	250 grs. De pescado, Langostinos, Pimiento, Cebolla (para 1 persona).
6	Rolls de Lomo Saltado (6 und).	Masa, lomo saltado, ketchup (para 1 persona).
7	Alitas BBQ (6 und).	Harina de trigo, ajo en polvo, sal, picante en polvo, alitas de pollo, salsa BBQ (para 1 persona).
8	Langostinos al panko	200 grs. de langostinos y miel de maracuyá (para 1 persona).
9	Hamburguesa Royal	Carne molida, Queso derretido, Tocino, huevo, tomate, lechuga y pan (para 1 persona).
10	Pizza Vegetariana (4 porciones).	Masa, queso mozzarella, tomate, aceitunas negras y verdes, pimiento rojo y verde, champiñones (para 4 personas).
11	Brochetas de lomo (2 und).	Lomo, champiñón, pimiento, espárragos (para 1 persona).
12	Porción de papas nativas	300 grs. De papas nativas, finas hierbas (para 2 persona).

13	Porción de papas fritas	300 grs. De papas amarillas, sal (para 2 persona).
14	Porción de camote acaramelado	250 grs. De camote amarillo, miel almíbar (para 1 persona).

Fuente: Capítulo 8 y anexo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.7.3 Otras bebidas

El establecimiento tendrá como oferta otras bebidas para los clientes que deseen tomar una alternativa diferente a la cerveza artesanal. En la tabla 8.21 se observa la carta de tragos.

**Tabla 8.21 Carta de otras bebidas**

ITEM	OTRAS BEBIDAS
1	Pisco sour
2	Chilcano clásico
3	Mojito
4	Sangría (Jarra)
5	Coca cola personal de 450 ml
6	Pepsi personal de 450 ml
7	Agua san mateo personal 600 ml
8	Vaso de vino tinto 150 ml
9	Cusqueña de trigo personal 330 ml
10	Cusqueña de roja personal 330 ml
11	Cusqueña de dorada personal 330 ml
12	Pilsen personal 310 ml

Fuente: Capítulo 8 y anexo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la entrevista realizada a Oscar Campos, Anexo 6, propietario y socio del Bar Cañas, manifestó que generalmente en un grupo son las chicas las que deciden la permanencia en un local, por ello se optará por incluir en la carta de bebidas, los chilcanos de pisco, pisco sour, mojitos y sangría, también cerveza industrial, coca cola, Pepsi, vaso de vino y agua mineral.

Vale comentar que se ha considerado la merma en cada insumo empleado para cada plato o trago, adicionalmente se ha considerado la unidad de compra del insumo para mejor entendimiento del impacto en el costo que se tiene debido a la merma. Ver anexo 15.



#### 8.7.4 Estimación de consumo

Para la estimación del consumo de los productos que se ofrecen en el establecimiento se ha tomado en consideración las observaciones de la visita de campo respecto al tipo de consumidor frecuente en la ciudad de Máncora, siendo lo más relevante la visita en pares o tríos, por ello el indicador que cada mesa será ocupada por 2.5 personas por tanto se ha definido los siguientes supuestos tomando en cuenta el tipo de pareja y el consumo por cada una de ellas. Ver tabla 8.22.

**Tabla 8.22 Supuestos de consumo por grupos**

Tipo de grupos (2.5 personas)	Consumo		
	Cerveza artesanal	Piqueo	Pisco sour
Mixto (Hombre y Mujer)	2	2	2
Femenino (Mujer)	0	1	3
Masculino (Hombre )	5	1	0

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Los supuestos expresados en la tabla 8.22 corresponden a un consumo por visita; a la vez se debe considerar una proporción por tipo de grupo según lo revisado en la visita de campo:

- 50% Grupo mixto
- 20% Grupo femenino
- 30% Grupo masculino

Los porcentajes descritos arriba indican que el 50% de las grupos que visiten el establecimiento corresponden a la categoría Mixto, el 20% corresponde a la categoría Femenino y el 30% a la categoría Masculino; adicionalmente esta información se cruza con el porcentaje de ocupabilidad teniendo como resultado final el número de piqueos, cervezas y otras bebidas que se consumirá durante un año. Ver tabla 8.23.

**Tabla 8.23 Consumo por año**

PAREJAS / GRUPOS	CONSUMO			% VISITA	TICKET PROMEDIO	CONSUMO POR TURNOS/AÑO(2018)
	ESTIMACIÓN PROMEDIO 2.5 PERSONAS	CERVEZA ARTESANAL	PIQUEO			
Combo Mixto N°1 (Hombre y Mujer)	2	2	1	50%	S/. 142	<b>4822</b>
Combo N°2 – Femenino	0	1	3	20%	S/. 89	<b>1928</b>
Combo N°3 – Masculino	5	1	0	30%	S/. 160	<b>2893</b>
<b>TOTAL DE PEDIDOS POR AÑO (2018)</b>	<b>24120</b>	<b>17359</b>	<b>15430</b>			

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente se calcula el consumo por cada uno de los años del plan de negocio basado en los porcentajes de ocupabilidad. Ver tabla 8.24.

**Tabla 8.24 Total consumo de insumos por años 2018 – 2022 (Unidades)**

<b>Total turnos</b>	2,018.00	2,019.00	2,020.00	2,021.00	2,022.00
	9,644.08	10,221.53	10,833.57	11,482.24	12,169.76
<b>Total combos</b>	2,018.00	2,019.00	2,020.00	2,021.00	2,022.00
Combo 1	4,822.04	5,110.77	5,416.78	5,741.12	6,084.88
Combo 2	1,928.82	2,044.31	2,166.71	2,296.45	2,433.95
Combo 3	2,893.22	3,066.46	3,250.07	3,444.67	3,650.93
<b>Total insumos</b>					
Cerveza	24,110.20	25,553.84	27,083.91	28,705.61	30,424.40
Bebida	15,430.53	16,354.46	17,333.70	18,371.59	19,471.62
Platos de comida	17,359.34	18,398.76	19,500.42	20,668.04	21,905.57

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.7.5 Proceso de abastecimiento

*Compras*, lleva a cabo actividades que permitan asegurar contar con el stock de insumos y productos que cumplan con la calidad esperada. Para la correcta administración de las compras, el área de logística tomará en consideración la rotación de los insumos, el volumen de demanda y los platos que se ofrecen en la carta, esto se aplica tanto para alimentos como para la cerveza.

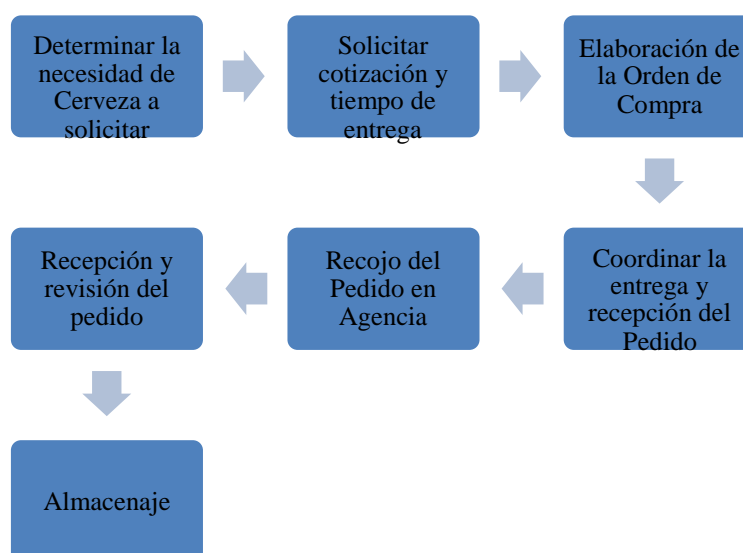
**Proceso de Compra de cerveza artesanal**, dado que, de acuerdo a las encuestas realizadas, la marca Imperio con su cerveza Ñuro fue una de las de mayor aceptación, esta será considerada dentro de la carta del resto-bar y será comprada a un productor de Piura que puede efectuar la entrega directamente en el local, también se tiene pensado adquirir las Marcas Barbarian, Nuevo Mundo, Invictus, Maddok, Sierra Andina y Muelle Viejo.

En el caso de la Marca Barbarian se debe hacer los pedidos los días martes, para los otros casos no hay restricciones, se tiene pensado solicitar las cervezas cada semana según el consumo.

El costo promedio de la cerveza artesanal de las marcas antes mencionadas es de S/. 8.00 soles, el precio considera el costo de envío a Máncora mas no entrega en el establecimiento, el mínimo de compra es de 24 botellas de cervezas, el pago será por transferencia a las cuentas de cada empresa y la entrega en 72 horas una vez realizado el pedido.

A continuación, el flujo del proceso de compra de cerveza artesanal en la figura 8.13.

**Figura 8.13 Flujograma del Abastecimiento de Cervezas**



Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

***Compra de Insumos y otros suministros***, se realizará en el mercado de la ciudad de Piura semanalmente y en el caso de las carnes y pescado se comprarán en Máncora, será importante hacer una alianza con un proveedor de la zona para asegurar el abastecimiento de productos de manera oportuna y que guarden siempre la calidad requerida. El responsable de esta compra será el jefe de cocina quien deberá presentar al administrador una boleta o factura de la compra realizada.

***Proceso de Evaluación de proveedores***, este es un proceso que estará a cargo del administrador y del jefe de cocina quienes serán los responsables de asegurarse de la calidad de los productos y de que los proveedores cumplan con los requisitos de calidad, buen precio, buen pesado y entrega oportuna de los requerimientos, cualquier incumplimiento deberá ser anotado en un libro de incidencias a fin de reevaluar al proveedor lo que podría llevar al cambio del mismo por la reiteración en las incidencias.

## **8.8 Costos asociados a los procesos**

Los costos asociados a los procesos están identificados de la siguiente manera:

### **8.8.1 Costos de materia prima**

Son insumos que serán empleados en la preparación de los piqueos que conforman la carta de las medidas diferentes a la cerveza artesanal. La información de los costos de los insumos ha sido tomada del muelle de Máncora y mercados mayoristas de Piura de donde se abastecerá, principalmente, el establecimiento. Ver anexo 15.

### **8.8.2 Costo de piqueos**

Con la finalidad de evidenciar la rentabilidad de los productos se elabora la matriz de costos unitarios de cada piqueo de la carta a los cuáles se les adiciona un 8% de margen de protección por cualquier error en la precisión del cálculo y/o subida de algún precio etc. Se consideran también los costos indirectos en cada uno de los análisis de las porciones, el análisis de todos los costos, se muestran en el anexo 16. En la tabla 8.25 se observa el análisis de costos del piqueo Cebiche como ejemplo del análisis.

**Tabla 8.25 Costeo de la porción de cebiche por persona (Soles)**

Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
<b>DIRECTOS</b>	<b>CARNES</b>				
	Pescado congrio o cabría	Kg.	0.25	21.43	5.36
	<b>Vegetales</b>				
	Cebolla	Kg.	0.10	1.05	0.11
	Choclo	Kg.	0.10	1.05	0.11
	Camote	Kg.	0.10	2.11	0.21
	Culantro	Atado	0.01	0.32	0.00
	Limón	Kg.	0.20	2.11	0.42
	Lechuga	Und.	0.05	0.53	0.03
	<b>Abarrotes</b>				
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Pimienta	Kg.	0.01	113.71	0.57
	Ají	Kg.	0.01	2.63	0.03
	<b>Extras</b>				
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>9.47</b>
<b>INDIRECTOS</b>					
	Gas	Kg.	0.10	4.00	0.40
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>				
				Total	S/. 10.67
				Margen de Protección (8%)	S/. 0.85
				<b>Costo Total</b>	<b>S/. 11.52</b>

Fuente: Anexo 15 y 16. Elaboración: Autores de esta tesis

El análisis que se presenta es del cebiche, en donde el costo ha sido disgregado entre el costo directo y costo indirecto.

Entre los costos directos se encuentran el costo de la carne, vegetal, abarrotes y algunos extras que se empleará en el plato que será consumido por el cliente.

En los costos indirectos encuentran una fracción de los servicios como el gas, agua y luz que se gasta no solo en la preparación del plato sino en toda la estadía del cliente.

Cada insumo presenta su unidad de compra, cantidad que entrará en la porción o plato y su correspondiente costo que multiplicado con su cantidad daría el costo de esa porción.

En la tabla 8.26 se muestra un consolidado de los costos unitarios de cada uno de los piqueos que se ofrece en la carta.

**Tabla 8.26 Costos de insumos para piqueos (soles)**

ITEM	PIQUEO	Costo
1	Cebiche	S/. 11.52
2	Chicharrón de pescado	S/. 12.67
3	Parrilla Marina	S/. 45.08
4	Ronda Marina fría	S/. 43.18
5	Brochetas de Pescado (3 Und).	S/. 13.04
6	Rolls de Lomo Saltado (6 und).	S/. 14.23
7	Alitas BBQ (6 und).	S/. 12.38
8	Langostinos al panko	S/. 17.25
9	Hamburguesa Royal	S/. 15.33
10	Pizza Vegetariana (4 porciones).	S/. 14.56
11	Brochetas de lomo (2 und).	S/. 15.39
12	Porción de papas nativas	S/. 10.78
13	Porción de papas fritas	S/. 6.81
14	Porción de camote acaramelado	S/. 6.18

Fuente: Capítulo 16. Elaboración: Autores de esta tesis

Para realizar un análisis posterior de los costos en función del consumo se considera un costo promedio por piqueo de S/. 13.81.

### 8.8.3 Costo de otras bebidas

Se procedió a realizar el análisis de los costos unitarios de bebidas alcohólicas el cual se presenta en el anexo 17, el resumen de los costos se muestra en la siguiente tabla 8.27.

**Tabla 8.27 Costos de insumos para tragos (Soles)**

ITEM	TRAGOS	Costo
1	Pisco Sour	S/. 5.94
2	Chilcano Clásico	S/. 4.17
3	Mojito	S/. 6.40
4	Sangría	S/. 5.63

Fuente: Anexo 17. Elaboración: Autores de esta tesis

Con el fin de satisfacer todos los gustos también se venderán cervezas industriales de las marcas más conocidas, asimismo bebidas sin alcohol como son gaseosas y agua mineral como se refleja en la tabla 8.28.

**Tabla 8.28 Costo de otras bebidas - año 2018 (soles)**

ITEM	OTRAS BEBIDAS	Costo
1	Coca cola personal de 450 ml	S/. 2.00
2	Pepsi Personal de 450 ml	S/. 1.90
3	Agua San mateo personal 600 ml	S/. 1.20
4	Vaso de vino tinto 150 ml	S/. 3.50
5	Cusqueña de trigo personal 330 ml	S/. 3.50
6	Cusqueña de roja personal 330 ml	S/. 3.50
7	Cusqueña de dorada personal 330 ml	S/. 3.50
8	Pilsen personal 310 ml	S/. 2.80

Fuente: Anexo 12. Elaboración: Autores de esta tesis

#### ***8.8.4 Costos de las cervezas artesanales***

Para obtener los costos de la cerveza artesanal se solicitó a las diferentes empresas distribuidoras y/o fabricantes una cotización del costo de la botella de cerveza artesanal de 330ml. Ver tabla 8.29. Asimismo en el anexo 18 se adjunta las cotizaciones.



**Tabla 8.29 Costo de las cervezas artesanales – año 2018 (Soles)**

Item	MARCA	NOMBRE	ESTILO	Costo
1	Nuevo Mundo	Amaz	Amber Ale	S/. 8.00
2	Nuevo Mundo	Pampa	Brown Porter	S/. 8.00
3	Barbarian	Lima Pale Ale	Pale Ale	S/. 8.00
4	Barbarian	Barbarian Dos Más	Kolsh	S/. 8.00
5	Invictus	Alquimista	Belgian Ale	S/. 8.33
6	Invictus	Ilusionista	India Pale Ale	S/. 8.33
7	Imperio	Máncora	Cream Ale	S/. 7.50
8	Imperio	El Ñuro	Pale Ale	S/. 7.50
9	Imperio	Almirante	Porter	S/. 7.50
10	Maddok	Ceres chocolate	Bronw Ale	S/. 8.00
11	Maddok	Capsicum IPA	Indian Pale Ale	S/. 8.00
12	Sierra andina	Inti	Golden Ale	S/. 8.45
13	Sierra andina	Huaracina	American Pale Ale	S/. 8.45
14	Muelle Viejo	Red Ale	Red Ale	8.15
15	Muelle Viejo	Strong Porter	Strong Porter	8.15

Fuente: Anexo 18. Elaboración: Autores de esta tesis

Para términos prácticos se empleará un costo promedio de cerveza artesanal de S/.8.00 soles.

### 8.8.5 Costo anuales de insumos

Para realizar el análisis de los costos del consumo se toma en cuenta los supuestos y la estimación de consumo del presente capítulo. Asimismo, se consideran los costos promedio para realizar al cálculo de los costos durante el período de cinco años. Cabe mencionar que por año se considera un crecimiento del 6% en función a la ocupabilidad. Ver tabla 8.30.

**Tabla 8.30 Costos promedio por tipo de consumo por año (Soles)**

Proyección de ventas	Años				
	1	2	3	4	5
Costos de piqueos	239,732.54	261,709.52	285,701.19	311,892.24	340,484.30
Costos de cerveza artesanal	192,881.60	210,563.61	229,866.59	250,939.13	273,943.44
Costos de otras bebidas	91,657.34	100,059.83	109,232.60	119,246.27	130,177.92
<b>Total</b>	<b>524,271.48</b>	<b>572,332.96</b>	<b>624,800.38</b>	<b>682,077.64</b>	<b>744,605.67</b>

Fuente: Capítulo 8, Anexo 15, 16 y 18. Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, los costos anuales de insumos se complementan con los costos indirectos y se adiciona una margen de protección. Por lo tanto, podemos decir que los costos directos, los costos indirectos, y el margen de protección representan un porcentaje en relación al costo total se observa en la tabla 8.31.

**Tabla 8.31 Costos anuales (soles)**

Descripción	Años					%
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>COSTO DE COMIDA</b>	<b>S/. 239,732.54</b>	<b>S/. 261,709.52</b>	<b>S/. 285,701.19</b>	<b>S/. 311,892.24</b>	<b>S/. 340,484.30</b>	
<i>-Costos directos</i>	<b>198,802.80</b>	<b>217,027.63</b>	<b>236,923.18</b>	<b>258,642.61</b>	<b>282,353.13</b>	<b>82.93%</b>
<b>Carnes</b>	122,174.16	133,374.22	145,601.03	158,948.69	173,519.98	61.45%
<b>Vegetales</b>	10,826.86	11,819.39	12,902.91	14,085.76	15,377.04	5.45%
<b>Abarrotes</b>	17,273.24	18,856.73	20,585.38	22,472.50	24,532.62	8.69%
<b>Otros</b>	48,528.53	52,977.28	57,833.86	63,135.66	68,923.49	24.41%
<i>-Costos indirectos</i>	<b>23,171.78</b>	<b>25,296.00</b>	<b>27,614.96</b>	<b>30,146.50</b>	<b>32,910.12</b>	<b>9.67%</b>
<b>Gas</b>	9,275.66	10,125.98	11,054.26	12,067.64	13,173.91	40.03%
<b>Agua</b>	6,948.06	7,585.01	8,280.35	9,039.43	9,868.10	29.99%
<b>Luz</b>	6,948.06	7,585.01	8,280.35	9,039.43	9,868.10	29.99%
<i>-Margen de protección (8%)</i>	<b>17,757.97</b>	<b>19,385.89</b>	<b>21,163.05</b>	<b>23,103.13</b>	<b>25,221.06</b>	<b>7.41%</b>
<b>COSTO DE CERVEZA</b>	<b>S/. 192,881.60</b>	<b>S/. 210,563.61</b>	<b>S/. 229,866.59</b>	<b>S/. 250,939.13</b>	<b>S/. 273,943.44</b>	
<b>COSTO DE LICOR</b>	<b>S/. 91,657.34</b>	<b>S/. 100,059.83</b>	<b>S/. 109,232.60</b>	<b>S/. 119,246.27</b>	<b>S/. 130,177.92</b>	
<i>-Costos directos</i>	75,346.79	82,254.04	89,794.51	98,026.23	107,012.58	<b>82.20%</b>
<i>-Costos indirectos</i>	9,547.64	10,422.90	11,378.40	12,421.49	13,560.20	<b>10.42%</b>
<i>-Margen de protección (8%)</i>	6,762.91	7,382.89	8,059.70	8,798.55	9,605.14	<b>7.38%</b>

Fuente: Capítulo 8, Anexo 15, 16, 18. Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.8.6 Otros costos asociados

**Transporte de insumos**, como ya se dijo anteriormente se incurrirá en un gasto de transporte de insumos al resto-bar desde el mercado de Piura para el caso de las verduras, abarrotes y carnes, así mismo, también existirá un gasto menor para el transporte de pescado que se compre en el muelle y se traslade al resto-bar.

Para el caso de las compras al mercado de Piura se contratará una camioneta 4 veces al mes (compras una vez por semana), este servicio cuesta S/. 180 soles el viaje, es decir al mes se gastará S/. 720 soles.

En cuanto a la movilidad para el traslado del pescado del muelle hacia el resto-bar, los mototaxis son el transporte más económicas, los cuales cobran S/. 2 soles por

viaje, considerando que nosotros compraremos pescado en el terminal pesquero y carne en el mercado diariamente se incurre en un costo diario de S/ 8 soles (ida y vuelta) para ir al terminal y S/. 8 soles (ida y vuelta) para ir al mercado, al mes se tiene un gasto de S/.208 soles (descontando los 4 días los días martes de descanso).

En la siguiente tabla 8.32 se resumen los gastos anuales considerando lo descrito anteriormente:

**Tabla 8.32 Costos de transporte para la compra de insumos – año 2018 (Soles)**

Descripción	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Transporte del mercado de Piura a Máncora	S/. 8,640.00	S/. 8,899.20	S/. 9,166.18	S/. 9,441.16	S/. 9,724.40
Transporte en Máncora para la compra del pescado	S/. 2,496.00	S/. 2,570.88	S/. 2,648.01	S/. 2,727.45	S/. 2,809.27
Costo de transporte para la compra de insumo	S/. 11,136.00	S/. 11,470.08	S/. 11,814.18	S/. 12,168.61	S/. 12,533.67

Fuente: Capítulo 8 y visitas de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

*Alquiler de orquesta*, Debido a que se tiene proyectado el alquiler de orquestas musicales, se incurrirán en el gasto de alquiler de este servicio, los costos promedio del mercado en Máncora son los siguientes mostrados en la tabla 8.33.

**Tabla 8.33 Costos de música en vivo (soles)**

Ítem	Descripción	Costo promedio del mercado (S/.)
1	Contrato de bandas musicales por 2 horas	600
2	Contrato de bandas musicales por 3 horas	800
3	Contrato de bandas musicales por 4 horas	950

Fuente: Visita de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

De las cotizaciones obtenidas de orquestas musicales conformados por 4 personas en promedio en Máncora, se encontró que las orquestas alquilan sus servicios como mínimo por dos horas y la mayoría de estas solo trabajan 4 horas.

Para fines del resto-bar, se contratarán todos los días sábado por 3 horas en horario nocturno de 10:00 PM a las 1:00 AM, se escoge este horario porque se estima que el local llegara a su pico más alto de demanda horas antes y lo que se busca es mantener esa cantidad de gente en el local, incurriendo en un gasto promedio mensual de S/. 3,200.00 soles. Los costos anuales se presentan en la tabla 8.34:

**Tabla 8.34 Costo anual de música en vivo (soles)**

Descripción	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Orquesta musical	S/. 38,400.00	S/. 39,552.00	S/. 40,738.56	S/. 41,960.72	S/. 43,219.54

Fuente: Visita de campo. Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.9 Cronograma de implementación

A continuación, en la tabla 8.35 se detalla el cronograma de implementación con el fin de identificar las actividades claves a realizarse antes de la puesta en marcha negocio.

**Tabla 8.35 Cronograma de implementación del resto-bar**

Ítem	Actividades	Periodo de preparación						
		Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07
1	Alquiler del local	■						
2	Licencias y permisos		■	■	■			
3	Contrato con proveedores			■				
4	Construcción del local			■	■	■		
5	Implementación y amoblado del local					■		
6	Soporte tecnológico de procesos						■	
7	Promoción						■	
8	Marcha blanca							■
9	Mejora continua							■

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN

El plan de recursos humanos pretende explicar la organización de los recursos humanos que serán responsables de la gestión y operatividad del resto-bar en Máncora. Se describe como está estructurado, cuál es el plan de reclutamiento e inducción así como el de capacitación. La ventaja competitiva del negocio está orientada a dar un servicio de altos estándares lo cual involucra una adecuada gestión de personas.

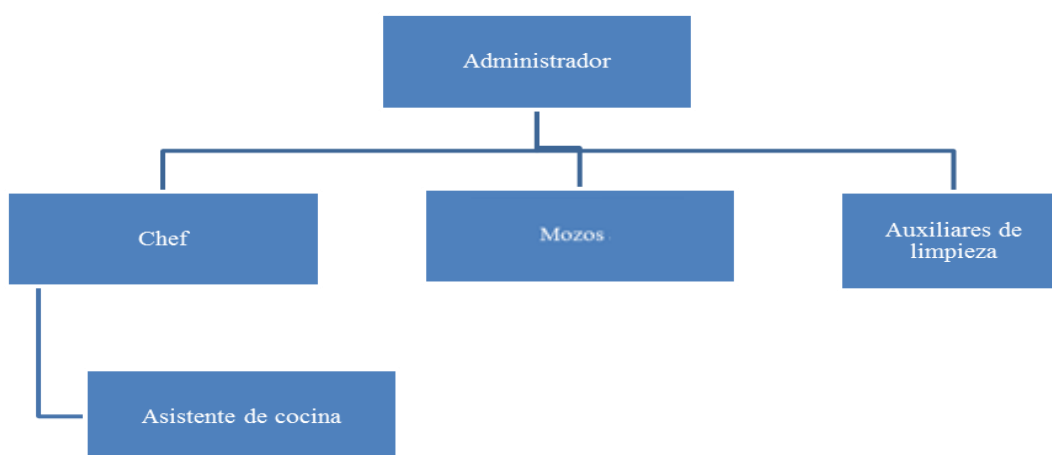
### 9.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional está definida por el organigrama, los perfiles donde se consideran las funciones de cada una de las posiciones que se contratará en el establecimiento y la planificación de los recursos humanos durante los meses del año según la estacionalidad.

#### 9.1.1 Organigrama

La estructura organizacional está conformada por dos grandes áreas, la zona de cocina y la zona de clientes, ambas áreas le reportan al administrador quien es responsable de la gestión del establecimiento y la experiencia del cliente. Ver figura 9.1.

**Figura 9.1 Organigrama**



Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

Los colaboradores estarán contratados bajo la modalidad de planilla como Inicio

de actividad, y tendrá la opción de contratar personal a tiempo parcial en la zona de cocina y en la zona de clientes en los meses con mayor demanda. Ver tabla 9.1.

**Tabla 9.1 Planificación del número de posiciones – año 2018**

Posiciones	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Zona de cocina</b>												
Chef	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de cocina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante de cocina part time	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
<b>Zona de clientes</b>												
Mozos anfitriones	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mozos anfitriones par time	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Personal de limpieza par time	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total posiciones</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la tabla 9.1 el número de colaboradores aumenta en los meses con mayor ocupabilidad, el incremento de colaboradores será sólo por temporada.

### **9.1.2 Perfil y funciones**

La definición de los puestos y perfiles se han definido tomando como base los atributos del modelo de negocio Producto, Servicio y Ambiente. Cada una de las posiciones tiene un perfil y las responsabilidades definidas para la adecuada atención de los clientes. El perfil se ha definido en función a las responsabilidades que se detallan durante el desarrollo de los capítulos anteriores. Además de ello los perfiles se elaboran en función a la población que se encuentra y está disponible en la zona. En la tabla 9.2 se detallan los perfiles.

**Tabla 9.2 Perfiles de puesto**

Posición	Perfil	Atributo
Administrador	<p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable estudios en administración.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en administración de locales.</li> <li>• Conocimientos de caja chica.</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Planificación</li> <li>• Orientación al servicio</li> <li>• Ascendencia y liderazgo</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la administración del local.</li> <li>• Responsable de los procesos relacionados a la atención al cliente.</li> <li>• Responsable del manejo de caja chica y el arqueo respectivo.</li> <li>• Responsable del manejo de redes sociales.</li> <li>• Responsable del abastecimiento de bebidas y cerveza</li> <li>• Responsable de las actividades del plan de marketing.</li> </ul>	Servicio y Ambiente
Chef	<p><b>Formación:</b></p> <p>Formación técnica completa</p> <p><b>Experiencia:</b></p> <p>Experiencia mínima 2 años en preparación de piqueos marinos.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientado a la acción y resultados</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los procesos relacionados a la producción de los platos de cocina.</li> <li>• Responsable de la correcta preparación de los platos de comida bajo los estándares de calidad</li> </ul>	Producto

	<p>exigidos por la norma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del abastecimiento y control de inventario de los insumos de comida.</li> <li>• Asegura la entrega de los platos de comida en tiempo y calidad.</li> <li>• Responsable de dar los EPP a los ayudantes de cocina.</li> </ul>	
Ayudante de cocina	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia como ayudante de cocina mínimo 6 meses.</li> </ul> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el corte de los insumos según lo requiera el chef a cargo.</li> <li>• Almacena los insumos.</li> <li>• Realiza el inventario diario de los insumos de cocina.</li> <li>• Responsable de la limpieza de la cocina.</li> </ul>	<b>Producto</b>
Mozos anfitriones	<p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable estudios técnicos.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable experiencia en atención al cliente.</li> <li>• Conocimiento de bailes diversos.</li> </ul> <p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al servicio.</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Orientado a la acción.</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al cliente según los protocolos de atención definidos.</li> <li>• Asesorar a los clientes en cuanto a cerveza artesanal se refiere.</li> <li>• Resolver las dudas y reclamos de los clientes.</li> <li>• Asegurar la atención en tiempos de espera aceptables y definidos previamente.</li> </ul>	<b>Servicio</b>
Personal de limpieza	<p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica</li> </ul>	



	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable 3 meses en limpiezas</li> </ul> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en estado de higiene según los estándares definidos la zona de clientes, incluyendo los servicios higiénicos.</li> </ul>	<p><b>Ambiente</b></p>
--	--	------------------------

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente se ha identificado las posiciones críticas del resto-bar, entre ellas tenemos al chef y a los mozos. El chef se considera una posición crítica por la necesidad de ofrecer un producto variado y de buen sabor, esto implica la preparación de las recetas, la producción de prueba, entre otros; además se debe tener en cuenta que, si bien la carta es definida por los dueños del negocio, es el chef el que la prepara de acuerdo con su conocimiento y experiencia y define la experiencia en cuanto a producto se refiere. Otra posición crítica que se mencionó líneas arriba son los mozos, esto debido a que la experiencia de los clientes se basa en la adecuada asesoría y atención del personal antes indicado, por ello la formación y capacitación de estos es de vital importancia por el impacto en el atributo Servicio definido en capítulos anteriores. Cabe señalar que debido a que el perfil de mozos requiere de requisitos básicos sin embargo de habilidades desarrolladas en el servicio ha decidido realizar un programa de formación para personas interesadas en la zona de Máncora en trabajar con el equipo del resto-bar, esto asegura una adecuada capacitación y formación de las personas lo cual ayudará a tener mozos preparados durante los meses de alta estacionalidad y poder responder a la rotación que este puesto pueda tener. Asimismo, este proyecto se definirá como un plan de responsabilidad social del plan de negocio.

## **9.2 Reclutamiento**

El reclutamiento y contratación estará a cargo del administrador, para las posiciones de la zona de cocina el reclutamiento estará a cargo del chef del establecimiento teniendo como input los perfiles definidos anteriormente.

Como ya se ha mencionado anteriormente se realizará un plan de responsabilidad social en la zona que consiste en la capacitación y formación de futuros mozos quienes a su vez tendrán la prioridad en el reclutamiento y contratación del resto-bar, cabe señalar que no se restringirá la contratación de residentes de otras zonas o extranjeros.

### 9.3 Capacitación

Una vez realizado el reclutamiento de los colaboradores, recibirán un proceso de inducción y capacitación según la posición. El plan de capacitación está basado en las tres categorías de atributos del plan de negocio. La metodología será presencial y recibirán una semana de acompañamiento en los procesos de los cuales recibirán capacitación. Ver tabla 9.3.

**Tabla 9.3 Plan de capacitación por puestos**

Posición	Contenido	Frecuencia	Responsable
Administrador y Chef	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de negocio</li> <li>• Protocolos de atención</li> <li>• Proceso de producción</li> <li>• Diseño de platos</li> <li>• Cerveza artesana</li> </ul>	Primer mes, antes de apertura. Trimestral	Dueños del negocio
Mozos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza Artesanal</li> <li>• Protocolos de atención</li> <li>• Reconocimiento de la carta</li> <li>• Proceso de producción de cocina</li> <li>• Tiempos de espera</li> <li>• Proceso de facturación</li> </ul>	Primera semana de ingreso Refuerzo trimestral	Administrador
Ayudantes de cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y diseño de platos</li> <li>• Almacenamiento de insumos</li> <li>• Normas sanitarias</li> <li>• Protocolos de atención</li> <li>• Tiempos de espera</li> </ul>	Primera semana de inducción Refuerzo trimestral	Chef
Personal de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos definidos de limpieza</li> </ul>		Administrador

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente los temas de capacitación se han distribuido por categoría de atributos para asegurar que se contemple el detalle del modelo de negocio. Ver tabla 9.4.

**Tabla 9.4 Plan de capacitación por atributos**

Atributos	Contenido
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de negocio</li> <li>• Protocolos de atención</li> <li>• Normas sanitarias</li> <li>• Almacenamiento de insumos</li> <li>• Protocolos definidos por limpieza</li> </ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de negocio</li> <li>• Asesoría de cerveza artesanal</li> <li>• Protocolos de atención</li> <li>• Reconocimiento de la carta</li> <li>• Proceso de producción de cocina</li> <li>• Tiempos de espera</li> <li>• Proceso de facturación</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de producción</li> <li>• Preparación y diseño de platos</li> <li>• Cerveza artesanal</li> </ul>

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

### ***9.3.1 Talleres de responsabilidad social***

En el estudio de mercado a la pregunta sobre responsabilidad social se obtuvo un 89% de aceptación por un local que realice actividades de apoyo en la zona; por ese motivo y sumado a la necesidad de contar con un equipo de mozos debidamente capacitados para cubrir la rotación natural que se dará de manera mensual y el aumento de la necesidad durante los meses de alta estacionalidad se implementará el taller de capacitación para aquellos que residen en la zona y estén interesados en trabajar en resto-bar ya sea a tiempo completo o tiempo parcial.

El taller consiste en desplegar los temas relacionados al atributo de servicio, cada uno de los talleres se aperturará un mes antes de cada mes de alta demanda en la zona, es decir noviembre, diciembre, enero, junio y setiembre. Adicionalmente se darán los temas relacionados de Mozos y Ayudantes de cocina para que las personas tengan más oportunidades de empleabilidad.

#### 9.4 Costos asociados a recursos humanos

Los costos relacionados a los recursos humanos son la planilla y los que demanden los procesos de reclutamiento y capacitación.

Para el caso de la nómina, los trabajadores tendrán los beneficios de ley que corresponden según ley 728, los cuáles son un 45% adicional a la remuneración que se pacte. En temporada alta se contratará bajo modalidad parcial lo cual economiza los costos de cada uno de los trabajadores. Ver tabla 9.5.

**Tabla 9.5 Costos planilla**

Posición	Cantidad	R. Base	Costo empresa	Total
Administrador	1	S/. 3,500	S/. 5,075	S/. 5,075
Mozos	2	S/. 1,300	S/. 1,885	S/. 3,770
Chef	1	S/. 3,500	S/. 5,075	S/. 5,075
Ayudante	1	S/. 1,000	S/. 1,450	S/. 1,450
Limpieza	1	S/. 850	S/. 1,232.5	S/. 1,232.5
Total Mes				S/. 16,602.5
Total Año				S/. 199,230

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente dentro de los costos debemos considerar los gastos terceros los cuales están relacionados a los diferentes procesos de reclutamiento, capacitación, uniformes, entre otros. Estos representan un promedio del 6% del costo de la planilla. Ver tabla 9.6.

**Tabla 9.6 Gastos terceros de recursos humanos**

Gasto tercero	Descripción	Total
Reclutamiento	Volante, avisos	S/. 2000
Uniformes	3 juegos por persona	S/. 1800
Capacitación	Coffee break y degustación de cerveza	S/. 5000
Alimentación	Fines de semana. Se considera semanas	S/. 1560
Actividades	Celebración, otras actividades	S/. 3000
<b>Total</b>		<b>S/. 13,360</b>

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

Para el cálculo de los costos anuales se consideran tanto los costos de planilla y los gastos terceros asociados a los procesos de recursos humanos. En la tabla 9.7 se observa el total del costo.

**Tabla 9.7 Costos por año de recursos humanos (soles)**

	2018	2019	2020	2021	2022
Planilla	199,230	209,192	219,651	230,634	449,736
Gastos terceros	13,360	14,028	14,729	15,466	16,239
<b>TOTAL</b>	<b>212,590</b>	<b>223,220</b>	<b>234,380</b>	<b>246,099</b>	<b>465,975</b>

Fuente: Capítulo 9. Elaboración: Autores de esta tesis

## **9.5 Constitución de la empresa**

Para el plan de negocios del resto-bar en Máncora se creará una sociedad anónima cerrada; la persona jurídica tiene las características de acuerdo a ley, En anexo 19 se encontrará los requisitos y costos para la constitución de la empresa, la inscripción en SUNAT así como los trámites para obtener la licencia municipal.

## **9.6 Requisitos indispensables para la operatividad de un resto-bar.**

Se ha considerado como principales requisitos las normas legales que las instituciones reguladoras exigen a los establecimientos que brindan servicios y alimentación.

### ***9.6.1 Requisitos sanitarios***

Debido a que el establecimiento ofrecerá alimentos y bebidas es indispensable que los establecimientos que manipulan alimentos cumplan con los requisitos sanitarios, y realizar las previsiones de tener agentes contaminantes para evitar sanciones las cuales pueden llegar a la clausura del local.

Los requisitos sanitarios son normados por la Dirección General de Salud - DIGESA 2012 a través de la “NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363-2005/MINSA”, la cual ha tenido una modificación en el artículo 24 a través de la resolución ministerial N. 965/2014- MINSA(2014).

La norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial N 363 - 2005/MINSA (2005) consta de 7 títulos y 48 artículos, a continuación se toma los objetivos de la norma:

- “Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer las condiciones higiénico sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines”.

Tal como se menciona en el artículo 2 de la norma, la vigilancia sanitaria se sustenta en 3 ejes:

- La evaluación de riesgos
- Las buenas prácticas de manipulación
- El programa de higiene y saneamiento

La norma también indica cuáles serán las sanciones en caso de incumplimiento de los requisitos: decomiso, incautación, destrucción de los productos alimenticios cuando no estén considerados aptos para el consumo, suspensión temporal incluso hasta el cierre definitivo. Considera todos los aspectos que pueden afectar al consumidor, se observa tabla 9.8.

**Tabla 9.8 Listado de títulos y capítulo de la norma sanitaria**

No	Títulos	Artículos	Observaciones
I	Generalidades	Objetivos de la norma Aplicación de la norma Cumplimiento de la norma	Pone énfasis el porqué de la importancia de norma y los objetivos principales de la misma.
II	De los restaurantes y servicios afines	Ubicación e instalaciones De los servicios De los equipos y utensilios De la recepción y almacenamiento de alimentos De la cocina y el comedor	Enmarca todo lo relacionado al establecimiento y los requisitos de infraestructura, así como de los servicios internos que impactan en el consumo.
III	Procesos Operacionales	Preparación de los alimentos Servido de comidas De las bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Desarrolla las normas que deben tomarse encuentra con todo lo relacionado a la manipulación de alimentos y bebidas.
IV	De la salud e higiene y capacitación del personal	-	Se establecen los requisitos indispensables que el personal que trabaja en el establecimiento debe cumplir como mínimo.
V	De las medidas de saneamiento	-	Se explican los lineamientos de higiene, desinfección y control de plagas que la norma exige a cada establecimiento
VI	De la vigilancia y control sanitario	-	Incluye las medidas de control que realiza la autoridad sanitaria, así como los dueños del establecimiento.
VII	De las infracciones, medidas de seguridad y sanciones	-	

Fuente: Digesa. Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, algunas de los principales requisitos de la norma:

- Se debe realizar capacitación en higiene de alimentos; así como tener procedimientos de recepción de los productos procesados, ingredientes, par aceptarlos o rechazarlos. Se debe contar con un registro de proveedores.
- El almacenamiento debe indicar la fecha de vencimiento de los productos, deben estar rotulados con la fecha de ingreso al almacén, los que ingresan primero, salen primero. No debe haber material que facilite la creación de insectos durante una descomposición.
- Los alimentos congelados deben mantener una temperatura de -18 grados, los alimentos que se reciben congelados deben almacenarse en las mismas condiciones, así como separar alimentos de origen animal del origen vegetal.
- Los equipos y utensilios deben ser resistentes a la corrosión, que no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores a los alimentos.
- El restaurante debe estar ubicado en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación. Deben estar separados de la vivienda del propietario y contar con un ingreso independiente para proveedores.
- Proveer de una ventilación para evitar el calor excesivo, polvo, aire contaminado, vapor.
- El acceso a los servicios higiénicos deberá ser directo y no a través del comedor, las puertas deben tener ajuste automático y permanecer cerradas.
- Los trabajadores deben contar con buen estado de salud, capacitación, buenos hábitos de higiene y buenas prácticas de manipulación de alimentos.

### **9.6.2 Reglamento de restaurantes**

El reglamento de restaurantes fue aprobado durante el gobierno de Alejandro Toledo en el año 2004, tiene por objetivo establecer los lineamientos para la categorización, calificación, y supervisión de restaurantes.

Una vez que se realiza la apertura del establecimiento se debe informar dentro de los treinta días de funcionamiento a la entidad a través de una declaración jurada que cumple con los requisitos legales así como las normas de restaurantes y bebidas que el



reglamento del Mincetur expresa; con esta solicitud el restaurante recibirá una categoría en función de su infraestructura, servicios, independencia entre comedor y cocina, entre otros.

Una vez categorizado el restaurante, podrá aplicar a la calificación de Restaurante Turístico siempre que cumpla con los requisitos requeridos de acuerdo al reglamento de restaurantes.

### **9.6.3 Protección al consumidor**

La institución que regula la protección al consumidor es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, y a través del Código de Protección y Defensa del Consumidor en el artículo No 150 establece que todos los establecimientos que ofrecen servicios al público deben implementar el Libro de Reclamaciones, (Indecopi).

La finalidad del libro de reclamaciones es que un consumidor pueda presentar un reclamo o una queja del servicio o bien recibido y tenga una respuesta en un tiempo no mayor a 30 días, en caso el consumidor no haya adquirido alguno de los bienes o servicios también puede utilizarlo de igual manera.

El libro de reclamaciones cuenta con Hojas de Reclamación que deben tener características tal como se indican en el decreto supremo No. 006-2014-PCM (Diario El Peruano, 2014):

- Debe contar con 3 hojas desglosables, 01 original y 02 autocopiativas.
- Debe contener información impresa del anexo I del DS 006-2014-PCM: razón social, RUC, dirección del establecimiento y código del reclamo.
- Numeración correlativa.
- Fecha del reclamo o queja.
- Datos del consumidor: nombre, domicilio, DNI, correo electrónico; en caso de ser un menor de edad deberá indicar los datos del apoderado.
- Datos del producto: nombre, monto, pedido concreto, espacio físico.
- Detalle del reclamo o queja.

El libro debe estar visible y accesible en el establecimiento, en caso sea virtual el consumidor debe tener acceso en el mismo establecimiento a través de una plataforma de fácil acceso.

Las sanciones se pueden dar por la falta del libro de reclamaciones en el establecimiento o por no atender los reclamos del mismo, INDECOPI puede imponer una multa de hasta 450 unidades impositivas tributarias.

## **CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO**

El fin principal del presente capítulo es determinar la viabilidad financiera del proyecto de Resto-bar en la ciudad de Máncora, para ello se ha tenido en consideración los objetivos que se presentan a continuación.

### **10.1 Objetivos del Plan Financiero**

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- Determinar el tiempo de recupero de la inversión.
- Obtener el VAN y TIR
- Análisis del punto de equilibrio
- Análisis de sensibilidad
- Escenarios del proyecto (Esperado, Optimista y Pesimista)

### **10.2 Supuestos considerados para la evaluación**

- El negocio iniciará operaciones en 2018.
- Se considera un tiempo de vida del proyecto de 6 años, 01 año de Pre Operación que es el año 2017 y 05 años de Operación que comienza en el 2018.
- La inversión del proyecto será financiada por 4 socios.
- La evaluación se realiza en nuevos soles.
- Considera un impuesto a la renta del 29.5 %.
- Se considera un impuesto a la venta de 18%, los cuales serán considerados en el flujo económico.
- El periodo del flujo será anual.
- El costo oportunidad de la deuda que se emplea en esta evaluación es el resultado de la tasa de interés otorgada por el Banco de crédito del Perú de acuerdo a una evaluación de un préstamo solicitada, la cual es del 12.21%, a esta tasa se le agregó 2.79% puntos porcentuales adicionales como nivel de riesgo considerado e inflación, teniendo como resultado la tasa de descuento a utilizar en la evaluación del 15%, asimismo se considera un costo de oportunidad del accionista del 20%.
- Se está considerando que el proyecto no tendrá perpetuidad.
- Se considera una inflación del 3%, basado en la encuesta de expectativas

macroeconómicas: Inflación, presentada en el último reporte de inflación del mes de diciembre del 2017 publicado por el BCR.

- Se considera una ocupabilidad en los años de operación, según tabla 10.1:

**Tabla 10.1 Ocupabilidad por año**

	2018	2019	2020	2021	2022
% de ocupabilidad	46.10%	48.86%	51.78%	54.88%	58.17%

Fuente: Capítulo 5. Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.3 Inversión del proyecto

#### 10.3.1 Construcción del local

El terreno a alquilar tiene 7 metros de frente por 21 de fondo, el local cuenta solo con una fachada en mal estado y el piso se encuentra deteriorado, por ello, para poder desarrollar el proyecto se requerirá demoler la fachada existente y construir según consideraciones del proyecto de una manera económica y segura.

El local cuenta con las instalaciones domiciliarias de los servicio de agua, desagüe y luz. A continuación, en la Figura 10.1 se muestra una fotografía frontal de las instalaciones existentes.

**Figura 10.1 Imagen del local ubicado en Av. Piura N° 415**



Fuente: Autores de esta tesis

Como primer punto dentro de la inversión se considerará el acondicionamiento del local, el cual incluye la demolición de la fachada actual, limpieza y construcción en material noble de una nueva fachada, así como también, un muro perimetral para delimitar el terreno.

La tabiquería interior será de drywall, el piso será reparado y se colocará piso vinílico, el techo será de estructura metálica liviana, se rehabilitarán las instalaciones eléctricas y sanitarias y se invertirá en decoración, arquitectura y señalización.

La inversión en el acondicionamiento del local considera los precios promedio del mercado en relación al sector construcción, descrito en la revista “Costos”, correspondiente al mes de noviembre del 2017, la inversión en la construcción del local asciende a la suma de S/. 190,626.36, esto incluye el IGV.

El presupuesto correspondiente a la inversión en el local es mostrado en la tabla 10.2.

**Tabla 10.2 Inversión construcción del local (Soles)**

Presupuesto de inversión en el local						
Acondicionamiento del local	Consideraciones	% incidencia	Und	Metra do	Precio (S/.)	Monto (S/.)
<b>Estructuras</b>						
Demolición en tabiquería existente		2%	Global	1	2,500	2,500
Limpieza del área		1%	Global	1	2,000	2,000
Reparación de piso	Picado del piso y vaciado de concreto a un mismo nivel.	12%	m2	147	120	17,640
Trabajos de albañilería en perímetro, acabado caravista.	Muros en perímetro	9%	Ml	54	250	13,500
Estructuras metálicas para el techo.	Tijerales metálicos, correas metálicas, columnas metálicas	29%	Kg	3,500	12	42,000
Cubierta de calamina		5%	m2	147	52	7,644
<b>Arquitectura</b>						
Piso cerámico	De distintos colores, según áreas del local	5%	m2	147	45	6,615
Muros de drywall	Para muros interiores	3%	m2	78	54	4,228
Pintura en muros	Pintura en la zona de drywall	1%	m2	78	18	1,409
Decoración del local	Decoración con luminarias, decoraciones, vegetación.	5%	Global	1	7,000	7,000
Vidrios		0.4%	m2	50	12	600
Cielo raso de drywall		5%	m2	147	54	7,938
Pintura en cielo raso		2%	m2	147	21	3,087
Aparatos sanitarios		1%	Global	1	1,200	1,200
Ornamentos en local		10%	Global	1	15,000	15,000
Señalética		2%	Global	1	2,500	2,500
<b>Instalaciones eléctricas</b>		3%	Global	1	5,000	5,000
<b>Instalaciones sanitarias</b>	Incluye drenaje pluvial	5%	Global	1	7,000	7,000

<b>Costo directo</b>	<b>S/. 146,861.60</b>
Utilidad del contratista (5%)	S/. 7,343.08
Gastos Generales del contratista (5%)	S/. 7,343.08
	<hr/>
Subtotal	<b>S/. 161,547.76</b>
IGV 18%	S/. 29,078.60
	<hr/>
<b>Presupuesto total</b>	<b>S/. 190,626.36</b>

Fuente: Revista costos (2017). Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.3.2 Inversión en equipos para la cocina

Otro punto dentro de la inversión, lo constituye el equipamiento para la cocina, en la tabla 10.3 el detalle de equipos necesarios:

**Tabla 10.3 Inversión en equipos para la cocina (Soles)**

Artefactos	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Precio (S/.)	Movilidad e instalación en el local (S/.)	Monto (S/.)
Congeladora horizontal	10%	Und.	1	1,550	500	2,050
Congeladoras verticales	17%	Und.	2	1,700	200	3,600
Refrigeradora	7%	Und.	1	1,200	200	1,400
Cocina Industrial de 8 hornillas + 2 hornos + freidora	54%	Und.	1	11,000	500	11,500
Campana extractora industrial	9%	Und.	1	1,750	200	1,950
Hornos microondas	2%	Und.	2	250	-	500
Licuadoras	1%	Und.	2	150	-	300
<b>TOTAL</b>						<b>S/. 21,300</b>

Fuente: Capítulo 8. Elaboración: Autores de esta tesis

De la tabla mostrada, la inversión para equipar la cocina asciende a S/. 21,300, los precios que se han considerado están en referencia a las tiendas que proveen este tipo de equipos e incluyen los gastos de transporte e instalación.

### 10.3.3 Inversión en equipos para la zona de atención

Se considera también la maquinaria y equipo indispensable para el buen funcionamiento del local, estos se muestran en la tabla 10.4.

**Tabla 10.4 Inversión en equipos para la zona de atención (Soles)**

Equipo	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant.	Precio (S/.)	Movilidad e instalación en el local (S/.)	Monto (S/.)
Computadoras	9%	Und.	2	1,500	-	3,000
Cámaras de seguridad internas	9%	Und.	5	430	800	2,950
Cámara de seguridad exterior	2%	Und.	1	430	300	730
Equipo de sonido	3%	Und.	1	900	-	900
Parlantes surround	10%	Par	6	550	-	3,300
Televisores de 42"	16%	Und.	4	1,300	-	5,200
Tablet	6%	Und.	4	500	-	2,000
Programas informáticos	3%	Und.	1	1,000	-	1,000
Software para restaurantes + monitor + ticketera	16%	Und.	3	1,800	-	5,400
Equipo de aire acondicionado	26%	Und.	4	2,000	500	8,500
<b>TOTAL</b>						<b>S/. 32,980</b>

Fuente: Capítulo 8 y visita de campo a tiendas especializadas. Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión en maquinaria y equipo asciende a S/. 32,980, los precios que se están considerado están en referencia a las tiendas que proveen este tipo de maquinaria y equipo, también se considera el transporte e instalación.

#### 10.3.4 Inversión en muebles

Se consideró el mobiliario necesario para el local, el cual se presenta en la tabla 10.5.

**Tabla 10.5 Inversión en muebles (Soles)**

Muebles	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant	Precio (S/.)	Monto (S/.)
Sillas para mesas	9%	Und.	72	75	5,400
Sillas para barra	1%	Und.	10	80	800
Mesas	6%	Und.	18	200	3,600
Barra	81%	Und.	1	50,000	50,000
Estante para cervezas en barra	1%	Und.	1	900	900
Estantes para almacenaje	2%	Und.	4	250	1,000
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 61,700</b>

Fuente: Visita de campo a tiendas especializadas. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al análisis la inversión en mobiliario asciende a S/. 61,700, los precios



que se están considerando están en referencia a las tiendas que proveen este tipo de muebles, también se considera el transporte e instalación.

### 10.3.5 Inversión en utensilios

Se consideró los utensilios necesarios para la atención, el cual se presenta en la tabla se presenta en la tabla 10.6.

**Tabla 10.6 Inversión en utensilios (Soles)**

Utensilios	% del Gasto Total	Unidad de medida	Cant	Precio (S/.)	Monto (S/.)
Platos	25%	Und.	180	9.29	1,672.20
Fuentes redondas para rondas	15%	Und.	50	19.95	997.50
Fuentes ovaladas p/cebiche	13%	Und.	50	17.55	877.50
Fuentes chip&dip	13%	Und.	50	17.55	877.50
Copas para cocktail	8%	Und.	180	2.83	509.40
Vasos para cerveza	6%	Und.	180	2.40	432.00
Cubiertos tenedores	3%	Und.	180	0.99	178.20
Cubiertos cuchillos	3%	Und.	180	0.99	178.20
Juego de cuchillos de cocina	1%	Und.	2	44.50	89.00
Espátula para parrilla	0%	Und.	3	10.99	32.97
Bowls medianos	3%	Und.	8	25.95	207.60
Tazón esmaltado #26	1%	Und.	4	22.95	91.80
Tabla de picar	1%	Und.	4	22.46	89.84
Coladores	0%	Und.	2	16.10	32.20
Exprimidor de limones	0%	Und.	3	6.55	19.65
Platón para pizza	2%	Und.	10	14.95	149.50
Rallador	0.3%	Und.	2	8.94	17.88
Sartén tipo wok	4%	Und.	4	61.19	244.76
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 6,697.70</b>

Fuente: Visita de campo a tiendas especializadas. Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al análisis, la inversión en utensilio asciende a S/. 6,697.70.

## 10.4 Proyección de Ventas, Costos y Gastos

### 10.4.1 Proyección de Ventas

Las proyecciones de ventas consideran la venta de 3 tipos de combos, estas son:

- La primera, basada en un género mixto, el cual participa en un 50% de la atención diaria.

- La segunda, basada en el género femenino, el cual participa en un 20% de la atención diaria.
- La tercera, basada en el género masculino, el cual participa en un 30% de la atención diaria.
- Esta forma de distribución equivale a una distribución de género de 55% hombres y 45% mujeres.
- El combo equivaldría a 2.5 personas y esta a su vez equivale a un turno en mesa.  
En cuanto al consumo, se considera:
  - La primera, para el combo mixto, se consumirá 2 cervezas artesanales de S/. 18 soles, 2 tragos de 18 soles y dos platos de comida de S/. 35 soles, sumando un ticket promedio de pareja de S/.142 soles.
  - La segunda, para el combo femenino, se consumirá 3 tragos de S/. 18 soles y 1 plato de comida de S/. 35 soles, sumando un ticket promedio de pareja de S/. 89 soles.
  - La tercera, para el combo masculino, consumirá 5 cervezas artesanales de S/. 18 soles y 2 platos de comida de S/. 35 soles, sumando un ticket promedio de pareja de S/160 soles.
- Conociendo los números de turnos por año, en base a la capacidad total y estacionalidad mensual y diaria, se tiene la proyección de ventas, se muestra en la tabla 10.7.

**Tabla 10.7 Proyección de ventas (Soles)**

Proyección de ventas	Años				
	1	2	3	4	5
Venta Comida	S/.607,577.04	S/.663,275.38	S/.724,079.76	S/.790,458.25	S/.862,921.84
Venta Cerveza	S/.433,983.60	S/.473,768.13	S/.517,199.83	S/.564,613.03	S/.616,372.74
Venta de Licor	S/.277,749.50	S/.303,211.60	S/.331,007.89	S/.361,352.34	S/.394,478.56
<b>Total</b>	<b>S/. 1,319,310.14</b>	<b>S/. 1,440,255.12</b>	<b>S/. 1,572,287.48</b>	<b>S/. 1,716,423.62</b>	<b>S/. 1,873,773.14</b>

Fuente: Capítulo 8 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.4.2 Proyección de costos variables

En el caso del costo de la comida, esta representa el 39.46% en promedio de su precio de venta, en el caso de la cerveza artesanal está costando S/. 8 soles en promedio y para los licores viene costando S/. 5.54 soles en promedio (viene siendo el costo promedio de los tragos que se piensa ofrecer en el establecimiento como, pisco sour, mojito, sangría y chilcano), el costo total viene siendo la multiplicación de estos valores y los totales de consumos anuales, se tiene el siguiente detalle mostrada en la tabla 10.8.

**Tabla 10.8 Proyección de costos (Soles)**

Proyección de ventas	Años				
	1	2	3	4	5
Costo en comida	239,732.54	261,709.52	285,701.19	311,892.24	340,484.30
Costo de cerveza	192,881.60	210,563.61	229,866.59	250,939.13	273,943.44
Costo de licor	91,657.34	100,059.83	109,232.60	119,246.27	130,177.92
<b>Total</b>	<b>S/. 524,271.48</b>	<b>S/. 572,332.96</b>	<b>S/. 624,800.38</b>	<b>S/. 682,077.64</b>	<b>S/. 744,605.67</b>

Fuente: Capítulo 8 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.4.3 Proyecciones de costos fijos

Los costos fijos en las cuales se incurrirán se presentan en la tabla 10.9.

**Tabla 10.9 Costos fijos (Soles)**

Costo fijo						
Ítem	Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
1	Teléfono	1,483.20	1,527.70	1,573.53	1,620.73	1,669.35
2	Internet	1,483.20	1,527.70	1,573.53	1,620.73	1,669.35
3	Cable	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61	1,391.13
4	Prima de seguro contra todo riesgo	9,527.50	9,813.33	10,107.72	10,410.96	10,723.29
5	Alquiler del local	43,260.00	44,557.80	45,894.53	47,271.37	48,689.51
6	APDAYC	14,832.00	15,276.96	15,735.27	16,207.33	16,693.55
7	Alquiler de POS	370.80	381.92	393.38	405.18	417.34
8	Arbitrios municipales	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22	2,782.26
9	Mantenimiento del local	18,540.00	19,096.20	19,669.09	20,259.16	20,866.93
10	Mantenimiento de equipos	18,540.00	19,096.20	19,669.09	20,259.16	20,866.93
		<b>S/. 111,744.70</b>	<b>S/. 115,097.04</b>	<b>S/. 118,549.95</b>	<b>S/. 122,106.45</b>	<b>S/. 125,769.64</b>

Fuente: Visita de campo a tiendas y establecimientos especializadas. Elaboración: Autores de esta tesis

Se está considerando una inflación del 3%, de acuerdo a lo mencionado en los supuestos.

En el caso de los servicios de agua, luz y gas, han sido consideradas como costos en los costos unitarios de los platos de comida.

#### ***10.4.4 Proyección de Gastos de RRHH***

Los gastos en Recursos Humanos se detallan en el capítulo de Recursos humanos, la proyección se muestra en la tabla 10.10.

**Tabla 10.10 Gastos fijos de recursos humanos (soles)**

<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Planillas	199,230	205,206.90	211,363.11	217,704.00	224,235.12
Gastos terceros	13,360	13,760.80	14,173.62	14,598.83	15,036.80
<b>Total</b>	<b>S/. 212,590</b>	<b>S/. 218,967.70</b>	<b>S/. 225,536.73</b>	<b>S/. 232,302.83</b>	<b>S/. 239,271.92</b>

Fuente: Capítulo 9 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

Se está considerando una inflación del 3% cada año%, de acuerdo a lo mencionado en los supuestos.

#### ***10.4.5 Proyecciones de gastos en marketing***

En el caso del gasto en marketing de acuerdo al capítulo 7 se detalla que tales gastos e inversiones equivaldrá al 6.75% de las ventas totales por año, este será el porcentaje empleado para todos los años.

#### ***10.4.6 Proyecciones de gastos de operaciones***

Los gastos operativos se presentan en el capítulo correspondiente, se presentan en la tabla 10.11.

**Tabla 10.11 Gastos de operaciones (Soles)**

Gastos en Operaciones					
Ítem	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Gastos en Operación</b>					
Gastos por transporte de insumos	11,136.00	11,470.08	11,814.18	12,168.61	12,533.67
Gastos por orquesta	38,400.00	39,552.00	40,738.56	41,960.72	43,219.54
<b>Total</b>	<b>S/. 49,536.00</b>	<b>S/. 51,022.08</b>	<b>S/. 52,552.74</b>	<b>S/. 54,129.32</b>	<b>S/. 55,753.20</b>

Fuente: Capítulo 8 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

Se está considerando una inflación anual del 3%, de acuerdo a lo mencionado en los supuestos.

#### 10.4.7 Proyecciones de gastos variables

Los gastos variables en las cuales se incurrirán se presentan en la tabla 10.12.

**Tabla 10.12 Gastos variables (Soles)**

Otros gastos						
Ítem	Servicios	2018	2019	2020	2021	2022
1	<b>Reposición de menaje y vajilla</b>	1,575.00	1,622.25	1,670.92	1,721.05	1,772.68
2	<b>Papelería</b>	1,575.00	1,622.25	1,670.92	1,721.05	1,772.68
3	<b>Extintores (4 unidades por año)</b>	1,890.00	1,946.70	2,005.10	2,065.25	2,127.21
4	<b>Artículos de limpieza</b>					
4.1	Lavavajilla x 5 Lts	2,100.00	2,163.00	2,227.89	2,294.73	2,363.57
4.2	Lejía x 18 Kg.	550.00	566.50	583.50	601.00	619.03
4.3	Desinfectante Perfumado x 19 Lt	450.00	463.50	477.41	491.73	506.48
4.4	PH Elite Jumbo x 4	450.00	463.50	477.41	491.73	506.48
4.5	Papel Toalla Sanitario x 200H	1,000.00	1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51
4.6	Papel Toalla cocina x 6	1,000.00	1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51
	<b>Total</b>	<b>S/. 10,590.00</b>	<b>S/. 10,907.70</b>	<b>S/. 11,234.93</b>	<b>S/. 11,571.98</b>	<b>S/. 11,919.14</b>

Fuente: Visita de campo a tiendas especializadas. Elaboración: Autores de esta tesis

Se está considerando una inflación anual del 3%, de acuerdo a lo mencionado en los supuestos.

## 10.5 Proyección del flujo de caja

### 10.5.1 Análisis de la depreciación

Considerando las inversiones, se procedió a realizar se realizó el análisis de la depreciación, el valor en libros al quinto año y la estimación del valor de liquidación al quinto año, el detalle se muestra en la tabla 10.13.

**Tabla 10.13 Análisis de la depreciación (Soles)**

Descripción	Inversiones	Vida Útil	Periodo	Depreciación	Valor en libros al año 5	Valor Liquidación - al año 5	Comentarios
Terreno	S/. -	0	años	S/. -	S/. -	S/. -	Se alquilará local
Construcción	S/. 190,626.36	15	años	S/. 12,708.42	S/. 127,084.24	S/. 50,000.00	Costo estimado
Inversión en artefactos	S/. 21,300.00	5	años	S/. 4,260.00	S/. -	S/. 4,000.00	Costo según mercado
Inversión en equipos	S/. 32,980.00	5	años	S/. 6,596.00	S/. -	S/. 4,000.00	Costo según mercado
Inversión en Muebles	S/. 61,700.00	5	años	S/. 12,340.00	S/. -	S/. 7,000.00	Costo según mercado
Inversión en Utensilios	S/. 6,697.70	5	años	S/. 1,339.54	S/. -	S/. 1,000.00	Costo según mercado

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El resumen del análisis se muestra en la tabla 10.14.

**Tabla 10.14 Resumen de análisis de la depreciación (Soles)**

Inversión Total	Depreciación	Valor en libros (5to año)	Valor residual
S/. 313,304.06	S/. 37,243.96	S/. 127,084.24	S/. 66,000.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 10.5.2 Análisis de la variación de capital de trabajo

Para hallar capital de trabajo se ha empleado el método contable, considerando lo mostrado en la tabla 10.15 siguiente:

**Tabla 10.15 Método contable para el cálculo del capital de trabajo (Soles)**

Ítem	Descripción	Necesidad de compra (S/.)	Forma de cálculo
1	Caja mínima (+)	3,664.75	Ventas entre 360 días
2	Inventario (+)		
2.1	Inventario de comida	4,610.24	Costo de comida entre 52 semanas
2.2	Inventario de cerveza	3,709.26	Costo de cerveza entre 52 semanas
2.3	Inventario de licor	7,117.33	Costo de licor entre 12 meses
3	Cuentas por cobrar (+)	-	Todos los clientes pagarán su consumo en el momento.
4	Cuentas por pagar (-)	-	Los insumos se pagarán contra entrega
<b>Total</b>		<b>S/. 19,101.58</b>	Representa el <b>1.45%</b> de las ventas del primer año.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis se tiene que el capital de trabajo necesario representa el 1.45 % de las ventas anuales, con este criterio se ha obtenido la tabla 10.16, que se muestra a continuación.

**Tabla 10.16 Análisis de la variación de capital de trabajo (Soles)**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Necesidades de Capital de trabajo	19,101.58	20,852.68	22,764.31	24,851.18	27,129.36	0.00
	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Inversión en capital de trabajo	19,101.58	1,751.10	1,911.63	2,086.87	2,278.18	27,129.36

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 10.5.3 Flujo de Caja Económico

Se ha procedido a calcular el flujo de caja económico, habiendo hallado antes el flujo de caja operativo y el flujo de caja de inversiones. Del cálculo podemos decir que nuestra necesidad de financiamiento en el año 2017 (Año pre-operativo) es de S/. 332,405.64 soles.

Por otro lado, también se puede mencionar que en el segundo año (2019) el retorno

de la inversión se hace efectivo. En la tabla 10.17 se muestra el detalle.

**Tabla 10.17 Análisis del flujo de caja económico (Soles)**

Ítem	Estado de Resultados - Proyectado	Años					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
I	Ventas comida (+)		607,577.04	663,275.38	724,079.76	790,458.25	862,921.84
II	Ventas cerveza (+)		433,983.60	473,768.13	517,199.83	564,613.03	616,372.74
III	Ventas de licor (+)		277,749.50	303,211.60	331,007.89	361,352.34	394,478.56
IV	Total de ingreso por venta (I+II+III)		1,319,310.14	1,440,255.12	1,572,287.48	1,716,423.62	1,873,773.14
V	Total de IGV por ingresos (18%*IV)		201,250.70	219,699.93	239,840.46	261,827.33	285,829.80
VI	Costo en comida (-)		-239,732.54	-261,709.52	-285,701.19	-311,892.24	-340,484.30
VII	Costo de cerveza (-)		-192,881.60	-210,563.61	-229,866.59	-250,939.13	-273,943.44
VIII	Costo de licor (-)		-85,407.97	-93,237.57	-101,784.93	-111,115.84	-121,302.16
IX	Costo de Fijos (-)		-122,334.70	-126,004.74	-129,784.88	-133,678.43	-137,688.78
X	Total de costos según las ventas(VI+VII+VIII+IX)		-640,356.81	-691,515.44	-747,137.58	-807,625.64	-873,418.68
XI	Total de IGV por costo 18%*(VII+VIII+IX)		-61,112.18	-65,563.62	-70,388.60	-75,620.35	-81,295.08
XII	Gastos en RRHH (-)		-212,590.00	-218,967.70	-225,536.73	-232,302.83	-239,271.92
XIII	Gastos en Operaciones (-)		-49,536.00	-51,022.08	-52,552.74	-54,129.32	-55,753.20
XIV	Gastos en Marketing (-)		-89,009.52	-97,169.28	-106,077.07	-115,801.46	-126,417.32
XV	Otros Gastos (-)		-10,590.00	-10,907.70	-11,234.93	-11,571.98	-11,919.14
XVI	Total de gastos según ventas(XII+XIII+XIV+XV)		-361,725.52	-378,066.76	-395,401.48	-413,805.60	-433,361.58
XVII	Total de IGV por gastos 18%*(XIII+XIV+XV)		-22,749.49	-24,269.35	-25,911.57	-27,686.86	-29,606.90
XVIII	Depreciación (-)		-37,243.96	-37,243.96	-37,243.96	-37,243.96	-37,243.96
XIX	<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>279,983.84</b>	<b>333,428.96</b>	<b>392,504.45</b>	<b>457,748.42</b>	<b>529,748.91</b>
XX	Impuestos a la renta (-)		-82,595.23	-98,361.54	-115,788.81	-135,035.78	-156,275.93
XXI	Depreciación (+)		37,243.96	37,243.96	37,243.96	37,243.96	37,243.96
XXII	<b>Flujo Operativo (S/.) (XIX+XX+XXI)</b>		<b>234,632.57</b>	<b>272,311.38</b>	<b>313,959.60</b>	<b>359,956.60</b>	<b>410,716.95</b>
XXIII	Inversión activo fijo (local y equipos) (+)	-313,304.06					
XXIV	Rescate (local) (+)						66,000
XXV	Impuestos a la renta (local) (+)						18,020
XXVI	Inversión en capital de trabajo (+)	-19,101.6	-1,751.1	-1,911.6	-2,086.9	-2,278.2	27,129.4
XXVII	<b>Flujo de inversiones (S/.) (XXIII+XXIV+XXV+XXVI)</b>	<b>-332,405.64</b>	<b>-1,751.10</b>	<b>-1,911.63</b>	<b>-2,086.87</b>	<b>-2,278.18</b>	<b>111,149.21</b>
XXVIII	<b>Flujo económico (S/.) (XXII + XXVII)</b>	S/. 332,405.64	S/. 232,881.48	S/. 270,399.75	S/. 311,872.73	S/. 357,678.42	S/. 521,866.16

Fuente: Anexo 20. Elaboración: Autores de esta tesis



También se analizó el comportamiento del impuesto general a la venta (IGV), el cual se muestra en el siguiente balance mostrado en la tabla 10.18.

**Tabla 10.18 Balance de IGV en los flujos (Soles)**

IGV considerado en los flujos	2017	2018	2019	2020	2021
Total de IGV por ingresos (18%*IV)	201,250.70	219,699.93	239,840.46	261,827.33	285,829.80
Total de IGV por costo 18%*(VII+VIII+IX)	-61,112.18	-65,563.62	-70,388.60	-75,620.35	-81,295.08
Total de IGV por gastos 18%*(XIII+XIV+XV)	-22,749.49	-24,269.35	-25,911.57	-27,686.86	-29,606.90
<b>Balance de IGV</b>	<b>S/. 117,389.04</b>	<b>S/. 129,866.97</b>	<b>S/. 143,540.29</b>	<b>S/. 158,520.12</b>	<b>S/. 174,927.83</b>

Fuente: Anexo 20. Elaboración: Autores de esta tesis

En el caso del total del IGV por costo, no se consideró el impuesto incurrido por la comida ya que las compras se realizarán en los mercados de la zona.

En el caso del total del IGV por gastos, no se consideró el impuesto incurrido por el concepto de RRHH ya que en el pago de nómina no se considera impuesto a la venta.

Del análisis se concluyó que en todos los años los importes que se pagan por IGV debido a los ingresos, son mayores al importe del IGV que se paga debido al costo y gastos, esto quiere decir que no se tiene un crédito fiscal y que no existirá un monto a favor de la empresa.

#### **10.5.4 Costo de oportunidad de la empresa**

Para el cálculo del WACC de la empresa se ha tenido las siguientes consideraciones:

1. La relación deuda capital es del 50% deuda y 50% patrimonio.
2. Para el costo oportunidad de la deuda, se empleó la tasa de descuento del 15%, el cual está en función a una simulación del banco BCP, en donde se menciona que la tasa de interés será 12.21% (ver anexo 21) y adicionalmente se ha incrementado 2.79% puntos porcentuales más, considerando un nivel de riesgo e inflación que se puede tener.
3. Para el costo de oportunidad del accionista se ha considerado el 20%, es lo que el inversionista desearía ganar por la inversión de su dinero.

4. El WACC = Costo de oportunidad de deuda x % de deuda x (1-impuesto a la renta) + Costo de oportunidad del accionista x % del capital.

Los resultados se muestran en la tabla 10.19.

**Tabla 10.19 Calculo del WACC**

Descripción	%
Costo oportunidad de la deuda	15%
Costo oportunidad del accionista	20%
% de Deuda	50%
% de Capital	50%
<b>WACC</b>	<b>15.29%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 10.5.5 Resultados del VAN y TIR

Considerando el flujo económico y la tasa de interés se han obtenido los siguientes valores del VAN y TIR, se muestran en la tabla 10.20.

**Tabla 10.20 Resultado del flujo de caja económico**

Tasa de interés	15.29%
VAN	S/. 735,280.77
TIR	78.93%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Del cálculo, se obtienen un VAN y TIR favorables, pero antes de recomendar la viabilidad del proyecto, se analizará los puntos de equilibrio, sensibilidad y escenarios.

## 10.6 Análisis de punto de equilibrio

Se procedió a analizar las variables que forman parte del flujo económico, evaluándolas cuando el VAN tiene valor cero, los resultado de las simulaciones de las variables se muestran en la columna con nombre “Análisis del punto de equilibrio”, las variables que se muestran en la tabla 10.21, vienen hacer el resumen del análisis de 22 variables que intervienen en el flujo.

**Tabla 10.21 Análisis del punto de equilibrio**

Concepto	Descripción	Und	Datos Originales	Análisis del punto de equilibrio (VAN = 0)	Probabilidad de ocurrencia
Ocupabilidad del local	Representa la ocupabilidad del local, en el año 2018, con un incremento del 6% hasta el 2022.	%	46.10%	28.69%	Alta
Factor de consumo de comida por turno	Representa cuantos platos en promedio de comida se consumen por turno de la mesa. Considerando que aproximadamente una mesa tiene 3 turnos al día.	Platos de comida/por turno	1.80	0.32	Moderada
Costo de comida	Se contempla un porcentaje promedio del costo de un plato de comida en función a su precio.	%	39.46%	83.29%	Moderada

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Para el mejor entendimiento de la tabla se ha empleado colores en las variables, el color rojo indica que se tiene mayor probabilidad de ocurrencia (el cual no se ha detectado) y el color ámbar representa que tiene moderada probabilidad de ocurrencia.

- **Ocupabilidad del local:**

Como ya se ha explicado en el capítulo de Plan de Operaciones (capítulo N° 08), la ocupabilidad del local que se evalúa, está referido al porcentaje de ocupación de las mesas en el transcurso de un año y el indicador que ayuda a medir esta ocupabilidad son los turnos por mesa, en base a las consideraciones del capítulo 08 se puede encontrar la capacidad operativa instalada de turnos, tanto de forma mensual y anual, los cuales serán una constante ya que el número de mesas en el local no variará y se mantendrá en 17 mesas y 8 sillas de barra, vale comentar que para fines prácticos se ha hecho equivalente las 8 sillas de barra por 5 mesas (en el caso de la capacidad operativa anual es 20,922). También se puede encontrar los turnos empleados de manera mensual y anual, dividiendo los turnos empleados mensuales entre su capacidad operativa mensual, obtendremos las ocupabilidades por meses, luego, promediando estos, se obtendrá la ocupabilidad promedio anual del local.

Para el caso del año 2018 se obtuvo la siguiente ocupabilidad el cual se muestra en la tabla 10.22.

**Tabla 10.22 Ocupabilidad mensual en el año 2018**

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Estacionalidad por mes	97.75%	100%	77.14%	59.76%	51.46%	50.09%	92.62%	75.99%	54.13%	89.44%	76.97%	87.91%	
día	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	
Capacidad operativa total	1782	1584	1782	1716	1782	1716	1782	1782	1716	1782	1716	1782	
Turnos con estacionalidad por día	64.5	66	50.9	39.4	34.0	33.1	61.1	50.2	35.7	59.0	50.8	58.0	
Lunes	30%	19.4	19.8	15.3	11.8	10.2	9.9	18.3	15.0	10.7	17.7	15.2	17.4
Martes	20%												
Miercoles	30%	19.4	19.8	15.3	11.8	10.2	9.9	18.3	15.0	10.7	17.7	15.2	17.4
Jueves	80%	51.6	52.8	40.7	31.6	27.2	26.4	48.9	40.1	28.6	47.2	40.6	46.4
Viernes	90%	58.1	59.4	45.8	35.5	30.6	29.8	55.0	45.1	32.2	53.1	45.7	52.2
Sabado	90%	58.1	59.4	45.8	35.5	30.6	29.8	55.0	45.1	32.2	53.1	45.7	52.2
Domingo	80%	51.6	52.8	40.7	31.6	27.2	26.4	48.9	40.1	28.6	47.2	40.6	46.4
total de turnos por semana	258.1	264.0	203.7	157.8	135.9	132.2	244.5	200.6	142.9	236.1	203.2	232.1	
Total de turnos al mes	1032.3	1056.0	814.6	631.1	543.4	528.9	978.1	802.5	571.6	944.5	812.8	928.4	
% ocupabilidad	58%	67%	46%	37%	30%	31%	55%	45%	33%	53%	47%	52%	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa los meses de mayor ocupabilidad son enero, febrero, julio, octubre y diciembre, los cuales están en función a los meses de mayor estacionalidad del año.

Del promedio de ocupabilidad por meses, se obtuvo 46.10% de ocupabilidad anual para el año 2018.

Por otro lado, en el caso del año 2022 (último año) se ha asumido que la ocupabilidad de los meses de mayor estacionalidad anual será como sigue: enero y febrero, 95%; julio, octubre y diciembre será del 80%.

Del supuesto de incrementar la ocupabilidad de los meses con mayor estacionalidad en el año 2022, conlleva que la ocupabilidad del local se incremente de 46.10% a 58.17%.

A partir de ello, se obtiene que el crecimiento año a año de los turnos empleados, desde el año 2018 al 2022, es del 6%, obteniéndose este valor empleando la herramienta “Buscar objetivo” del programa Excel. Este porcentaje de crecimiento del 6% se incluirá en el flujo ya que se incrementarán los turnos empleados de manera anual. El crecimiento de los turnos empleados y la ocupabilidad anual se muestran en la tabla 10.23:

**Tabla 10.23 Crecimiento de ocupabilidad del año 2018 al 2022**

	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad operativa en turnos por año	20922	20922	20922	20922	20922
Turnos empleados por año	9644	10222	10834	11482	12170
<b>% de ocupabilidad anual</b>	<b>46.10%</b>	<b>48.86%</b>	<b>51.78%</b>	<b>54.88%</b>	<b>58.17%</b>

Fuente: Capítulo 8 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, la demanda que se estima en función a la capacidad del local y sus estacionalidades, presenta una participación de mercado similar a la sugerida en el capítulo 05 “Análisis y estimación de la demanda”, en donde se empleó un 15% de participación de mercado, esta se muestra en la tabla 10.24.

**Tabla 10.24 Porcentaje de participación de mercado empleando la capacidad del local y sus estacionalidades diarias y mensuales**

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Máncora	190,309	199,825	209,816	220,307	231,322
Los Órganos	82,627	86,758	91,096	95,651	100,433
Total pernoctaciones proyectados Máncora y Los Órganos (tasa de crecimiento 5%)	<b>272,936</b>	<b>286,583</b>	<b>300,912</b>	<b>315,958</b>	<b>331,755</b>
Mercado Meta 57% según encuestas	155,574	163,352	171,520	180,096	189,101
Estimación de personas a atender en el local según capacidad del local	<b>24,110</b>	<b>25,554</b>	<b>27,084</b>	<b>28,706</b>	<b>30,424</b>
Participación de mercado	<b>15.50%</b>	<b>15.64%</b>	<b>15.79%</b>	<b>15.94%</b>	<b>16.09%</b>

Fuente: Capítulo 5 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

De la tabla se puede comentar que la participación del mercado promedio en el tiempo de vida del proyecto será 15.79% aproximadamente, esta participación de mercado es soportada por la capacidad del local.

La variable ocupabilidad se considera de alta probabilidad ya que es el valor de mayor importancia y está sujeto a variaciones en función a la competencia, fenómenos naturales, estacionalidad, entre otras.

- **Factor de consumo de comida por turno:** el factor consta de la relación consumo de plato de comida/turno de mesa, considerando además que un turno en mesa consta de 2.5 personas, se considera para el análisis de sensibilidad ya estas personas pueden comer de un solo plato acercándonos al factor de 0.32 platos por turno, es decir no se tiene la certeza del cumplimiento del factor 1.8.
- **Costo de comida:** Esta variable también está siendo considerada ya que el costo de la comida puede sufrir fluctuaciones debido a los desastres naturales en la zona norte.

### 10.7 Análisis de sensibilidad

De las variables con mayor riesgo de ocurrencia identificados en el ítem anterior, se procedió a realizar el análisis de sensibilidad de las variables con una variabilidad del 30%, analizando los cambios del VAN, los resultado se presentan en las tablas 10.25, 10.26 y 10.27.

**Tabla 10.25 Sensibilidad de la ocupabilidad del local**

Variación porcentual	Ocupabilidad del local	VAN
		S/. 735,280.77
-30%	32.27%	S/. 151,127.12
-25%	34.57%	S/. 248,486.06
-20%	36.88%	S/. 345,845.01
-15%	39.18%	S/. 443,203.95
-10%	41.49%	S/. 540,562.89
-5%	43.79%	S/. 637,921.83
0%	46.10%	S/. 735,280.77
5%	48.40%	S/. 832,639.71
10%	50.70%	S/. 929,998.66
15%	53.01%	S/. 1,027,357.60
20%	55.31%	S/. 1,124,716.54
25%	57.62%	S/. 1,222,075.48
30%	59.92%	S/. 1,319,434.42

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 10.26 Sensibilidad del factor de consumo de comida por turno**

Variación porcentual	Factor de consumo de comida por turno	VAN
		S/. 735,280.77
-30%	1.26	S/. 466,780.58
-25%	1.35	S/. 511,530.62
-20%	1.44	S/. 556,280.65
-15%	1.53	S/. 601,030.68
-10%	1.62	S/. 645,780.71
-5%	1.71	S/. 690,530.74
0%	1.80	S/. 735,280.77
5%	1.89	S/. 780,030.80
10%	1.98	S/. 824,780.83
15%	2.07	S/. 869,530.87
20%	2.16	S/. 914,280.90
25%	2.25	S/. 959,030.93
30%	2.34	S/. 1,003,780.96

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

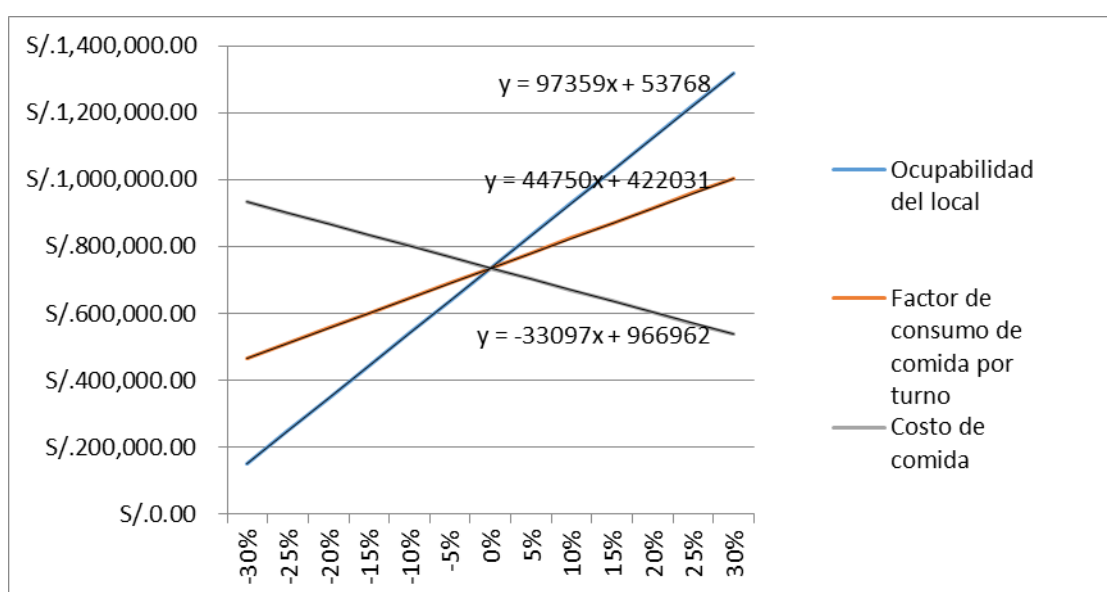
**Tabla 10.27 Sensibilidad del costo de comida**

Variación porcentual	Costo de comida	VAN
		S/. 735,280.77
-30%	27.62%	S/. 933,864.84
-25%	29.59%	S/. 900,767.50
-20%	31.57%	S/. 867,670.15
-15%	33.54%	S/. 834,572.81
-10%	35.51%	S/. 801,475.46
-5%	37.48%	S/. 768,378.12
0%	39.46%	S/. 735,280.77
5%	41.43%	S/. 702,183.43
10%	43.40%	S/. 669,086.08
15%	45.38%	S/. 635,988.74
20%	47.35%	S/. 602,891.39
25%	49.32%	S/. 569,794.05
30%	51.29%	S/. 536,696.70

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Para evaluar el grado de sensibilidad de las 3 variables de manera visual, se han graficado y se muestra en la figura 10.2, la función lineal que presente mayor pendiente significará mayor sensibilidad.

**Figura 10.2 Gráfica de sensibilidad**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis



De la gráfica se puede manifestar que las variable con mayor sensibilidad es la variables “Ocupabilidad del local”, seguido de “Factor de consumo de comida por turno” y finalmente el “Costo de comida”.

## 10.8 Análisis de escenarios

Para efectos del análisis de escenarios, se emplearon las tres variables que presentan la mayor probabilidad que puedan ocurrir y para este caso las 3 cambian al mismo tiempo. El detalle se presenta en la tabla 10.28.

**Tabla 10.28 Análisis de escenarios**

Resumen del escenario			
Descripción	PESIMISTA	MODERADO (Valores actuales)	OPTIMISTA
<b>Ocupabilidad del local</b>	36.10%	46.10%	50.00%
<b>Factor de consumo de comida por turno</b>	1.60	1.80	2.00
<b>Costo de comida</b>	45.00%	39.46%	35.00%
<b>VAN</b>	S/. 170,437.16	S/. 735,280.77	S/. 1,098,208.96

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Para el caso del escenario pesimista, se está considerando que la “Ocupabilidad del local” cae en un 10% del actual, en el caso del “factor de consumo de comida por turno”, se está considerando que 25 personas consumen 16 platos de comida y no 18 como se plantea inicialmente y finalmente en el caso de “costo de comida” se considera que el costo del plato de comida se incrementa en un 45% debido fenómenos naturales u otros eventos que dificulten encontrar costos de insumos baratos.

Para el caso del escenario optimista, se está considerando que la “demanda inicial” se incrementa en un 3.9% del actual debido al impulso del estado el cual impacta directamente en la ocupabilidad, en el caso del “factor de consumo de comida por turno”, se está considerando que 25 personas consumen 20 platos de comida, y finalmente en el caso de “costo de comida” se considera que el costo del plato de comida se reducirá en 35% debido hallazgo de mejores proveedores.

De los resultados obtenidos se manifiesta que en el escenario pesimista el VAN el proyecto aún genera valor, por otro lado, en los escenarios Moderado y Optimista, el proyecto es viable y sí genera una rentabilidad atractiva.

También se desarrolló un análisis de VAN vs Ocupabilidad, en donde solo se analiza la variable ocupabilidad, como muestra en la tabla 10.29.

**Tabla 10.29 Análisis de VAN vs ocupabilidad**

Resumen del escenario			
Descripción	Pesimista	Evaluación inicial	Optimista
<b>Ocupabilidad</b>	28.69%	46.10%	58,17%
<b>VAN</b>	0.00	S/. 735,280.77	S/. 1,245,340.36

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario pesimista se está considerando la ocupabilidad con el que se obtiene un VAN=0, en el escenario moderado se considera la ocupabilidad en donde se considera las estacionalidades diarias y mensuales y la capacidad operativa (De acuerdo a como se ha evaluado en el presente proyecto), obteniéndose un 46.10% de ocupabilidad en el primer año con un crecimiento en los años posteriores del 6%; y en el caso de la optimista se está considerado en todos los años, una ocupabilidad del 58.17% el cual consiste en incremento en la ocupabilidad de los meses de mayor afluencia como se muestra en la tabla 10.30.

**Tabla 10.30 Incremento de la ocupabilidad mensual para el escenario optimista**

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Promedio
% ocupabilidad del 2018	58%	67%	46%	37%	30%	31%	55%	45%	33%	53%	47%	52%	46.10%
% ocupabilidad para el escenario optimista	95%	95%	46%	37%	30%	31%	80%	45%	33%	80%	47%	80%	58.17%

Fuente: Capítulo 8 y 10. Elaboración: Autores de esta tesis

De los resultados obtenidos, se manifiesta que en el escenario pesimista la ocupabilidad que resulta es aproximadamente la mitad de la que se espera en el escenario moderado, en el caso de los escenarios moderado y optimista, el VAN

resultante en ambos son atractivos.

## 10.9 Financiamiento del proyecto

Para el financiamiento del proyecto, se plantea que será financiado con el banco de Crédito del Perú, el 50% de la necesidad de inversión en el año 2017, en donde se tiene planteado hipotecar los inmuebles de los accionistas, el detalle se presenta en las tablas 10.31.

**Tabla 10.31 Estimación del valor de realización de bienes inmuebles (Soles)**

Valor de inmuebles a hipotecar								
Ubicación	Área del terreno (m2)	Área construida (m2)	Valor por m2 terreno (Soles/m2)	Valor por m2 de construcción (Soles/m2)	Costo del terreno (S/.)	Costo de construcción (S/.)	Valor comercial (S/.)	Valor de realización (S/.)
Chorrillos	90	85	1,300	450	117,000	38,250	155,250	124,200
Miraflores	95	240	3,000	450	285,000	108,000	393,000	314,400
Surco	85	80	1,500	450	127,500	36,000	163,500	130,800
Nvo. Chimbote (Chimbote)	147	260	900	450	132,300	117,000	249,300	199,440
<b>Total</b>							<b>S/. 961,050</b>	<b>S/. 768,840</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Se ha alcanzado como valor de realización estimado, entre los bienes inmuebles a hipotecar un monto de S/. 768,840.00, esto rebasaría la inversión inicial requerido para nuestro proyecto en el año de pre operación, el cual asciende a S/. 332,405.64

## CONCLUSIONES

El plan propuesto, basa su modelo de negocio en tres grandes categorías: ambiente, servicio y producto, las cuales a su vez contienen los atributos valorados por la demanda, de la siguiente manera:

Ambiente → Decoración, limpieza del local, música, iluminación, ventilación, servicio de baños.

Servicio → Asesoría de mozos, tiempo de espera, seguridad, entretenimiento.

Producto → Variedad de cervezas artesanales, bebidas alternativas, carta variada, buen sabor.

Se identificó que la oferta existente posee como fortaleza el atributo ambiente, esto se evidencia en la decoración, limpieza de los locales e iluminación. Por otro lado, se detectó debilidad en el atributo servicio, los mozos no proporcionan asesoría al cliente, tiempos de espera excesivos (superando los 20 minutos), los locales no ofrecen un servicio de retorno al hospedaje, tampoco se ofrece entretenimiento. Con respecto al atributo producto, en los locales no ofrecen cerveza artesanal, pero si otros tipos de licores, los platos que ofrecen son de buen sabor, sin embargo, no hay variedad en las cartas.

Por medio del focus group se pudo identificar que la demanda exige un ambiente elegante y rústico; en relación al servicio, están dispuestos a pagar un precio superior a cambio de un mejor servicio, esto se relaciona con el tiempo de espera y la asesoría de mozos; en cuanto al producto, desean que se les ofrezca una carta variada, y en relación a la cerveza artesanal, se identifica preferencia en el público femenino por los sabores suaves mientras que el público masculino se muestra más dispuesto a probar nuevos sabores inclusive de mayor amargor.

En el estudio cuantitativo de este plan se le pidió al encuestado que califique la importancia de un listado de atributos, en donde la calificación iba del 1 al 5 donde 1 es bajo y 5 es alto, encontrando el top to box en los atributos: higiene del establecimiento, olor del establecimiento, servicio de baños y ventilación; en el atributo servicio el top to box lo obtuvieron la calidad del servicio y la seguridad; el top to box del producto se

encuentra en la variedad de la carta y en la calidad de la comida.

Luego de analizada la oferta y la demanda, se determina que no existe en la zona un competidor directo para el plan de negocios propuesto, los sustitutos están orientados a otro grupo objetivo, no existen barreras altas para el ingreso de nuevos competidores, existe variedad de proveedores tanto de insumos como para la cerveza artesanal, por lo antes expuesto, se concluye que la estrategia a implementar debe ser la de diferenciación.

El segmento de mercado al cual se dirige este plan son frecuentadores de restobares y bares, consumidores de cerveza mayores de 25 años, de los niveles socioeconómico A, B y C que valoran la calidad de un producto/servicio más allá del precio.

El plan de marketing está orientado en posicionar el resto-bar como la mejor opción en ambiente, servicio y producto, así como captar la oportunidad de visita y reforzar la recomendación del turista nacional por la buena experiencia.

En base a la información obtenida de expertos y visitas de campo, se identifica que el balneario presenta estacionalidad mensual siendo los meses de enero, febrero, julio, octubre y diciembre los que tienen una ocupabilidad mayor al 50%, siendo febrero el de mayor porcentaje, 67%; al tener una constante de mesas y sillas en barra en el local, la capacidad operativa se mantendrá constante en todo el tiempo de vida del proyecto.

Una de las preguntas de la encuesta estaba orientada a investigar si el grupo objetivo estaba interesado en que el local participe de apoyo social, siendo respondida de manera afirmativa por el 89% de los encuestados, por ello el plan propuesto ofrecerá talleres para formar mozos dirigida a los jóvenes de la zona, con esto el local se asegura el abastecimiento de mano de obra calificada y ofrece a los jóvenes preparación que les servirá para insertarse en la masa laboral.

Para el desarrollo de las operaciones del plan de negocio se considera una variable de estacionalidad que a su vez define la ocupabilidad del local lo cuál da como resultado que los meses con mayor afluencia de público son enero, febrero, julio, octubre y

diciembre, obteniendo una ocupabilidad promedio en el primer año de 46.10% y el último año de 58.17%, es decir una tasa de crecimiento del 6%. Adicionalmente se realiza un análisis de la estimación de consumo para ser utilizado en el análisis financiero.

Para el presente proyecto se realizó la evaluación económica financiera considerando la inversión de 04 socios y financiamiento a través de deuda en un 50% y el otro 50% es capital de los socios.

Luego de desarrollado el análisis económico se determina que el proyecto es rentable y viable, en un escenario moderado posee una TIR del 78.93% y un VAN de S/. S/. 735,280.77, sin embargo, en el análisis de las variables sensibles, sin embargo, considerando un escenario pesimista, el VAN del proyecto baja a S/. 170,437.16, dejando de ser atractivo para los inversionistas.

El análisis de sensibilidad demuestra que el VAN y la TIR del proyecto son sensibles a las variables “Ocupabilidad del local”, “Factor de consumo de comida por turno de mesa” y “Costo de comida”.

La ocupabilidad del local en el cual el VAN es 0 es de 28.69%, es decir con una ocupabilidad menor a este valor, el negocio entrará a pérdida, por otro lado, de acuerdo a las estimaciones de la demanda, el proyecto tendría una ocupabilidad inicial de 46.10% y en el año 2022 se proyecta una ocupabilidad del 58.17%.

## RECOMENDACIONES

El plan de negocio requiere de innovación constante para hacer frente a los sustitutos y posibles competidores.

Es importante estar atentos a las oportunidades de mejoras de los sustitutos y competidores para mantener la diferenciación del negocio.

A pesar del escenario pesimista, el cual es poco atractivo considerando la división para los 4 socios, se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Considerar durante el tiempo de vida del proyecto una estrategia ganar-ganar con los aliados estratégicos a fin de asegurar la disponibilidad y compromiso de los mismos.

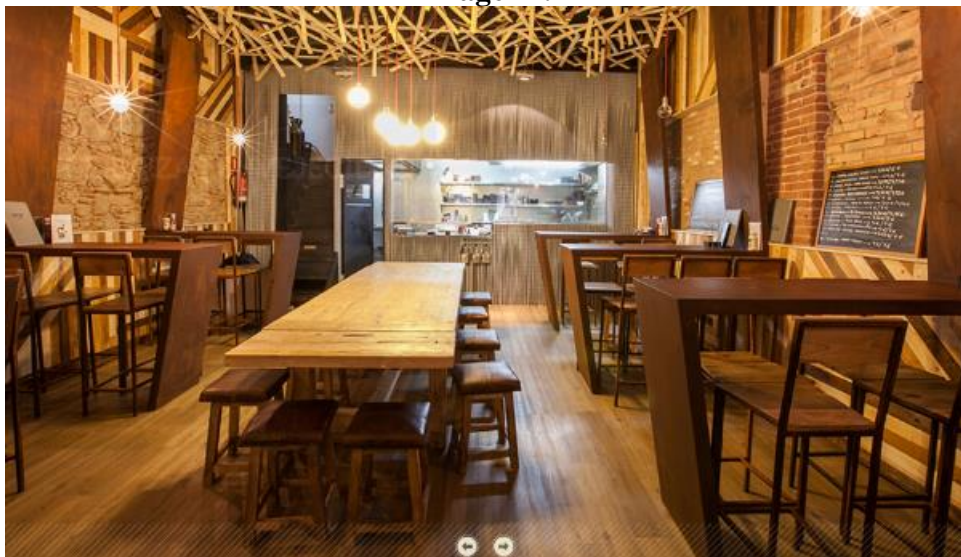
Se recomienda aprovechar los contactos con productores de cervezas artesanales de diferentes zonas con la finalidad de extender la estrategia de distribución y convertir a Máncora Resto-beer en distribuidor de cervezas artesanales a en la zona norte del país.

Es recomendable realizar un reclutamiento proactivo y constante a fin de identificar candidatos para las posiciones críticas y asegurar la continuidad del servicio.

Considerando que los márgenes del proyecto son altos, se recomienda que, en los meses de baja demanda, se adopte una estrategia de bajar los precios en un 10%, esto para que la gente se vea atraído a encontrar un servicio de calidad a un precio más bajo del promedio.

**ANEXO 1.  
FOTOGRAFÍAS DE DECORACIONES DE RESTO-BARES PRESENTADO  
EN FOCUS.**

**Imagen I.**



**Imagen II.**





**Imagen III.**



**Imagen IV.**



Imagen V.



**ANEXO 2.**  
**ATRIBUTOS ESPERADOS EN UN RESTO-BAR PRESENTADO EN FOCUS**  
**GROUP**

- Espacios diferenciados (para parejas y grupos).
- Ambiente.
- Música.
- Seguridad en el local.
- Seguridad en el pago.
- Calidad en el servicio.
- Calidad en la comida.
- Higiene de baños.
- Limpieza en el local.
- Iluminación.
- Menaje con logo.
- Ventilación.
- Tipos de comida.
- Televisores colgados.
- Vestimenta de los mozos.
- Servicio de mozos.
- Decoración en mesa.
- Degustación de la cerveza.
- Transporte de regreso a hoteles.
- Vasos con logo.

**ANEXO 3.**  
**LISTA DE NOMBRES DE RESTO-BAR A TESTEAR EN FOCUS GROUP**

- BeerMáncora.
- Máncora Resto-beer.
- Resto-beer.
- Los Vikingos.
- Playa y Cebada.
- BeerBeach.
- Lúpulo y Playa.
- La cervecería.

## ANEXO 4.

### FOCUS GROUP - RESULTADOS

#### Objetivos

1. Testear decoración.
2. Identificar los atributos que las personas valoran al consumir en resto-bar.
3. Identificar los tipos de cerveza artesanal de mayor aceptación a través de la degustación.
4. Testear el nombre del resto-bar

#### Ejecución del focus

Se realizó el focus en el hotel Puntal del Mar ubicado en Pocitas, Máncora, a las 17:00 horas del 30 de junio.

El focus consistía en tomar información necesaria para tener un diagnóstico en función a los objetivos planteados.

Se presentaron 4 tipos de cerveza artesanal, 3 de la zona y 4 de Lima acompañados de piqueos marinos fríos y calientes.

- Lugar: Punta del Mar
- Fecha: 30 de junio
- Hora: 5:00pm
- Moderado: Katherine Marca

#### Participantes

De acuerdo al perfil de nuestro público objetivo, los participantes fueron preseleccionados de los visitantes del hotel Punta del Mar ubicado en Pocitas – Máncora, que gustan de tomar cerveza, segmento A y B (hospedado en el hotel Punta del Mar, cuya noche tiene un costo de S/.300 promedio, en feriados está S/.600 la noche). Todas las parejas llegaron a Máncora en su propio auto o camioneta.

Dos parejas rechazaron la participación en el focus, una de ellas porque la chica no tomaba cerveza, y la segunda pareja se estaban retirando de Máncora.

	Género	Edad	Natural de	Procedencia actual	# de visitas a Máncora	Motivo de visita – junio 2017
1	Masculino	38	Satipo	Lima	2 al año	Búsqueda de un hotel para su matrimonio
2	Femenino	29	Piura	Lima	2 al año	
3	Masculino	56	Piura	Piura	Viajan recurrentemente a Máncora y al norte en general. Son corredores inmobiliarios. Conocedores de Máncora	Pareja jubilada, de vacaciones, intenciones de ir con hijo y nietos pero terminaron yendo solos.
4	Femenino	52	Piura	Piura		

5	Masculino	48	Chiclayo	Chiclayo	1 al año	Visita por feriado/vacaciones acompañados de menor hija de 6 años
6	Femenino	30	Chiclayo	Chiclayo	1 al año	

### **Desarrollo del Focus**

#### *Exploración Objetivo 1: “Testear decoración”*

I. Se presentará fotografías de diferentes decoraciones de resto-bares. (Ver anexo A)

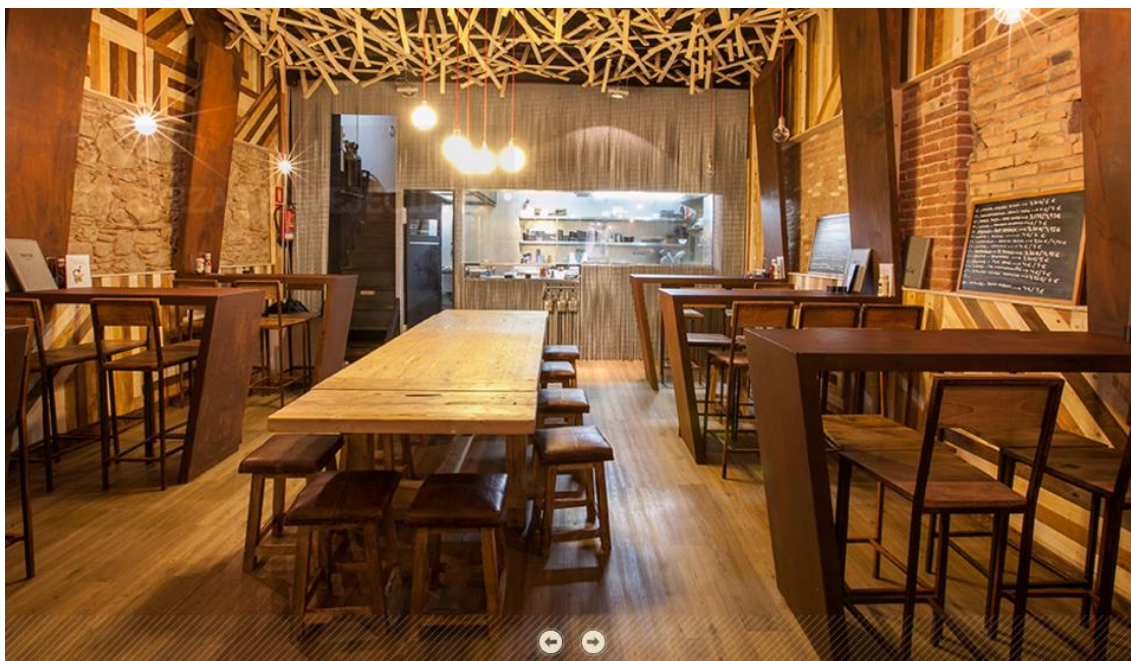
Preguntas exploratorias:

¿Cuál de estas imágenes le agrada más?

¿Por qué le agrada esta imagen? ¿Qué te dice la imagen?

¿Hay alguna que no le guste?, ¿Por qué?

Participante	Imagen seleccionada por participante
1	Imagen I
2	Imagen I
3	Imagen I
4	Imagen I
5	Imagen I
6	Imagen I



#### ***Comentarios:***

- “Si fuera restaurante sería la 4”

*Lo más importante en la decoración:*

- “Cuadros de las zonas”
- “La iluminación, luz tenue”



- “El diseño del letrero que se vea bonito por fuera, llamativo el ingreso”
- “La calidad de atención”: refiere el recibimiento en el ingreso.

*Exploración Objetivo 2: “Identificar los atributos que las personas valoran al consumir en resto-bar”.*

- II. Se inicia con una pregunta abierta ¿Qué espera de un resto-bar?, para luego continuar con la lluvia de ideas.  
Repreguntas: ¿qué espera del servicio?, ¿qué espera encontrar?
  
- III. Una vez terminada la ronda de preguntas, se le ofrece una lista impresa de atributos (Ver anexo B) y se realizan las siguientes preguntas:  
¿Cuál es el atributo mas relevante para usted?  
¿Hay algún atributo que no esté en la lista?  
Listar los atributos de la lista de acuerdo al grado de importancia que estos tienen para usted.

#### **Comentarios**

- “Todos son complementarios, todo es importante”
- “Espacio diferenciado, separar área fumadores de no fumadores”
- “Música suave, de fondo que acompañe porque uno va a platicar”
- “Puede ser una rocola, para cada uno escoja su música, meto el dinero que cueste y ya está. A parte es un ingreso adicional”
- “Transporte de recojo: no creo que tenga tanta importancia”
- “Otra persona dijo que sí, porque era un beneficio” (Transporte)
- “La otra pareja lo tomó como un beneficio, como algo favorable” (Transporte)
- “En un lugar vas a conocer cosas nuevas”
- “Lo básico es la degustación”
- “La moza también, que estén capacitados en el tema para que recomienden”
- “A veces hacen juegos para ganarse las cervezas”
- “Si quieres posicionar tu marca, entonces no puedes tener la otra marca porque es tu competencia”
- “El servicio es básico”
- “La comida también, el acompañamiento marca la diferencia”

*Exploración Objetivo 3: “Identificar los tipos de cerveza artesanal de mayor aceptación a través de la degustación”.*

- IV. Se inicia la degustación de 03 tipos de cerveza artesanal, con la finalidad de identificar cuál es más aceptado en los participantes. (ver anexo C)
  - a. Se sirve un vaso del mismo tipo de cerveza a todos los participantes.
  - b. Se observarán las reacciones al momento de degustar.
  - c. Se realizarán las siguientes preguntas:
    - i. ¿Le gustó la cerveza probada? SI / NO
    - ii. ¿Por qué?
    - iii. ¿La volvería a probar?

- iv. ¿Con que piqueos acompañarías la cerveza que degusta? (Se presenta lista de piqueos)
- v. ¿Qué otros piqueos se añadiría a la lista?
- d. Al finalizar la degustación
  - i. ¿Cuál de las tres le gusta más?
  - ii. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esa botella de cerveza artesanal?
  - iii. ¿Le gusta helada, caliente, al tiempo?

Observaciones de la degustación de cerveza artesanal:

Cerveza de Piura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobitos (de la zona). Fabricada por Imperio 15 IBU 5.3 % Alcohol Tipo: Witbier</li> </ul>	<p><i>“Más clarita”</i> <i>“Va ganando, es la más suave”</i> <i>“Está rica”</i> <i>“Más o menos”</i> <i>“El color y el sabor se asemejan más al concepto de cerveza”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ñuro (de la zona) 18 IBU 5.7% Alcohol Tipo: Pale Ale</li> </ul>	<p><i>“Está rica, está bien”</i> <i>“Como la cusqueña”</i> <i>“Entre la lobito y la red, el amargor”</i> <i>“Tiene cuerpo, el color”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máncora (de la zona) 13 IBU 5.2 % Alcohol Tipo Cream Ale</li> </ul>	<p><i>“Está rica, refrescante, al menos para una mujer”</i> <i>“Está suave pero no tiene cuerpo, es muy suelta”</i> <i>“Es como la Quara”</i> <i>“El piqueo si encaja”</i> <i>“Tal vez de degustación”</i> <i>“El borracho no toma botella chica sino grande”</i></p>
Cerveza de Lima	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red Ale (Lima) Barbarian 30 IBU 6.5 % Alcohol</li> </ul>	<p><i>“Refrescante, el sabor es suave”</i> <i>“Similitud a la cusqueña red lager”</i> <i>“Rica, el sabor es agradable, aceptable y para un brindis está bien para marearse le falta cuerpo. Es como la de trigo”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curaka (Lima) 28 IBU 7.5 % Alcohol Tipo: PALE ALE</li> </ul>	<p><i>“No me gusta, no pasa (mujer)”</i> <i>“Ya cuando no hay cerveza ya te la tomas”</i> <i>“Está fea”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pale Ale (Lima) 35 IBU 6.1 % Alcohol Tipo: Pale Ale</li> </ul>	<p><i>“Es más amarga”</i> <i>“No pasa nada”</i> <i>“Muy fuerte, tiene mucha efervescencia”</i> <i>“Me quedo con la Lobitos, la más clarita”</i></p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• 174 (Lima)</li> <li>80 IBU</li> <li>8 % Alcohol</li> <li>Tipo: American IPA</li> </ul>	<p>“Es fuerte”</p> <p>“No me gusta”</p> <p>“No pasa, es fuerte”</p> <p>“Vinagre puro”</p>
---	---

*Exploración Objetivo 4: Testear nombre”.*

- V. Se entregará a los participantes una lista de posibles nombres del establecimiento a fin de identificar cuál es el mas aceptado. (Ver anexo D)
- ¿Cuál de estos nombres lo relacionas con todo lo que has visto en el focus?
  - ¿Por qué?
  - ¿Propones algún nombre que no esté en la lista para el resto-bar?

<p><b>Comentarios</b></p> <p>“Los venados jajaja”</p> <p>“Playa y cebada”</p> <p>“Considero que en el nombre debe de decir algo de cerveza artesanal”</p> <p>“Algunas personas no les llama la atención la cerveza artesanal”</p> <p>“La idea es no inducir al error al consumidor”</p> <p>“Por ejemplo resto-beer me parece bien porque te dan la opción de abrir más”</p>
---

<p><b>Otros comentarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cuánto pagarían por el costo de esta cerveza, este tamaño</i></li> </ul> <p>“5 y 8 soles para la tradicional; pagaría un poco más por la cerveza artesanal.”</p> <p>“Máximo 10 soles y eso para probar.”</p> <p>“Si pones el adicional como la movilidad la degustación y el servicio, pago más. (15)”</p> <p>“Si colocas el precio 15 limpias tu ingreso, para que no ingrese cualquiera, el nivel de persona.”</p> <p>“Yo he pagado hasta S/.25 por una botella de cerveza pequeña, yo pagaría”</p> <p>“Por acá muy apagado, es para hospedarme y si quiero salir me voy a la bulla, Máncora”</p> <p>“La gente que viene a Máncora es gente que busca algo nuevo y cerveza artesanal es algo que llama la atención”</p> <p>“El espada, la botella está a 10 soles y la pagan, no es un lugar bonito, ni buena atención”</p> <p>“Máncora es un lugar caro, el turista viene a gastar”</p> <p>“Las personas que vienen a Máncora vienen a distraerse, vamos a tomar a ese lugar porque su cerveza es agradable y de buen servicio”</p> <p>“Qué puedan manejar 3 sabores sería mejor, una más para las mujeres otras de más cuerpo; pero muchas no porque te distrae.”</p> <p>“Degustadora para fomentar los 3 sabores, tipos de amargor.”</p> <p>“Cerveza para damas”</p>
---

## Interpretación de Datos

#### Participantes:

- Se evidencia que el público objetivo, en esta oportunidad, está en pareja.
- La decisión de la pareja es indispensable para la participación y elección del establecimiento.
- Durante la visita a Máncora, se identifica que el público objetivo se hospeda en los hoteles playa Pocitas.

#### Decoración:

- LA decisión fue unánime en la elección del tipo de decoración, se mostró más acorde al lugar, es decir una mezcla entre rústico y elegante.

#### Atributos:

- Las tres parejas coincidieron en que el servicio es un factor diferenciador de un establecimiento; sin embargo, sólo una pareja se mostró convencida de pagar MAS precio por MAS servicio (S/.25 por botella de 330ml).; las otras dos parejas mostraron su interés por probar una experiencia a un precio económico (S/.10)
- Los atributos que recomendaron las parejas fue la degustación de la cerveza, la capacitación de los mozos para orientar a las personas y el acompañamiento de piqueos.

#### Cerveza Artesanal

- Se pudo evidenciar que la preferencia por la cerveza artesanal (CA) de Piura tiene mayor aceptación de la cerveza artesanal de Lima; es importante considerar que la CA de Piura tiene un % bajo de Alcohol y un Bajo IBU que representa el amargor (15 y 30) Esto lo atribuimos a que son personas con poca experiencia en la degustación de cerveza artesanal, por lo tanto, aquellas que son parecidos a las industriales son más aceptadas.  
No descartemos aquellas cervezas con mayor amargor y % de alcohol para que aquellos que tiene mayor disposición a probar nuevos sabores.
- Se observó que el piqueo marino tuvo buena aceptación en la degustación, entre ellos: Tequeños, causa, ceviche, tiradito (estilo rondas marinas).

#### Nombre del establecimiento

- No se evidenció mayor interés en algún nombre de la lista que se mostró; tampoco hubo mayores aportes de nombres para un establecimiento.
- Hubo una referencia a los nombres “Playa y Cebada”, y “Resto-beer”

## ANEXO 5.

### ENCUESTA

1. Marcar con una x cuál es su procedencia:

- Peruano*
- Extranjero*

*En caso que la respuesta sea EXTRANJERO, agradecemos su tiempo y colaboración para participar de esta encuesta, en caso contrario, por favor, continúe con las siguientes preguntas.*

2. ¿Usted consume cerveza?

- Si
- No

*En caso que la respuesta sea NO, agradecemos su tiempo y colaboración para participar de esta encuesta, en caso contrario, por favor, continúe con las siguientes preguntas.*

3. ¿Durante su estadía en Máncora, Ud. ha ido, tiene pensado ir o iría a un Bar?

- Si
- No

*Si la respuesta es SI continuar con la siguiente pregunta, si la respuesta es NO terminar la encuesta.*

---

4. ¿Durante su estadía en Máncora, donde prefiere hospedarse?

- Hotel
- Hostal
- Hostel
- Casa Familiar
- Otro

5. ¿Cuántos días en promedio se queda en Máncora?

- De 1 a 3 días.
- De 3 a 5 días.
- Más de 5 días.

6. Indique el tipo de cerveza que consume habitualmente

- Industrial Nacional: Cristal, Pilsen, Cuzqueña, Maltas, Corona.
- Industrial Importada: Stella Artois, Quilmes, Budweiser.
- Artesanales: Barbarian, Maddok, Nuevo Mundo, Magdalena.

7. Respecto al consumo de cerveza artesanal, responda lo siguiente:

- Nunca la he probado.

- La he probado y es muy cara.
- La he probado y me agrada.
- La he probado y no es de mi gusto.

8. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal (tamaño personal)?

- Entre 16 y 18 soles.
- Entre 19 y 21 soles.
- Entre 22 y 24 soles.
- N.A.

9. ¿Cuántas cervezas consume habitualmente (tamaño personal)?

- Entre 1 y 2 botellas personales.
- Entre 3 y 5 botellas personales.
- Más de 5 botellas personales.

10. ¿Cuánto gastas o estarías dispuesto a gastar en promedio en un resto-bar por visita?

- De S/.50 a S/.100
- De S/.100 a S/.150
- Más de S/.150

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es bajo y 5 es alto califique la importancia para usted de cada uno de los siguientes atributos de un resto-bar.

Higiene del establecimiento	1	2	3	4	5
Variedad de la carta	1	2	3	4	5
Calidad en el Servicio	1	2	3	4	5
Seguridad	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Decoración	1	2	3	4	5
Ruido	1	2	3	4	5
Atención de mozos	1	2	3	4	5
Música	1	2	3	4	5
Calidad en la comida	1	2	3	4	5
Espacios diferenciados (para grupos, para parejas)	1	2	3	4	5
Servicio de baños	1	2	3	4	5
Limpieza en el local	1	2	3	4	5
Iluminación	1	2	3	4	5
Menaje con logo	1	2	3	4	5
Ventilación	1	2	3	4	5
Olor del establecimiento	1	2	3	4	5
Vestimenta de mozos	1	2	3	4	5

Otros (indicar): \_\_\_\_\_

12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menos preferido y 5 es muy preferido califique con qué te gustaría acompañar la cerveza.

Piqueos marinos	1	2	3	4	5
Piqueos fritos	1	2	3	4	5
Piqueos criollos	1	2	3	4	5
Hamburguesas	1	2	3	4	5
Snacks	1	2	3	4	5

Otros (indicar): \_\_\_\_\_

13. ¿Qué redes sociales utiliza?

- Facebook.
- Whatsapp.
- Instagram.
- Twitter.
- Otros (Indicar): \_\_\_\_\_.

14. ¿A usted le interesaría acudir a un local si sabe que este ayuda a la comunidad de Máncora?

- Si.
- No.
- Indiferente.

15. Marcar con x su rango de edad:

- 25-30
- 31 -35
- 36 a más.

16. Género

- Femenino.
- Masculino.

17. Usted es:

- Independiente.
- Dependiente.
- No trabaja.

18. Lugar de residencia:

- Lima.
- Provincia (Indicar): \_\_\_\_\_

19. De las cervezas probadas, cual fue la que más le agradó:

- Cerveza N°1. ( \_\_\_\_\_ )
- Cerveza N°2. ( \_\_\_\_\_ )

**Comentarios:**

20. En una escala del 1 al 5, donde 1 es menos preferido y 5 es muy preferido, califique los atributos que más busca en una cerveza artesanal.

Sabor	1	2	3	4	5
Grado de amargor	1	2	3	4	5
Color	1	2	3	4	5
Grado de Alcohol	1	2	3	4	5
Frescura	1	2	3	4	5

Otros (indicar): \_\_\_\_\_

## ANEXO 6.

### ENTREVISTA DEL GRUPO TESISTA A OSCAR CAMPOS - GERENTE DE OPERACIONES DE CAÑAS Y TAPAS – MIRAFLORES – LIMA – DÍA 24/08 A LAS 08PM EN CAÑAS Y TAPAS.

- **Martin:** Estuvimos revisando las cartas de diversos restaurantes y por ejemplo la carta de Cañas y tapas es muy buena al igual que Barbarian, en Nuevo Mundo la carta es muy buena; pero por ejemplo en Barranco Beer Company no es buena, porque ofrecían 8 cervezas, y estas visitas las llegamos a hacer el día miércoles.

Barranco Beer Company más parecía una pollería o que vendía comida más que la cerveza, y Wiks solamente ofrecía tres y la cerveza eran malas, ahí estaba muy bajo el público que estaba llegando, pero el público en Miraflores es más variado y bastante. Nos quedó el concepto que quizás la variedad de cerveza atrae a la gente.

- **Entrevistado:** Si mira.... Yo soy un confiado de que tienes que tener variedad pero también tienes que tener siempre todo, todo lo que ofreces en la carta, porque te chocas y hay esa negativa de que: Yo vine tal día y así quería mi cerveza, y vuelves a venir y ya no hay, pero ahora en que tratamos de contrarrestarlo y ahí mi socio es muy conocedor de las cervezas porque él ha vivido parte de su vida en Europa y él sabe ok: si no tengo la Dubbel pido tal otra, puedo ofrecer dos o tres opciones que se asemejan y al final hay gente que viene por tal cerveza y les dicen mira no tengo esta pero te puedo ofrecer esta que es muy similar porque tiene tal amargor, de repente tiene el sabor al trigo, o el sabor a frutado que por lo general las mujeres también lo piden, entonces el tema está en que los y las meseras no deben ser solamente meseros, deben ser vendedores!
- **Liliana:** ¡Tiene que saber!
- **Martin:** Ya ahora hay va marcamos varios pilares por así decirlo.
- **Liliana:** ¡Atributos!
- **Martin:** No, no en el negocio de todo lo que es Cerveza, el fuerte de otros negocios como Barbarian es que los meseros saben bastante de cerveza. Llegabas tu al bar y tratabas de pedir algo, pero no sabías, no sabes el sabor que tiene y los meseros te decían: No, no te preocupes acá te puedo explicar y dar tal o tal cerveza
- **Liliana:** Como que también venden la cerveza en variedades. ¿Aquí también hay eso?
- **Entrevistado:** En chop no, pero te explico tanto Barbarian como Nuevo Mundo ellos hacen sus propias cervezas entonces el nivel de merma de las cervezas en chop es alto, nosotros no fabricamos cervezas y vendemos cervezas de otros, entonces preferimos

vender botellas a chops; es la misma medida simplemente que es viene en botellas y se sirven en vasos y chop es lo mismo y te lo sirven directo, pero el nivel de merma en chop es mucho más alto y estamos optando ahora en casi todas las cervezas en vender la botella...

- **Christian:** Pero si tendrían caños?
- **Entrevistado:** Si, Igual tenemos ahí algunos caños, por qué?, porque siempre es bueno tenerlos, pero antes en nuestra carta , y te doy un numero de 100: de esos 100 el 40% eran chop y el 60% eran en botella, ahora ya hay 90 / 10, noventa en botella y 10 en chop. Porque si, nos dimos cuenta de ese hecho.

Es crítico cuando un balón de 50 Lts. está en 20 litros y se le va el gas o se pierde el gas, cuando las pruebas son: 20 Lts. de cerveza que es plata al agua. Es bastante plata.

- **Christian:** ¿Pero la cerveza ya viene inyectada con el gas?
- **Entrevistado:** Si claro pero que pasa de que....
- **Christian:** ¿O es líquido y gas?
- **Entrevistado:** No, viene líquido y viene gas y en otras ya viene para servir directo.
- **Christian:** Entonces ese formato tendría perdida.
- **Entrevistado:** Hay problemas del equipo operativos que puede hacer de que merme la cerveza.

(Señala la botella) Esto de acá no tiene pierde, viene envasado en botellas, viene acá, te sirves.. Ya está todo

- **Christian:** Es más costo? (Señalando la botella), por el envase?
- **Entrevistado:** Si, es un poquito más, pero hemos hecho la matemática y nos conviene a nosotros y por calidad de producto tener mejores botellas y por el concepto del lugar, ver las botellas que el chop porque ya van habiendo varias oportunidades que hemos mermado; y no es por culpa de la marca de cerveza es por un tema del equipo en sí o también del sistema operativo no, de repente dejaron el caño mal abierto o quisieron cambiar una corona, por qué no se pudieron dar cuenta que el barril estaba bien y el otro estaba vacío, combinaron, en la línea combinas dos tipos de cervezas y en la línea las mezclas, botas las dos, tuve que botar las dos. Ahora de que puede ser cuidadoso si, de repente porque ellos si tiene el 50% de líneas, y ellos están más optimizados en su operación; a sus colaboradores y saben perfectamente cómo utilizarlo. Vas a Barbarían, encuentras un mínimo de 40 caños, en nuevo mundo no se si se da tanto así, pero Barbarían
- **Liliana:** Es muy llamativo



- **Entrevistado:** Exacto pero en Barbarían donde está la barra hacia atrás y en una columna que deja ver todas sus cámaras frías, y están todos los tanques. Para ellos más sencillo esto, y aparte definitivamente que su cerveza es mucho más barata que la que nosotros y no tiene la misma. Alguna vez teníamos barbarian.
- **Martin:** Ellos solo tiene 48 tipos de cerveza, pero tu tienes todo una.....
- **Liliana:** ¿Y no tienes barbarían?
- **Entrevistado:** No.
- **Liliana:** ¿Por qué?
- **Entrevistado:** Este...
- **Martin:** ¿Pero tú la comenzaste vendiendo acá creo no?
- **Entrevistado:** Sí, claro es más barbarían comenzó acá
- **Martin:** Si, si eso si lo sabia
- **Entrevistado:** Barbarían comenzó acá, que pasa es que básicamente un tema de relación, entre mi socio con los de barbarían, que ahorita no es... el no quiere vender acá la cerveza. Si tenemos la oportunidad de vender más que ellos también, este si mas no recuerdo su cerveza acá está entre 15 y 28 soles, ellos su cerveza la venden muchísimo menos; entonces competir con un precio acá que sea mayor entonces como que no tampoco nos conviene porque tenemos que ver mucho acá el tema de los márgenes y preferimos vender: Cuál es nuestro core en el tema que tenemos que comprar?: 1) Cervezas que tengan bastante demanda para el público, y lo 2do: Es que sean rentables. Pero primamos, valga la redundancia, primero en ver que es lo que las gente nos compra, eso es lo primero; y segundo ya vemos de todo el universo de cerveza que tenemos, cuales son todas las más rentables. Todos los meses hacemos un top veinte...
- **Liliana:** ¿Y cuáles son las más rentables?
- **Entrevistado:** Las rentables tengo un 50% entre nacionales y extranjeras, las más vendidas por ejemplo es la Dubel y la Delirium que son belgas, ahora ultimo está una Paulaner que es una alemana que se vende bastante bien y se vende sola, nadie la ofrece y de pronto viene alguien y pide: Una Paulaner! Una Paulaner!
- **Liliana:** ¿Es que ya viene Gente conoedora pues no?, porque al mercado que nosotros apuntamos por ejemplo en nuestro proyecto, es gente que de pronto varía que no es tan conoedora.
- **Entrevistado:** Yo te puedo decir, es más mira yo te invito que vengan un día viernes y ustedes se van a dar cuenta acá no viene alguien tipo catador, aquí viene gente a probar nada más.
- **Liliana:** Y es el mesero que también va ofrecer, que si no me gusta un tipo, el podrá decir cuál será.

- **Entrevistado:** Y es lo que nosotros estamos apuntando, necesitamos meseros que no sean meseros, que sean vendedores, que conozcan el producto, ¡es la única manera! es la única manera!
- **Liliana:** Exacto! Conocen bastante, no? Así como Hugo, el amargor, el IBU y el no se qué.
- **Entrevistado:** Es verdad!
- **Entrevistador:** Ustedes tiene la de ají no?, la Cerveza de Ají , yo por ejemplo la primera vez probé una cerveza de ají acá; me acuerdo que nos emborrachamos, con la de ají por que tenía 8 o 9.2 de Alcohol.
- **Christian:** Cuál es la capacidad del Local?
- **Entrevistador:** La capacidad del local acá si mal no recuerdo es para de 95 personas
- **Liliana:** Cuantos metros tiene?
- **Entrevistado:** Hay si me agarraste no recuerdo, así al ojo, a ver uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez, no se aproximadamente por piso creo que ...ciento veinte metros cuadrados a próximo.
- **Christian:** Y cuál es el punto de equilibrio?
- **Entrevistado:** Al tema financiero te refieres? O? Si mira nuestro punto de equilibrio va en función a cuanto es lo que tenemos que pagar uno de los costos fijo y va de la mano primero el alquiler, todos los que son servicios y de ahí viene los pagos de mano de obra..
- **Christian:** Claro pero sabes de un mínimo de gente que deba venir como para que ustedes puedan estar tranquilos?
- **Entrevistado:** Mira en realidad tanto en tipo de gente, yo lo he estado analizando tanto en tipo de gente como cantidad de botellas, y no podemos dejar de vender menos de treinta mil soles no podemos dejar de vender eso.
- **Christian:** Esta mentalizados en que menos de treinta no pueden.
- **Entrevistado:** No. Menos de setenta mil no podemos dejar, porque ahí cubre todo los gastos. Por mes!
- **Liliana:** 70 Mil soles?
- **Entrevistado:** 70 Mil soles. Lo que pasa es que básicamente nuestro costo fijo es grande, el alquiler
- **Liliana:** Cuánto estas pagando por el alquiler?
- **Entrevistado:** Se está pagando ahorita cinco mil dólares
- **Liliana:** Alto!
- **Entrevistado:** Pero ahora hay otra cosa ya no hay negocios en Miraflores.
- **Liliana:** A qué te refieres con que no hay Negocios?
- **Entrevistado:** Lo que pasa ya es que la Municipalidad no está dando licencias ni para restaurantes ni para Bares y somos unos de los pocos que quedan con licencias, ósea por

que tenemos más de seis años activo y hubo, en algún momento hubo una negociación con la persona que estaba en la municipalidad, ahora por lo general las licencias se renuevan cada año. Depende de la municipalidad y también depende de que tipo de lobby puedes hacer. Pero por la ubicación que tenemos, yo sinceramente, siento que estamos pagando mucho. Se podría pagar menos

- **Christian:** Y sólo los que conocen pueden llegar acá, porque ni siquiera hay un marketing, no?
- **Entrevistador:** Si! Es más cuando se propuso el foda del negocio, una de las debilidades es esa.
- **Liliana:** La ubicación!
- **Entrevistador:** Exacto. Ahora también tengo un profesor de marketing que le hice la consulta; y me dijo que el tema de la ubicación puede tener un pro y un contra. Si tu generas marketing y tu producto es bueno, estés donde estés, la gente va! Por ejemplo, mi competencia por ejemplo Barbarian se vende sola, está en la calle Bonilla donde la gente pasa por ahí y se mete, y es más el tipo de público no es tan mayor, hay más joven y hay más turistas que peruanos. Es por la ubicación! A Nosotros en algún momento nos ofrecieron un lugar por ahí ya estábamos casi cerrando, al 90%, pero nos dimos cuenta que por un tema financiero, no podíamos destaparnos los pies y taparnos la cabeza. Necesitábamos una inversión para eso, y nosotros hemos preferido estabilizar más el negocio y que este negocio pague sólo el siguiente local que quisiéramos abrir sin necesidad de un préstamo. La casona en la que estamos estaba bien descuidada cuando la alquilamos y requirió una inversión fuerte. Cuando salió la opción del local nuevo, nosotros teníamos que invertir 60 mil soles y llegar con todos nuestros equipos, sin embargo en local en que estamos actualmente, no, tuvimos que hacer varias refacciones y modificaciones en cimientos, columnas, todo.
- **Liliana:** Ahh todo?
- **Entrevistado:** Todas las modificaciones necesarias para que Defensa civil nos de el permiso.
- **Liliana:** Y me parecía que no habían hecho modificaciones! Porque todavía veo ciertas cosas por acá.
- **Entrevistado:** Claro, todavía hay. Nuestra idea en algún momento sería implementar el 3er piso, los cimientos deben tener un mínimo de requisitos
- **Martín:** Ah te entiendo! Has rehabilitado la estructura para un tercer piso.
- **Entrevistado:** Exactamente.
- **Christian:** Pero, te la demanda para cubrir todo el local?

- **Entrevistado:** Eso buscamos! Los viernes tenemos un 120% de aforo, osea es la cantidad de personas que entran pero no se quedan todo el día, llegan unas 2 horas y luego se van a otro lado.
- **Martin:** O sea el tema del bar, es que la gente viene un rato a hacer los previos y se va no?
- **Entrevistado:** Exacto, estamos viendo que hacer para que las personas que vengan, se queden acá. Hemos hecho un estudio y sabemos que en el 2do piso pueden entrar unas 25 personas aproximadamente más, si cambiamos unas mesas altas como las que están abajo.
- **Liliana:** Pero sería otro tipo de ambiente?
- **Entrevistado:** Eso buscamos.
- **Liliana:** Porque aquí se ve más casero, un ambiente familiar.
- **Entrevistado:** Si queremos cambiar este ambiente, quizás hacer una barrita una terraza, para que la gente pueda fumar acá.

Hemos identificado una inversión de unos 12 mil soles más o menos para arreglar esto.

- **Martin:** Pero la gente viene un rato y se va, tienes un promedio de tiempo?
- **Entrevistado:** Si, mira hay a veces que vienen grupos y me reservan los espacios privados, pero eso no lo tomo en cuenta para la medición. Hay personas que vienen 2 horas y se van, pero lo que buscamos es que se queden unas 3 a 4 o más horas.
- **Liliana:** Y la cocina, que porcentaje de tamaño respecto al local entero tiene?
- **Entrevistado:** 15%, es pequeño.
- **Martin:** Qué % de área tienes útil?
- **Entrevistado:** Quizás el área útil sean 100 m2. Suponiendo que el área total es 120m2.
- **Liliana:** estas cervezas tienen fecha de vencimiento?
- **Entrevistado:** No. Nosotros tratamos de ser bien finos para no tener sobrestock, pedimos de acuerdo a los consumos que proyectamos. Por ejemplo este fin de semana nos hemos quedado con sobrestock debido a que nos vimos afectados por el fin de semana largo, ya que dieron un día feriado.
- **Liliana:** y cómo planean resolver este problema de sobrestock?
- **Entrevistado:** Ah mira, este próximo fin de semana va a haber una promoción debido a la pelea de UFC que va a haber. El público, nos había estado preguntando porque no pasábamos este tipo de funciones, y ahora la tenemos.
- **Christian:** Si, se debería aprovechar eso, si no es box, futbol, o poner algo para que la gente se entretenga.
- **Entrevistado:** Exacto, no ponemos música porque ya hay música en el ambiente.

Por ejemplo, lo del UFC como salió? Tuvimos un almuerzo con todo el personal,

y preguntando en que podríamos mejorar, salió el tema del UFC. Uno de los barman nos dijo que los cliente siempre le preguntaban por ese tipo de evento, y entonces decidimos contratar el paquete. 25 soles más mensuales, no nos afecta en nada.

- **Liliana:** Y la gente se queda entretenida.
- **Entrevistado:** Claro! También, vamos a comprar unos equipos, para que los espacios privados puedan poner su propia música, y yo me voy a encargar de poder atender las reservaciones y poder ofrecerles y explicarles.
- **Liliana:** Y la gente va a querer bailar!
- **Entrevistado:** - Que lo hagan! De eso se trata, de personalizar el espacio para ellos.

Pues acá 2am se están yendo, lo que queremos hacer es que no se vayan, que se queden acá y se entretengan acá para que nos genere más flujo de caja.

Vamos a mejorar también la carta, para que tenga más información del tipo de cerveza.

- **Christian:** antes la carta tenía información como país, tipo de cerveza.
- **Entrevistado:** Claro, pero creemos que el negocio al tener en su carta tantos tipos de cerveza, necesita tener información de cada cerveza, así el cliente va a conocer sobre su cerveza. Que lean un poco, pero al menos le damos un valor agregado y que el cliente pueda saber que va a pedir.

Algo que también me resultó fue agregar los tragos como chilcano, antes solamente vendíamos solamente cerveza, ya que ahora con los tragos atraemos al público femenino.

Por ejemplo, en un grupo de personas, los que tienen mayor poder de decisión, son las mujeres. La mujer por lo general, quiere su trago de colores, la idea es tener la alternativa para los dos.

Esto es un bar cervecero, pero no significa que no vendamos tragos.

- **Martin:** Ósea tu nos recomiendas que no solamente vendamos cerveza?
- **Entrevistado:** Claro! Macerados, tampoco es necesario una amplia carta de tragos, ya que implicaría un barman de mayor experiencia.
- **Martin:** Y nunca han pensado en hacer su propia cerveza?
- **Entrevistado:** Si, claro, pero es otra logística, otra inversión.

- **Martin:** Nosotros habíamos inicialmente pensado en hacer cerveza, pero el VAN se nos iba disminuyendo con la compra de los equipos, pero al cambiar el negocio de a sólo venta compra y venta de cerveza y venta de comida, el VAN cambió.
- **Entrevistado:** A mediano plazo, prefiero directamente importar las cervezas que acá me van a dejar un mejor margen.

Mi idea no es solamente vender acá, sino como retail.

- **Liliana:** Ustedes luego de 6 años de funcionamiento, ya recuperaron la inversión?
- **Entrevistado:** Si, en el año 4. Nosotros tenemos un margen de utilidad entre 5 a 10% mensual. Yo estoy vendiendo ahora 100mil soles y estoy teniendo 5% a 10% mensual de rentabilidad. El bar está vendiendo 1 Millón 400 al año, y tenemos una rentabilidad de 140mi soles al año. En algún momento voy a dedicarme al 100% en este negocio, pero creo que todavía pueda estar un tiempo más en mi otro trabajo, hasta decidir estar acá. Yo confío 100% en este negocio. No pensamos quedarnos solamente con este local, pensamos tener unos 3 a 4 locales, y sabemos que mercado explotar: por ejemplo Magdalena Vieja tiene sus bares por ahí, hay bastante movimiento por allá. Hops por ejemplo, es una discoteca cervecera, y tiene un local bien grande.

Por el modelo de negocio nos podría resultar también por Lima norte, pero tendríamos ver bien, que es lo que el cliente quiere. Hacer un estudio de mercado. Podría ser también: Surco o Barranco, expandirnos!.

- **Liliana:** Qué más? Ya hemos hablado de varias cosas, algo de marketing?
- **Entrevistado:** Antes no le metíamos dinero a marketing, pero ahora si, tenemos que ver cuando publicar cosas, el community manager debe ver todo eso, qué publicar y cuando.
- **Christian:** Radio, periódico?
- **Entrevistado:** No, es muy caro. Sólomente estamos en internet. Por ejemplo, semanal en facebook pagamos 120 soles, por nuestro fan page para que nos publicite. Por ejemplo, el evento de UFC estamos pagando 80 soles, facebook nos dice a que personas podemos llegar, de que edades, por donde vive, que gusto tienen y en función a ello, enviamos la publicidad. Esa función la tiene el community manager. Por ejemplo otra herramienta del fan page, es que todas las personas que están conectadas en un radio de 1 km, pueden ver tu publicidad.

Cómo lo medimos? De acuerdo a las ventas que tenemos durante los días. No es 100% identificado, pero puede ser también por eso.

- **Liliana:** Pero no es por un target bajo el cual ustedes invierten?

- **Entrevistado:** No es cuantificable. Por ejemplo de los 1000 likes que tienes, no necesariamente van a venir los 1000. Pero si el fan page, genera marca, y hacerse conocidos. Nosotros no queremos retorno el mismo día, queremos que la gente nos conozca.
- **Martin:** Tienes aliados estratégicos? Taxis o algo?
- **Entrevistado:** Si, estamos trabajando en eso. Queremos trabajar con google, pero no se llegó a ninguna alianza. Lo que estamos haciendo, es identificar los taxistas que trabajan en los hoteles, darles tarjetas, y otorgarles un bono por cada persona que traigan y consuma. Por los años que he estado trabajando en el negocio de las pizzas, tengo cierta experiencia del volanteo que hacíamos para captar clientes. Inclusive también hemos pensado trabajar con los operadores turísticos.
- **Christian:** Qué haces con las botellas? Vendes? Reciclas?
- **Entrevistado:** Reciclo, pero ahora estamos tratando de ver que más hacer. No la podemos utilizar por ser no ser aceptadas. Son casi 3500 botellas al mes que tenemos.
- **Christian:** No han pensado tener algún DJ o banda?
- **Entrevistado:** Si. Algunas veces lo hemos tenido. Cuando hay algún evento de promoción de cerveza, hemos traído alguna banda rockera.

Lo que queremos ahora es generar marca y que eso genere tráfico, que la gente empiece a hablar de cañas y venga.

- **Entrevistado:** Tienes que tener mapeado en tu negocio, que es lo que tu público quiere y no lo que tu quieres vender. Tienes que hacer algo para que tu público no se vaya. No queremos ser una discoteca, pero tampoco queremos que la gente se vaya.

Como el caso de Starbucks, la gente va a tomar café pero se queda más tiempo ahí.

No necesitas distorsionar el modelo de negocio, simplemente tocaría migrar el tipo de música, y no necesariamente tienes que ser una discoteca.

Por lo general, las cervezas vienen y toman unas 2 cervezas y un piqueo; entonces el tema es generar que la gente se quede. Si yo aumento el aforo, va a incrementar mi venta, y el hecho de que la gente se quede hasta las 3am, mi ticket promedio va a aumentar.

- **Liliana:** Tú te encargas de hacer la carta?
- **Entrevistado:** No, mi socio. Él se encarga de hacer eso, y comprar los insumos para los piqueos, las salchichas, papas, todos los insumos, y tenerlos listos en cantidades, cortes

hasta la medida del aceite, para poder preparar un plato rápido, de esta forma se optimizan tiempos

Se deben demorar aproximadamente 6 minutos para tener un plato listo.

- **Christian:** Por qué acá no ofrecen canchita, piqueos, o algo para que puedan ir picando?
- **Entrevistado:** Es que nos dimos cuenta que al ofrecer eso, nos disminuía el pedido de piqueos. Quizás en el norte donde piensas hacer tu negocio, podría ser un beneficio, ya que la canchita es salada, el sol, podía generar sed y la gente va a consumir más cerveza; pero aquí no, ya que la gente viene con ganas de sus alitas, salchipapa o algo más.

Yo les recomiendo que hagan pruebas con los platos de piqueos que van a ofrecer, pero allá en Piura no hay pierde con el ceviche.

Bueno, si los puedo ayudar en algo más, me avisan, los invito a que visiten el fanpage y nos visiten por acá también.

- **Todos:** Muchas gracias por la ayuda!



## ANEXO 7.

### ENTREVISTA DEL GRUPO TESISTA A CHRISTIAN HIDALGO - GERENTE DE RESTAURANT TAO– PIURA – DÍA 24/11 A LAS 07:30PM EN TAO.

- **Christian Vera:** ¡Hola Christian, mucho gusto! Antes de empezar quiero darte las gracias por darme unos minutos de tu tiempo considerando que es viernes y estás en horario de trabajo.
- **Christian Hidalgo:** No te preocupes Christian, me comentaste por teléfono que estás haciendo un proyecto de resto-bar junto con tu grupo de tesis para el MBA, y quizás pueda ayudarte.
- **Christian Vera:** Si. Pues hemos acabado las clases hace unos meses, y hemos estado haciendo el plan de negocio para instalar un resto-bar en Máncora.
- **Christian Hidalgo:** En Máncora? Yo tuve un local en Máncora, se llamaba “Tao” también, pero le llegué a vender mis acciones a mi socia para poder encargarme de los locales que tengo acá, pero al parecer mi ex socia decidió cerrarlo. Sin embargo no hace mucho tiempo he visto que abrieron un local “Buda”, y hay otros restaurantes buenos también por allá.
- **Christian Vera:** Si. La idea es un local en el que puedas encontrar Cerveza artesanal, que está haciéndose cada vez más conocida y que tiene su público, también los clásicos tragos, con su respectivos piqueos, buscando que sea una alternativa para la gente que está por esa zona. Entonces nos recomendaron conversar con personas que tienen negocios similares para saber un poco más de la realidad del negocio.
- **Christian Hidalgo:** Claro, tienes razón. Si van a entrar recién en este mundo o hacer un proyecto sobre esto, es bueno que sepan algunos datos.
- **Christian Vera:** Entonces, hablando ahora del negocio, cuéntame, cómo así te animaste a abrir este nuevo local?
- **Christian Hidalgo:** Para empezar, te puedo decir que la economía ha mejorado bastante últimamente y el sector al que está dirigido mi negocio: B y C sigue creciendo. Por otro lado, el negocio de comida es rentable, y si llegas a combinarlo con un ambiente agradable, promociones, un buen barman, y renovar constantemente, vas a tener el flujo de gente que necesitas para tener un negocio sostenible.
- **Christian Vera:** A que te refieres con renovar constantemente? Qué estás cambiando?
- **Christian Hidalgo:** Este local es nuevo, tiene meses, pero por ejemplo, la carta con la que inicié el otro local, no es la misma carta con la que inicié el negocio. Poco a poco te vas a dar cuenta que los clientes no piden ciertos platos o tragos, y entonces vas probando

introduciendo nuevos platos o bebidas, mezclando ingredientes o platos, hasta que llegas a encontrar el punto en el que todos los platos que tienes son pedidos, pero esto te va a tomar cierto tiempo, claro.

- **Christian Vera:** Si, es cierto. Me ha pasado que he ido a algunos lugares y los platos que tenían antes en la carta, ahora aparecen más o han quitado algunos. Pero eso no te resulta más caro? Haber estado preparado con procesos para ciertas comidas y renovar todo de nuevo?
- **Christian Hidalgo:** Si. Pero es peor tener platos o tragos que la gente no pida, eso no conviene, la gente si no lo encuentra en tu lugar, no se va a quedar porque te conoce o porque quieren colaborar contigo si es que son tus amigos o conocidos, simplemente se van a otro local a buscar lo que quieren; y eso es lo que tienes que evitar, evitar que tu público se vaya y consuma lo tuyo, debes adaptarte a tu público y darles lo que les gusta, si cautivas a tu público objetivo y les das lo que les gusta, entonces se quedan o volverán!, de lo contrario, los pierdes. Me ha pasado, por ejemplo, que cuando inicié, mi carta no tenía ceviche, en lugar de eso, tenía un plato de parrilla completa para compartir entre dos, como esos locales que te venden un plato caro con bastante carne, caro y para compartir, pero el plato al parecer es muy pesado o quizás no salen en plan de comer una parrilla y quedarse tomando sus tragos, terminé retirando ese plato e incluí ceviche, rolls. Sabes que los platos que más piden acá, son esos? No tienen mucha ciencia ni complicación en la preparación, sin embargo hay el mito que no comen ceviche de noche, pero una vez más tienes que saber lo que la gente quiere, o lo que están acostumbrados a consumir, acá en el norte es de lo más normal consumir Ceviche, entonces lo hice, un plato generoso con su picante adecuado y lo di a probar. A la gente le gustó! Piden Ceviche por la noche, y es uno de los más pedidos, claro, lo acompañan siempre con una cerveza, y ahí empieza todo, no lo vendo por fuentes, pero si en plato y tienen bastante salida. Por otro lado, empecé a trabajar con rolls o makis, es un plato tan sencillo de preparar: arroz y algas básicamente y luego colocas el ingrediente que quieres o que des a elegir, no necesitas grandes cantidades porque tampoco en un roll puede entrar tanta cantidad, pero le das sabor, y es ahí donde les gusta y los capturas. Este plato lo piden más las mujeres y a pesar que no es light porque contiene 70% o 80% de arroz, ellas igual lo piden, esto lo pones con palitos de madera, te darás cuenta cuanto de estos platos salen y te darás cuenta también en el costo y el precio que les puedes poner. Siempre lo piden! Debes analizar todo, inclusive el precio que colocas, si el plato es rico, les gusta, pero no lo consumen mucho, también puede ser por el precio que les colocas. Tienes que ir jugando con eso también, claro debes plantear tus estrategias.

- **Christian Vera:** Entonces vas jugando con ambas cosas, platos y precios, hay algún plato con el que te haya ido mal, o que no tengas y siempre vengan a preguntar?
- **Christian Hidalgo:** Si. Pues, no todas las personas son iguales, pero llegan a enmarcarse en un segmento, y debes estar atento y tener el “feeling” para identificarlos, capturarlos y hacerlos tus clientes. Por ejemplo en el local anterior que inauguré, siempre habían grupos que llegaban a veces sólo mujeres o mezclados y que no venían a cenar en realidad, pero llegaban a pedir una botella de vino y empezaban su noche así. ¿Qué les puedes ofrecer a ellos? Si solamente vienen a tomar esa botella de vino y encontrar un ambiente entretenido y conversar. Igualmente les da hambre, tomar licor les da hambre, con que acompañas el vino? Queso, aceitunas, jamón. Me pedían ese acompañamiento, y a pesar que no lo tengo en la carta les ofrecía, y sirvió, empezaron a llegar más seguido, se corrió la voz, y terminé incluyendo en mi carta la tabla de quesos, jamones y aceitunas, ni siquiera es costosa ni implica mucho trabajo, pero les gusta! Y los capturas! Debes aprender a adaptarte a las necesidades de tus clientes!
- **Christian Vera:** Veo que son varios cambios los que has hecho desde que abriste, y que me dices de la decoración, abriste pensando en una decoración específica? La cambiaste desde entonces?
- **Christian Hidalgo:** La verdad, que inicialmente quería abrir un local como aquéllos “drive inn”, en los que tienes una cochera o un local bien grande, la gente va en sus carros y consumen tu comida y licor; sin embargo creo que todo tiene su época, y esto, a mi parecer tuvo su apogeo en los 80’s o 90’s, pero los tiempos cambian, y a pesar que todavía tienes un segmento que le gustaría hacer eso, el mundo también cambia al igual que las leyes. Imagínate la pesca de multas que habría afuera del local por conductores ebrios, bueno no sería moral ese negocio, ni tampoco rentable, ya que los clientes se irían. Así que mi negocio lo abrí pensando en un modelo resto-bar, ni muy elegante ni serio para un restaurant de varios tenedores, ni tampoco un bar de mala muerte o “chupódromo” que apilen cajas de cervezas, combiné ambas cosas y poco a poco fui colocándole sus accesorios.
- **Christian Vera:** Osea estas Tv’s que has puesto, o la música que pones mientras funciona el negocio, no estaban en tu modelo inicial?
- **Christian Hidalgo:** No. Para nada, con el tiempo aprendí que la música la vas variando conforme la hora o público que tienes, ya que por ejemplo no vas a poner música “pachanga” cuando tu público son gente mayor que viene a comer o cenar solamente, esa música la puedes poner a partir de las 11pm de jueves a sábado por ejemplo, la gente se “empila” y se queda más tiempo. Las Tv’s me di cuenta también con el tiempo, que me servía tanto para distracción como para publicidad, a veces pongo videos musicales, como

también me sirve para mostrar mi carta y mis platos preparados: todo entra por la vista! Sino les muestras como son tus platos, por más específico que sean en la letra, no se van a imaginar como los sirves, pero ponles un ejemplo, y verás la acogida que tienen.

- **Christian Vera:** Dices que de jueves a sábado, les pones música “pachanga” para que queden más tiempo, entonces en esos días tienes más afluencia de gente? Qué porcentaje aproximado de afluencia de gente tienes por día?
- **Christian Hidalgo:** Si, eso hago, a esa hora ya la gente tiene sus tragos encima más la música adecuada, los induces. Sobre los porcentajes, por ejemplo, los martes son mis días de más bajo público y lo considero en un 20% aproximadamente, mientras que lunes y miércoles viene un poco más, diría un 30%. Los días que tengo más gente son viernes y sábados, con un 90% aproximadamente mientras que jueves y domingo un 80%.
- **Christian Vera:** Y cuál es el horario en que abres el local?
- **Christian Hidalgo:** Trabajamos todos los días, desde el mediodía hasta las 3am aproximadamente, los días de semana cerramos más temprano 1am aproximadamente.
- **Christian Vera:** Y Cuál es tu capacidad de personas? Qué porcentaje de ocupabilidad manejas por horarios?
- **Christian Hidalgo:** Actualmente contamos con capacidad para 166 personas, y sobre el % de ocupabilidad, más o menos te puedo decir lo siguiente: en el horario de 12pm a 3pm podremos tener cerca del 4%, en el horario de 3pm a 5pm baja un poco llegando a tener un 3% aproximadamente, para el caso de 6pm a 8pm ya empieza a llegar más gente y podría decir que llegamos a un 8%, el turno pico lo tenemos de 8pm a 11pm con 12% de ocupabilidad, luego empieza a disminuir teniendo de 11pm a 1am un 8% y de 1am a 3am baja a 3%.
- **Christian Vera:** Qué me dices de la distribución de personas por sexo?
- **Christian Hidalgo:** Según lo que hemos observado en este tiempo de funcionamiento, del total de gente que llega, diría que el 70% es hombre y 30% Mujeres.
- **Christian Vera:** Más público masculino llega por acá, y cómo es el comportamiento en función a los tragos que consumen? Consumen más cerveza u otros tragos?
- **Christian Hidalgo:** Definitivamente por acá vendemos más cerveza, el clima es la mayor parte del año caliente, y la gente busca refrescarse con unas cervezas, y aparte que es muy común salir a tomar un par de cervezas entre amigos; según nuestras ventas, tenemos que de todas las bebidas vendidas, el 70% es Cerveza, mientras que el 30% son otros tragos.
- **Christian Vera:** Si, la gente es bien cervecera por acá, y de cuantas cervezas hablamos en promedio que toma una persona que viene acá?
- **Christian Hidalgo:** Una persona, por lo menos se toma sus 3 cervezas, lo cual es poco aún, pero es la mínima cantidad que consumen.

- **Christian Vera:** Qué me dices de las cervezas artesanales? No veo que las tengas incluidas en tu carta?
- **Christian Hidalgo:** Como comentaste, esto de las cervezas artesanales es relativamente nuevo, y acá en Piura está también teniendo poco a poco su mercado. No he desestimado incluirlas, pues ya he estado en conversación con una cervecera digamos local, está a una hora de acá, ellos tienen unos pocos años en el mercado y aún están desarrollando su producción por lo que no tienen una cuota estable, pero sin embargo ya se vende en un local acá y tiene cierta aceptación, por otro lado están las cerveceras de Lima, pero como te digo todavía lo tengo en planes.
- **Christian Vera:** Te puedo hacer unas preguntas respecto a las preparaciones de platos? Nos gustaría saber el tiempo promedio que toma la preparación de los platos que ofrecen.
- **Christian Hidalgo:** Si claro, hay varias cosas que ya tenemos preparados, cortados, listos para mezclar, y esto nos facilita la producción en cocina, dado que a los clientes tampoco les gusta esperar mucho por un plato de comida y debemos preocuparnos por reducir lo más que podamos ese tiempo de preparación.
- **Christian Vera:** Si, es cierto. Hemos conversado con el dueño de otro local y nos comentó lo mismo, que tenían algunas cosas ya cortadas e inclusive en porciones ya separadas de acuerdo al plato que se menciona en la carta.  
Mira, he seleccionado estos platos y me gustaría me ayudes a saber el tiempo promedio de preparación (Christian Vera le hace entrega de Anexo N° 9 – Tabla de tiempos de preparación de piqueos a Christian Hidalgo)
- **Christian Hidalgo:** Estos platos que me muestras en tu tabla, son sencillos de preparar y bien básicos, por lo que no te tomará mucho tiempo en su preparación, mira te puedo decir los siguientes tiempos aproximados (Christian Hidalgo llena los datos en la hoja y le entrega a Christian Vera)

Item	Piqueo	Tiempo de preparación (minutos)
1	Cebiche	7
2	Chicharrón de pescado	10
3	Parrilla Marina	15
4	Ronda Marina fría	15
5	Brochetas de Pescado 3 Und.	8
6	Rolls de Lomo Saltado 6 und.	10
7	Alitas BBQ 6 und.	8
8	Langostinos al panko	10
9	Hamburguesa Royal	10
10	Pizza Vegetariana	15
11	Brochetas de lomo 2 und.	10
12	Porción de papas nativas	8
13	Porción de papas fritas	8
14	Porción de camote acaramelado	4

- **Christian Vera:** Tan sencillos son? Porque veo que los tiempos son cortos, O de hecho que ya tienes algo preparado?
- **Christian Hidalgo:** De hecho que ya tenemos cosas cortadas, por ejemplo las papás, cebollas, las porciones de carne, pescado inclusive, ya hay cosas que tenemos cuasi preparadas para poder mezclarlas y sacar el plato rápido, claro, pero sin perder el sabor y calidad, sino, nos dejan de pedirlos y perdemos ante el cliente.
- **Christian Vera:** Ah ok. Entiendo, y qué más has pensado para que la gente pueda encontrar diversión acá? Les pones buena música, buena comida, y tragos para que disfruten entre amigos.
- **Christian Hidalgo:** Si. Como te dije, intentamos colocar la música de acuerdo a la gente que llega, a veces 80's, 90's, pachanga; lo que se me había ocurrido era tal vez traer un grupo para que toque música en vivo los jueves, viernes y sábado y que sea temático, quizás rock en inglés una noche, en español otra noche, los sábados un poco de pachanga para la gente que sale a disfrutar su fin de semana; con esto he pensado que puedo lograr retener a la gente un poco más y que el grupo salga a partir de las 11 o 12, que es la hora en que empieza a bajar la ocupabilidad.
- **Christian Vera:** Claro, con un grupo podrías llamar más gente, con un grupo que toque variedad de música sería bueno. Bueno Christian, te agradezco mucho por tu tiempo y las ideas que me has compartido, de hecho que todos estos datos nos van a servir para nuestro trabajo.

- **Christian Hidalgo:** Bueno, si los puedo ayudar en algo más, me avisan, los invito a que nos visiten por acá también, para que conozcan los locales y más sobre el negocio.
- **Christian Vera:** Muchas gracias!

## ANEXO 8.

### ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE CERVECERÍAS, DUEÑOS DE HOTELES Y PROVEEDORES DE INSUMOS DE ALIMENTOS.

**Representante de Cervecería “IMPERIO” (Sullana – Piura) - Cesar Ruiz. (15/06/2017; 16:25 h)**

1. ¿Qué estilo de cerveza es el más pedido por el público?  
Todas se venden, pero entre las más pedidas esta Lobitos (Witbier, 5.3 de alcohol y 15 de IBU), Ñuro (Pale late, 5.7 de alcohol y 18 de IBU) y Máncora (Cream Ale, 5.2 de alcohol y 13 de IBU)
2. ¿Cuál es el precio de los estilos de cerveza?  
Todos tienen el mismo precio de S/. 7.5 en fábrica, se incluye IGV.
3. ¿El precio incluye transporte?  
Sí, a partir 30 cervezas
4. ¿Dan algún tipo de Garantía por la compra del producto?  
Sí el producto presenta alguna anomalía en la calidad, se cambiará el lote comprado
5. ¿Da crédito en la compra? Por cuánto tiempo?  
Sí el producto presenta alguna anomalía en la calidad, se cambiará el lote comprado.  
No se da créditos.

**Representante de Cervecería “BARBARIAN” (Lima – Lima) - Andres Yataco. (16/06/2017; 17:50)**

1. ¿Qué estilo de cerveza es el más pedido por el público?  
Hay cerveza para todos los gustos, pero las que tiene mayor rotación son la BARBARIAN Red Ale (6.5 % de alcohol y 30 de IBU) y Nena hoppy wheat (6.1 % de alcohol y 21 de IBU).
2. ¿Cuál es el precio de los estilos de cerveza?  
Cualquier estilo tiene un costo de S/. 8, el precio incluye IGV.
3. ¿El precio incluye transporte?  
Sí, se debe pedir como mínimo 1 caja de 24 botellas, el pedido llega en 48 horas después del envío del comprobante de pago y en el caso de Máncora y otras provincias los pedidos salen los días martes.
4. ¿Dan algún tipo de Garantía por la compra del producto?  
El control de calidad es riguroso en la empresa BARBARIAN el cual tiene poca probabilidad de presentar algún fallo el producto, pero de ser así, se cambiará el lote comprado
5. ¿Da crédito en la compra?, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito.



**Representante de empresa maquiladora MUELLE VIEJO CERVECERÍA  
(Chimbote – Ancash) - Gregori Estrada Beltrán. (18/06/2017; 15:20 h)**

1. ¿Qué estilo de cerveza es el más pedido por el público?

Solo se tiene 2 estilos de cerveza a la venta, la Red Ale y la Strong Porter

2. ¿Cuál es el precio de los estilos de cerveza?

Cualquier estilo tiene un costo de S/. 8.15, el precio incluye IGV.

3. ¿El precio incluye transporte?

Sí incluye pago al destino, el pedido mínimo es de 36 botellas, el pedido llega en máximo 3 días después del envío del comprobante de pago.

4. ¿Dan algún tipo de Garantía por la compra del producto?

Sí, si es que el producto tuviera algún defecto comprobado se enviará nuevamente el pedido sin cargo de costo alguno.

5. ¿Da crédito en la compra?, por cuánto tiempo?

No se da crédito.

**Preguntas adicionales, en referencia para contratar Maquila para fabricación  
una cerveza propia para el resto-bar en Máncora:**

1. ¿Cuánto nos cobrarías por crear nuestra propia cerveza?

El costo de creación de receta es de S/. 80, adicional a eso, se cargará el costo de insumos para la elaboración de una pequeña prueba piloto que el cliente degustará para estar seguros de su conformidad.

2. ¿Qué dato requeriría el maestro cervecero para crear nuestra cerveza?

Estilo de cerveza, % de alcohol, IBU.

3. ¿Es posible llevarte una cerveza en específica y poder replicarlo?

No es posible replicar la receta de otros productos.

4. ¿Cuál sería tu precio de fábrica por botella o docena de ellas (la unidad mínima que manejes) de cerveza artesanal con nuestra marca que producirías? ¿Incluye transporte a Máncora? ¿Cuánto nos constaría que lo etiquetes con nuestro logo?

El costo por botella elaborada con marca propia aproximada sería de S/. 6.8, cantidad mínima de pedido 200 unidades incluye impresión de etiqueta (previa entrega del diseño de etiqueta). El costo podría variar si el porcentaje de alcohol de la receta supera los 6%, esto debido al Impuesto Selectivo al consumo. Todo envío de producto son por cobrar en destino, además de un cargo adicional de S/. 10 de traslado a agencia.

5. ¿Podrías vendernos barriles de cerveza con nuestra marca? ¿Cuál sería el costo de los barriles de cerveza y sus capacidades que nos ofrecerías?

Actualmente no contamos con barriles.

**Representante de hotel Punta del Mar – Las Pocitas – Máncora (Pilar  
Zambrano). (28/07/2017).**

1. ¿Qué buscan generalmente los turistas respecto a entretenimiento?

Durante el día la mayoría de turistas pregunta por los tours de avistamiento de ballenas, las tortugas en el Ñuro, y paseos en bote para pesca; y por la noche siempre preguntan por un buen bar para pasar el rato ya que no hay muchas opciones nocturnas en la ciudad.

2. ¿Y, Qué lugares de entretenimiento hay en Pocitas, ó Máncora?  
En Pocitas no hay lugares de entretenimiento nocturno, sólo hay restaurantes de los hoteles que están abiertos durante el día, y sólo están abiertos hasta las 5pm. Recomiendo generalmente a las personas que vayan a Rústica que está en Vichayito, porque tiene restaurant y karaoke; ya que el resto de locales que se encuentran en el boulevard de Máncora son un poco más sencillos.
3. ¿Tienes idea de cuál es la proporción de huéspedes que llega al hotel?  
Aproximadamente hay un 60% que llega en pareja y 40% en grupo; casi nunca llegan personas solas, siempre vienen en pareja.
4. ¿Venden cerveza artesanal en el restaurant de este hotel?  
Si vendemos, todas son de la cervecería Imperio que es Piurana.

#### **Proveedor de verduras en Piura. (04/11/2017)**

##### **Producto: Papa.**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
S/. 1 /Kg. de papa y a partir de 10 Kg., S/.0.90.
2. ¿El precio incluye transporte?  
No.
3. ¿Puede dar crédito?  
No.
4. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito.

#### **Proveedor de verduras en Máncora. (04/11/2017)**

##### **Producto: Papa.**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
S/. 1.5 / Kg. de papa.
2. ¿El precio incluye transporte?  
No.
3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito.

#### **Proveedor de verduras en Piura (04/11/2017)**

##### **Producto: Cebolla**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
S/. 1 / Kg. de cebolla y a partir de 10 Kg, S/.0. 90.
2. ¿El precio incluye transporte?  
No.

3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito.

**Proveedor de verduras en Máncora. (04/11/2017)**

**Producto: Cebolla.**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
S/. 2 / Kg. de cebolla.
2. ¿El precio incluye transporte?  
No
3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito

**Proveedor de verduras en Piura. (04/11/2017)**

**Producto: Limones.**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
S/. 2 / Kg. de limones al por mayor.
2. ¿El precio incluye transporte?  
No.
3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito.

**Proveedor de verduras en Máncora (04/11/2017)**

**Producto: Limones**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
S/. 5/Kg. de limones.
2. ¿El precio incluye transporte?  
No.
3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?  
No se da crédito.

**Proveedor de pescado (en el puerto de Máncora). (04/11/2017)**

**Producto: Pescado.**

1. ¿Cuál es el precio del insumo?  
Es depende del tiempo.  
Comprar el pescado en el puerto es más barato que en el mercado de Máncora.  
Los precios que llegamos a encontrar son los siguientes:
- Tuno: S/. 8 /Kg.
  - Pámpano o Lomo negro: S/. 4 / Kg.
  - Cabría: S/. 15 / Kg.
  - Mero: S/. 25 / Kg.
  - Cojinova: S/. 15 / Kg.
  - Congrio: S/. 15 / Kg.

- Lenguado: S/. 15 / Kg.
- Langosta: en temporada baja S/. 25 / Kg., y en temporada alta S/. / Kg.
- Choro: no se ve mucho.
- Pulpo: S/. 18 / Kg.
- Langostino: S/. 28 / Kg.
- Cangrejo: S/. 25 x 7 cangrejos.

2. El precio incluye transporte?

No.

3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?

No se da crédito.

**Proveedor de pescado (en el mismo puerto de Máncora) (04/11/2017)**

**Producto: Otras carnes .**

1. Cuál es el precio del insumo?

- Pollo: S/. 7.60 / Kg.
- Alitas de pollo: S/. 7.6 soles / Kg.
- Carne: S/. 20 / Kg. de lomo.

2. El precio incluye transporte?

No.

3. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?

No se da crédito.

**Proveedor de transporte en Máncora (alquiler de camioneta por día) (03/11/2017)**

**Servicio: alquiler de camionetas**

1. ¿Cuál es el precio del servicio?

S/. 180 (incluye IGV) por todo un día.

2. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?

No se da crédito.

**Proveedor de transporte en Máncora (alquiler de colectivo) (03/11/2017)**

**Servicio: alquiler de colectivo**

1. ¿Cuál es el precio del servicio?

S/.250 (incluye IGV) por todo el traslado de insumos.

2. ¿Puede dar crédito?, Si da crédito, ¿Por cuánto tiempo?

No se da crédito.

## ANEXO 9.

### TABLA DE TIEMPOS DE PREPARACIÓN DE PIQUEOS

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)
1	Cebiche	7
2	Chicharrón de pescado	10
3	Parrilla Marina	15
4	Ronda Marina fría	15
5	Brochetas de Pescado 3 Und.	8
6	Rolls de Lomo Saltado 6 und.	10
7	Alitas BBQ 6 und.	8
8	Langostinos al panko	10
9	Hamburguesa Royal	10
10	Pizza Vegetariana	15
11	Brochetas de lomo 2 und.	10
12	Porción de papas nativas	8
13	Porción de papas fritas	8
14	Porción de camote acaramelado	4

Fuente: Información de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis

**ANEXO 10.**  
**ENCUESTA ESTADÍSTICA MENSUAL DE TURISMO PARA ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE – TUTORIAL (PASO A PASO) PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO.**

17/11/2017

TUTORIAL PARA EL LLENADO DEL T-1 OK



## PRESENTACIÓN

- i. Comprometidos con el principio fundamental que dice ***‘las estadísticas oficiales constituyen un elemento indispensable en el sistema de información de una sociedad democrática y proporcionan al gobierno, a la economía y al público datos de comprobada utilidad práctica acerca de la situación económica, demográfica, social y ambiental’***<sup>1/</sup> para que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a la información pública, el MINCETUR, a través de la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía-DIAITA, ha elaborado el presente TUTORIAL (PASO A PASO) para el correcto llenado del formulario T-1, en procura de una mejor calidad y oportunidad de los resultados de la encuesta Estadística Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje.
- ii. Participando en el logro de la meta 2017 de ***generar y difundir información orientada a promover la inversión pública y privada***, mediante un sistema de medición universal para todas las regiones del país, que alimente la estadística nacional y promueva la sana competencia, el Tutorial, tiene como objetivo servir de orientación a todos los prestadores de servicios de alojamiento que cumplen con informar, a todos aquellos que llenen el formulario por primera vez, y a todos aquellos potenciales informantes.
- iii. Presenta, de forma sencilla y completa, la estructura del formulario, el concepto de cada de variable y la consistencia entre capítulos, exponiendo para ello un caso práctico.
- iv. El MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA, coadyuva y reafirma así su compromiso de apoyo y orientación técnica a sus fuentes informantes.

1/ Tomado de Principios fundamentales de las estadísticas oficiales de las Naciones Unidas.

2

# AGENDA

## A. INTRODUCCIÓN

- Objetivos
- Oferta
- Demanda

## B. FORMULARIO DE LA ENCUESTA

- Capítulo I
- Capítulo II
- Capítulo III
- Capítulo IV
- Capítulo V
- Capítulo VI

## C. CASO PRÁCTICO (PASO A PASO)

- Enunciado del caso práctico.
- Traslado de la información del Registro de Huéspedes al Formulario.



## A. Introducción

La operación estadística mensual tiene como **objetivo** producir información sobre el comportamiento de la actividad de alojamiento temporal, construyendo indicadores sectoriales de los servicios de alojamiento que permitan el análisis y estudio de coyuntura del sector y que sirvan de base para evaluaciones del gobierno y del sector privado a nivel de región, provincia y distrito, bajo dos enfoques:

**Oferta:**

- Número de establecimientos y capacidad instalada de habitaciones y de plazas-cama que fueron ofrecidas en el mes de referencia.
- Indicadores del nivel de ocupación de la capacidad instalada.
- Tarifa promedio (por día hotelero).

**Demanda:**

- Medir y estimar el volumen de huéspedes que arriban a los establecimientos de hospedaje-EH y el volumen de sus pernoctaciones.
- El promedio de permanencia o estancia media en los EH.
- Conocer el lugar de residencia de los huéspedes.

## B. Formulario de la encuesta

### CAPÍTULO I

CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO					
Razón Social de la empresa:				RUC:	
Nombre Comercial:	Clase:	Categoría:	ESTRELLAS (*)	Número de Certificado:	
Dirección:	Teléfono fijo:		Sistema de Coordinación (S):		
Región:	Provincia:	Distrito:			
Página web:	e-mail para reservas:				

**Razón Social de la empresa:** Llenar exactamente los datos que se registraron en el RUC, como persona natural o persona jurídica. Corresponde al Titular del EH, quién es el responsable y conductor del alojamiento.

**RUC:** Número de once (11) dígitos del Registro Único del Contribuyente de la empresa jurídica o persona natural conductora del hospedaje.

**Nombre Comercial:** Nombre de fantasía con el que comercialmente se conoce al hospedaje.

**Clase:** En caso que el EH ostente una Clase (Hotel, Hostal, Albergue o Apart-Hotel) indicar la que le corresponde en función a lo consignado en su certificado otorgado por MINCETUR. Si el alojamiento no ha sido calificado, indicar No Clasificado (NC).

**Categoría:** Indicar el rango de estrellas (5\*, 4\*, 3\*, 2\*, 1\*) con el que fue calificado el EH. Tomar en consideración que sólo se categorizan los EH de la clase Hotel, Apart-Hotel y Hostal.

**Número de certificado:** Anotar el número de certificado que fue otorgado por MINCETUR, la GERCETUR o DIRCETUR respectiva.

## B. Formulario de la encuesta CAPÍTULO II

TIPO DE HABITACIÓN / DEPARTAMENTO (Leer instrucciones en el reverso)	CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO OFERTADA			ALOJAMIENTO UTILIZADO			TARIFA PÚBLICA NORMAL por DÍA HOTELERO según tipo de habitación (PRECIO CON IMPUESTOS) (En Nuevo Sol S/, sin colones)	
	Número de HABITACIONES OFERTADAS (EXCEPTO A LAS EN REPARACIÓN, MANTENIMIENTO)		Número de "PLAZAS - CAMA"	Número de AFRITOS DE PERSONAS	Número de HABITACIONES-NOCHE OCUPADAS	Número de PERNOCTACIONES	con baño	sin baño
	(1)	(2)						
Individuales o simples								
Dobles y matrimoniales								
Suites (incluye sala)								
Triplas								
Bungaló (casas pequeñas)								
Otras:.....								
<b>TOTAL</b>								

### Capacidad de alojamiento ofertada

La información es constante todos los meses, sin embargo puede variar por estacionalidad, mantenimiento y reparación o puede variar por construcciones adicionales de ampliación del local. Se refiere a la edificación o construcción, a lo dispuesto permanentemente para recepción de los huéspedes.

### Alojamiento Utilizado

La información del alojamiento utilizado proviene del REGISTRO DE HUÉSPEDES, el que puede ser llevado en fichas, libros o medios digitales.

### Tarifa Pública Normal por Día Hotelero

Se refiere a la tarifa por día hotelero (con impuestos) vigente al último día del mes de información. Se define como el precio que los huéspedes pagan por el período de 24 horas que usan una habitación. Debido a los diferentes precios según el tipo de habitación, se desglosa el tipo de habitación vendida en: simple, doble, suite, triple y otro tipo de habitación.

## B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO II)

### 1 Capacidad de alojamiento ofertada

TIPO DE HABITACIÓN / DEPARTAMENTO (ver instrucciones en el anexo)	CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO OFERTADA		
	NÚMERO DE HABITACIONES OFERTADAS (EXCLUIDAS AQUELAS EN REPARACIÓN, MANTENIMIENTO)		Número de "PLAZAS-CAMA"
	CON BAÑO	SIN BAÑO	
	(1)	(2)	(3)
Individuales o simples			
Dobles y matrimoniales			
Solitas (incluye sala)			
Triplas			
Quadruplas (para personas)			
Otras: _____			
<b>TOTAL</b>			

*Nota: En el caso de las EH clasificados y categorizados se solicita el número total de habitaciones con independencia de si cumplen o no con las dimensiones mínimas establecidas en el reglamento, según su clase y categoría.*

Número de habitaciones ofertadas  
(Columna 1 + Columna 2)

Número de "PLAZAS-CAMA"  
(Columna 3)

**0**

- ✘ Excluir a las habitaciones en reparación o mantenimiento en el mes de información. Registrar el N° total de habitaciones con baño y sin baño propio, que estuvieran acondicionadas y disponibles para que los huéspedes pasen una noche, en el mes de información.
- ✚ Desagregar el tipo de habitación de acuerdo al número de personas que cada dormitorio puede alojar regularmente.

**0**

- ✚ Se busca medir la capacidad en número de personas que puedan pernoctar en las camas instaladas en los diferentes tipos de habitaciones.
- ✚ Las camas matrimoniales (2 plazas, king y queen) se contarán como dos plazas-camas; y las simples de 1 plaza y 1 1/2 plaza, como una plaza-cama.
- ✘ El N° de habitaciones y plazas cama son fijos no se multiplica por el número de días del mes de información.

## B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO II)

### 2 Alojamiento Utilizado

TIPO DE HABITACIÓN/ DEPARTAMENTO (Ver instrucciones en el reverso)	ALOJAMIENTO UTILIZADO		
	Número de ARRIBOS DE PERSONAS (I)	Número de HABITACIONES-NOCHES OCUPADAS (II)	Número de PERNOCTACIONES (III)
Individuales o simples			
Dobles y matrimoniales			
Suites (incluye sala)			
Tríples			
Bungalós (casas pequeñas)			
Otros: _____			
<b>TOTAL</b>			

#### Igualdades a tener en cuenta en CAPÍTULO II:

- ✓ El TOTAL de arribos de personas (columna 4) debe ser igual al TOTAL del número de arribos de huéspedes por día del mes del CAPÍTULO III; e igual a la sumatoria del TOTAL del número de arribos del mes de No Residentes (columna 1) + Residentes (columna 3) del CAPÍTULO IV.
- ✓ El total del número de pernoctaciones (columna 6) debe ser igual a la sumatoria del número de pernoctaciones del mes de No Residentes (columna 2) + Residentes (columna 4) del CAPÍTULO IV.

#### Número de arribos de personas (Columna 4)

D

- Se solicita el número de todas las personas que arribaron al hospedaje y que realizaron una o más pernoctaciones seguidas en el mismo EH, desagregando la información según tipo de habitación utilizada.
- Se cuenta el arribo únicamente el primer día de llegada del huésped al hospedaje. Esta información está consignada en el Registro de Huéspedes.

#### Número de habitaciones noches ocupadas (Columna 5)

E

- Consignar el número de noches que fueron ocupadas las habitaciones (número de días hoteleros pagados por el huésped), en el mes de referencia.
- El registro debe hacerse por tipo de habitación ocupada. Por ejemplo si consigno 10 pernoctaciones en una habitación doble estaría indicando que esta habitación ha sido ocupada 5 noches.

#### Número de pernoctaciones (Columna 6)

F

- Corresponde al número total de noches que los huéspedes se alojaron en el establecimiento de hospedaje ocupando la habitación, con independencia de si permanecieron o no en la habitación.
- La pernoctación se cuenta por cada uno de los huéspedes. Por ejemplo si arriba una pareja y ocupa 5 noches la habitación matrimonial, realizarán 10 pernoctaciones.

$$N^{\circ} \text{ de arribos} \leq N^{\circ} \text{ de pernoctaciones} \geq N^{\circ} \text{ de habitaciones-noches ocupadas}$$

## B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO II)

### 3 Tarifa pública normal por día hotelero

TIPO DE HABITACIÓN/ DEPARTAMENTO (Ver instrucciones en el reverso)	TARIFA PÚBLICA NORMAL POR DÍA HOTELERO según tipo de habitación (Precio con impuestos) (En Soles S/, sin céntimos)	
	CON BAÑO (7)	ON BAÑO (8)
Individuales o simples		
Dobles y matrimoniales		
Suites (incluye sala)		
Tríples		
Bungalós (casa pequeña)		
Otros		
TOTAL		

#### Nota:

*La tarifa solicitada es según tipo de habitación y si hubiese diferencias dentro de cada tipo, la tarifa que se usa con mayor frecuencia.*

*No obstante, algunos hospedajes venden Otras habitaciones (cuádruple, quintuple, etc.) por persona, siempre debe registrarse aquí el importe total de la habitación.*

Tarifa Pública Normal por DÍA HOTELERO, según tipo de habitación  
Precio (valor unitario + impuestos)  
(En Soles S/, sin céntimos)



- ✘ Si un establecimiento tuviera fijada su tarifa por HORAS y no por DÍA HOTELERO, debe notificarlo en observaciones, para evaluar su continuidad en la operación estadística.
- ✚ Verificar que la tarifa de la habitación con baño propio y sin baño interior esté registrada en el casillero correspondiente, en las columnas (7) y (8) respectivamente.
- ✚ Se solicita la tarifa en moneda local (Soles S/, sin céntimos) según tipo de habitación; en caso el hospedaje fije su tarifa en dólares (US\$), deberá convertir al tipo de cambio oficial del último día del mes de referencia.
- ✘ En caso el EH trabaje con tarifas corporativas y tarifas de paquetes turísticos, NO DECLARAR este tipo de tarifas en la encuesta ya que el dato solicitado está referido únicamente a la tarifa publicada en la recepción del local.



## B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO III)

### Número de arribos de huéspedes por días del mes

CAPÍTULO III NÚMERO DE ARRIBOS DE HUÉSPEDES POR DÍA DEL MES									
Anote, el número total de PERSONAS que LLEGARON o ARRIBARON en el día y se ANOTARON en el libro o Fichas de REGISTRO.									
Día 1°	Día 2°	Día 3°	Día 4°	Día 5°	Día 6°	Día 7°	Día 8°	Día 9°	Día 10°
Día 11°	Día 12°	Día 13°	Día 14°	Día 15°	Día 16°	Día 17°	Día 18°	Día 19°	Día 20°
Día 21°	Día 22°	Día 23°	Día 24°	Día 25°	Día 26°	Día 27°	Día 28°	Día 29°	Día 30°
Día 31°	TOTAL								

#### Número de ARRIBOS de huéspedes por día del mes



- + De acuerdo con el libro de Registro de Huéspedes, se solicita llenar el número total de personas que arribaron por cada día del mes de información.
- + Verificar que la suma de los datos consignados por cada día del mes coincida con el TOTAL registrado como arribos del mes:  $\sum \text{día 1}^{\circ} \dots \text{día 31}^{\circ} = \text{TOTAL}$
- + Tomar en cuenta que todos los meses no registran 31 días, limitarse a ingresar la información de acuerdo al número de días de cada mes (por ejemplo en el mes de febrero ingresar datos hasta el día 28).
- + **Igualdades a tener en cuenta en CAPÍTULO III:**  
 El TOTAL de ARRIBOS del mes de información debe ser  $=$  al TOTAL del N° de ARRIBOS de personas (columna 4) del **CAPÍTULO II**  
  
 El TOTAL de ARRIBOS del mes de información debe ser  $=$  a la suma del TOTAL del N° de arribos de residentes y no residentes del **CAPÍTULO IV**

# B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO IV) Arribos y pernотaciones según lugar de residencia del huésped

CAPÍTULO IV ARRIBOS Y PERNOTACIONES SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA DEL HUÉSPED			
País de residencia del huésped	Número de personas		REGIÓN
	Arribos	Pernотaciones	
EXTRANJEROS Y "NO RESIDENTES EN EL PERÚ"	EX	EX	
Argentina			Lima Metropolitana
Bolivia			Cusco
Brazil			Región Lima
Canada			Región Arequipa
Chile			Región Ayacucho
Colombia			Región Cuzco
Costa Rica			Región Huancavelica
Ecuador			Región Ica
El Salvador			Región La Libertad
Estados Unidos			Región Lambayeque
Francia			Región Loreto
Germany			Región Madre de Dios
India			Región Moquegua
Indonesia			Región Pasco
Italia			Región Piura
Japón			Región Tarma
Kenia			Región Ucayali
Malasia			Región Tumbes
México			Región Utcubamba
Nicaragua			Región Yaucajesu
Paraguay			Región Zetaval
Perú			Región Tarma
Reino Unido			Región Tarma
Rusia			Región Tarma
Uruguay			Región Tarma
Venezuela			Región Tarma
OTROS PAÍSES			TOTAL REGIONES
			TOTAL PAISES

**Arribos y pernотaciones según residencia del huésped**

Se solicita el número de arribos y número de pernотaciones, según PAÍS de residencia del huésped extranjero y según REGIÓN de residencia del huésped nacional.

Verificar que en cada PAÍS de residencia y en cada REGIÓN de residencia el número de **arribos** sea  $\leq$  (menor o igual) al número de **pernотaciones**.

Verificar que la suma de todos los arribos y pernотaciones por PAÍS de residencia del huésped extranjero y por REGIÓN de residencia del huésped nacional sea  $=$  al registrado en TOTAL PAÍSES y TOTAL REGIONES.

Nota: El número total de arribos en el mes de extranjeros y no residentes en el Perú (columna 1) y el número total de arribos en el mes de peruanos y residentes en el Perú (columna 3), debe coincidir con los totales del CAPÍTULO V Motivo principal del viaje de los huéspedes.

- Igualdades a tener en cuenta en CAPÍTULO IV:**
- ✓ La suma de Arribos TOTAL PAÍSES + Arribos TOTAL REGIONES debe ser =  
Al TOTAL del número de Arribos de personas (columna 4) del CAPÍTULO II y  
Al TOTAL del número de Arribos de huésped por día del mes del CAPÍTULO III
  - ✓ La suma de Pernотaciones TOTAL PAÍSES + Pernотaciones TOTAL REGIONES debe ser =  
Al TOTAL del número de Pernотaciones (columna 5) del CAPÍTULO II



## B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO V) Motivo principal<sup>2</sup> del viaje de los huéspedes (<sup>2</sup>Motivo sin el cual el viaje no habría tenido lugar)

Capítulo nuevo

CAPÍTULO V MOTIVO PRINCIPAL DEL VIAJE DE LOS HUÉSPEDES										
DETALLE	TOTAL DE ARRIVOS (Según el Anexo 1) (1)	VIAJES POR MOTIVOS ADICIONALES A LA ENQUIETA: INSTITUCIONALES, ETC.	FIESTAS Y FERIADOS Y REUNIONES	FORMACION Y FORMACION	SALUD Y ATENCION MEDICA	RELACION PERSONALES CONOCES	COMPRAS (EXCEPTO PARA SU USO PERSONAL)	NEGOCIOS Y MOTIVOS PROFESIONALES (Según el Anexo 2) (2)	TRABAJO (REMUNERADO EN LA CIUDAD O LUGAR DONDE SE ALOJA)	OTROS MOTIVOS (NO CLASIFICADOS PREVIAMENTE, POR EJEMPLO, TRANSITO)
* Extranjeros y no residentes										
* Residentes										
<b>TOTAL</b>										

1 Incluye asistencia a conferencias o congresos, ferias y exposiciones, comerciales, participar en exposiciones y otros de interés, conciertos, actividades deportivas profesionales, comprar o vender bienes o servicios en nombre de productores no residentes (en el país o lugar visitado), asistir a cursos de formación en el trabajo formal o informal, etc.

### Recomendaciones para categorizar los motivos del viaje

#### MOTIVOS PERSONALES

- Vacaciones, recreo y ocio:** visitas a sitios naturales o construidos por el hombre, asistencia a eventos deportivos o culturales; la práctica de deporte (equitación, golf, tenis, montañismo, etc.) viajes de luna de miel, etc.
- Visitas a familiares y amigos:** asistir a bodas, funerales o cualquier otro evento familiar.
- Educación y formación:** realización de cursos a corto plazo pagados por los empleadores u otros.
- Salud y atención médica:** incluye, por ejemplo, recibir servicios de hospitales, clínicas; visitas a centros termales, de talasoterapia y otros.
- Religión/peregrinaciones:** incluye, por ejemplo, asistir a reuniones y eventos religiosos, peregrinaciones, etc.

#### MOTIVOS PROFESIONALES

- Compras:** Esta categoría incluye, por ejemplo, comprar bienes de consumo para uso personal o como regalos, excepto para su reventa o utilización en un futuro proceso productivo (en cuyo caso el viaje se realizaría por negocios o motivos profesionales).
- Otros motivos:** Esta categoría incluye, por ejemplo, tránsito, trabajo voluntario (no incluido en otro lugar), trabajo de investigación y posibilidades de migración.
- Trabajo (remunerado en la ciudad o lugar donde se aloja):** por ejemplo personal de salud o educación

## B. Formulario de la encuesta (CAPÍTULO VI)

### Número de puestos de trabajo ocupados en el mes

CATEGORÍA OCUPACIONAL		ACTIVIDADES	TOTAL PUESTOS DE TRABAJO	SUBSTITUTOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	RECEPCIÓN	COMERCIOS	LIMPIEZA	COCINEROS Y CAFETERÍA	BAR	LOS DEMÁS PUESTOS DE TRABAJO
TRABAJADORES REMUNERADOS	HOMBRES:	• Permanentes								
		• Eventuales								
	MUJERES:	• Permanentes								
		• Eventuales								
PROPIETARIOS Y SOCIOS TRABAJADORES										
TOTAL										

#### Trabajadores Remunerados

1

Se solicita el número de personal que trabajó en el mes de información, desagregando por género (hombres y mujeres), de acuerdo a los puestos de trabajo desempeñados de forma permanente o eventual.



Trabajo permanente se refiere a todas las actividades de carácter permanente que realizan los EH para prestar sus servicios. El contrato laboral en este caso es indeterminado.



Trabajo eventual se refiere a las actividades ocasionales que se generan por mayor demanda del servicio y que no pueden ser cubiertas con el personal permanente. Por ejemplo temporada alta, evento fortuito, etc. El contrato laboral en este caso es a plazo fijo y a veces no existe contrato.



#### Propietarios y socios activos y Trabajadores No Remunerados

2

Los propietarios y socios trabajadores activos deben ser contados si trabajan normalmente como mínimo un tercio de la jornada diaria.



Los trabajadores no remunerados está constituido por las personas que laboran con regularidad en el hospedaje, por lo menos una tercera parte de la jornada semanal normal y no perciben una remuneración en forma de sueldo, salario, comisión, gratificación, destajo o en especie.



**Nota: Tomar en cuenta que el número de puestos de trabajo de comedor, bar y los demás se refieren a aquellos de atención exclusiva para los huéspedes que pernoctan en el alojamiento.**



- i. El establecimiento de hospedaje identificado con: Razón Social *Sucesión indivisa Cuyotupac Correa Luis E.I.R.L.*; RUC 20403020109; **sin clase y sin categoría**. Ubicado en la dirección Jr. 8 de noviembre N° 306, de la región **Puno**, provincia y distrito de **Puno**, ofreció sus servicios de alojamiento temporal colectivo en febrero 2016, con toda su capacidad instalada disponible para alojar a los huéspedes.
- ii. En **febrero** son los días centrales de las festividades de la **fiesta de la Virgen de la Candelaria**, en **Puno es temporada alta** así que el hospedaje se prepara para recibir un mayor flujo de turistas extranjeros y nacionales. Las previsiones son optimistas ya que se estima que las habitaciones estarán ocupadas al máximo, todos los días que dure la Festividad de la Virgen de la Candelaria.
- iii. La capacidad instalada del hospedaje es de 10 habitaciones simples, 15 habitaciones matrimoniales y 15 habitaciones dobles; y, 3 habitaciones triples.
- iv. La gerencia ha previsto contratar personal adicional para los puestos de recepción, limpieza y comedor/cafetería, debido a que los trabajadores actuales de puestos permanentes no cubrirían todos los servicios demandados al usar el 100% de su capacidad instalada. Hoy tiene 4 trabajadores, dos remunerados y dos no remunerados.
- v. El Registro de Huéspedes lo llevan en un libro y se ha dado indicaciones al personal, de levantar información de los huéspedes de manera precisa sin obviar ningún dato sobre todo de su lugar de residencia. La gerencia prevé hacer campaña publicitaria en los lugares que han señalado como residencia habitual.
- vi. Al momento del registro del huésped, el establecimiento de hospedaje-EH hace entrega de fichas donde se pregunta **el motivo principal** del viaje del huésped.

14

## C. Caso práctico (paso a paso)

### Traslado de información del Registro de Huéspedes al formulario

#### LLENADO DEL CAPÍTULO I

Información del mes de **febrero 2016**

CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO					
Razón Social de la empresa :	Sucesión Indivisa Cuyotupac Correa Luis E.I.R.L.			RUC:	20403020109
Nombre Comercial:	Hospedaje El Paraíso	Clase:	N/C	Categoría:	N/C ESTUJAS (*)
Dirección:	Jr. 8 de noviembre N° 306	Teléfono fijo:	355860	Número de Certificado Sistema de Coordinación:	
Región:	Puno	Provincia:	Puno	Distrito:	Puno
Página web:	www.hospedajeparaiso.com		e-mail para reservas:	reservas@hospedajeparaiso.com	

De acuerdo con los datos del ENUNCIADO se ha procedido a llenar correctamente los datos generales de identificación y ubicación del establecimiento de hospedaje

## C. Caso práctico

Nota: El siguiente cuadro es un ejemplo de como llenar el Registro de Huéspedes. Los colores de cada celda son obligatorias para trasladar la información al formulario de la encuesta. Se han ingresado los datos hasta el día 8 de febrero Candelaria. El proceso de este traslado de información se da

Nº	Nombres y Apellidos completos	Sexo		Nacionalidad	País o región de residencia	Documento de Identidad		Fecha de Ingreso			Fecha de Salida		
		M	F			Tipo	Nº	dd	mm	aaaa	dd	mm	aaaa
1	Juan Castro Lopez	X		Peruana	Cusco	DNI	05201039	01	02	2016	02	02	2016
2	John Dixon Smith	X		USA	EE.UU	Pasaporte	9052043758	01	02	2016	04	02	2016
3	Juan Carlos Vargas Chauca	X		Argentina	Argentina	Pasaporte	8907201033	04	02	2016	05	02	2016
4	Esteban Martín Vargas	X		Argentina	Argentina	Pasaporte	8717201536	04	02	2016	05	02	2016
5	Rosa Perez de Perez		X	Peruana	Lambayeque	DNI	05201036	08	02	2016	10	02	2016
6	Roberto Perez Miranda	X		Peruana	Lambayeque	DNI	25201039	08	02	2016	10	02	2016
7	Silverio Cárdenas Soto	X		Boliviana	Bolivia	Pasaporte	5604201039	08	02	2016	12	02	2016
8	Doris Sotomayor Mendez		X	Boliviana	Bolivia	Pasaporte	5608261030	08	02	2016	12	02	2016
9	Victor Hugo Martínez Silva	X		Boliviana	Bolivia	Pasaporte	5607201075	08	02	2016	11	02	2016
10	Maria Espinoza Ugarte		X	Boliviana	Bolivia	Pasaporte	5609201043	08	02	2016	11	02	2016
11	Juan Pablo Villegas Martínez	X		Peruano	San Martín	DNI	07098958	08	02	2016	12	02	2016
12	Mario Stumpf Delgado	X		Peruano	San Martín	DNI	00790955	08	02	2016	12	02	2016
13	Luis Miguel Meza Cuadra	X		Peruano	Cusco	DNI	02798952	08	02	2016	13	02	2016
14	Maria Silva de Meza		X	Peruana	Cusco	DNI	07354862	08	02	2016	13	02	2016
15	José Humberto Lazo Soto	X		Peruano	Cusco	DNI	07989250	08	02	2016	11	02	2016
16	Nilda Varratagui de Lazo		X	Peruana	Cusco	DNI	12654221	08	02	2016	11	02	2016
17	Joaquín Lazo Verdabegui	X		Peruano	Cusco	DNI	23652609	08	02	2016	11	02	2016
18	Juan Huarcaya Revoredo	X		Peruano	Puno	DNI	04799249	08	02	2016	10	02	2016
19	Luz Marta Figueroa Arias		X	Peruana	Puno	DNI	06798946	08	02	2016	10	02	2016
20	Diego Huarcaya Figueroa	X		Peruano	Puno	DNI	27207229	08	02	2016	10	02	2016
Total desde 01/02/2016 hasta 08/02/2016													

## Leyenda:

Habitación simple , Habitación doble , Habitación



**(paso a paso)**

Historias de acuerdo con el Reglamento de Hospedajes y las columnas de color amarillo se han adicionado porque son nuevo, que para efectos del caso práctico del ejemplo, se supone el primer día central de la Fiesta de la Virgen de la Candelaria debe replicar para el resto de días del mes de información.

Nº de Hab. asignada	Tarifa (S/.)	Arribos	Hab. Noche Ocupadas	Pernoctaciones	Motivo de viaje del huésped								
					Vicencia s, recreo, estro, asistencia s o eventos y similares	Visitas a familia res y amigos	Estu del io y formaci ón	Salud y atenci ón m é dica	Religi ón/ peregrinaci ones	Compra s/venta para su reventa	Regoci os y motivo s profesio nales	Trabajo (person as que residen en la ciudad donde se aloja)	Otros motivo s no clasifica dos (por ejem. En transito)
101	300	1	1	1					1				
102	300	1	3	3	1								
203	150	1	1	1	1								
		1		1	1								
204	150	1	2	2	1								
		1		2	1								
205	150	1	4	4	1								
		1		4	1								
203	150	1	3	3	1								
		1		3	1								
206	150	1	4	4	1								
		1		4			1						
207	150	1	5	5					1				
		1		5			1						
305	200	1	3	3	1								
		1		3	1								
		1		3	1								
306	200	1	2	2					1				
		1		2			1						
		1		2			1						
		20	28	57	13	-	-	-	7	-	-	-	-

in triple

# C. Caso práctico (paso a paso)

## Traslado de información del Registro de Huéspedes al formulario

Resumen del registro de huéspedes según tipo de habitación

	Arriba	Nal. Noche Dobles	Permanencia PIS
	1	1	1
	1	2	2
<b>Total Hab. Simple</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
	1	1	1
	1	1	1
	1	2	2
	1	2	2
	1	4	4
	1	4	4
	1	5	5
	1	5	5
	1	4	4
	1	4	4
	1	5	5
	1	5	5
<b>Total Hab. Doble</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
	1	2	2
	1	2	2
	1	2	2
<b>Total Hab. Triple</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>57</b>

CAPÍTULO II CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO OFERTADA / UTILIZADA Y TARIFAS DEL MES

TIPO DE HABITACIÓN / DEPARTAMENTO <small>(Considerar como en el Anexo)</small>	CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO OFERTADA		ALOJAMIENTO UTILIZADO				TARIFA PÚBLICA NORMAL por DIA HOTELERO <small>(CON VALOR DE HABITACIONES PRECIO COMPLETO (Incluyendo I.V. en el valor) (Dólares) (Dólares)</small>	
	Número de ALERACIONES OFERTADAS <small>(Por tipo de habitación, JUNTOS/SEPARADOS, etc.)</small>		Número de "PLUGS - OMA"	Número de ARRENDOS de PERSONAS	Número de HABITACIONES SOCOS (COPAS)	Número de HABITACIONES	(7)	(8)
	(1)	(2)						
Individuos o simples	10	10	2	4	4	100		
Dobles y matrimoniales	30	60	12	19	38	150		
Sobres (Incluir sala)								
Triples	3		6	5	15	200		
Bangalós (con piscina)								
Otros								
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>79</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>57</b>			

CAPÍTULO III NÚMERO DE ARRENDOS DE HUÉSPEDES POR DÍA DEL MES

Nota: Emplear este formulario con el cuadro de referencia del día a la hora de la recepción de los datos. (Incluir los)

Día 1°	02/02	03/02	04/02	05/02	06/02	07/02	08/02	09/02	10/02	11/02	12/02	TOTAL
2					2							16
												20

Tomar en cuenta que para el ejemplo solo se han considerado los flujos del 01 al 08 de febrero de 2016, replicar de igual manera para el resto de días del mes de febrero

## C. Caso práctico (paso a paso)

### Traslado de información del Registro de Huéspedes al formulario

CAPÍTULO IV ARRIBOS Y PERNOCTACIONES SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA DEL HUÉSPED

PAÍS O CONTINENTE	ARRIBOS en el mes	PERNOCTACIONES en el mes
Argentina	2	2
Alemania		
Estados Unidos		
Bolivia	8	18
Brasil		
Canadá		
Colombia		
Corea del Sur		
Costa Rica		
Chile		
China (Rep. Popular)		
Ecuador		
Estados Unidos-USA	1	1
España		
Francia		
Holanda (Países Bajos)		
India		
Israel		
Italia		
Japón		
México		
Panamá		
Reino Unido (Inglaterra E.)		
Rusia		
Suecia		
Turquía		
Uruguay		
Venezuela		
Africa (países africanos)		
Oceanía (países O.)		
Otro país de América		
Otro país de Asia		
Otro país de Europa		
<b>Total Países</b>	<b>7</b>	<b>19</b>

REGIONES	Número de ARRIBOS en el mes	Número de PERNOCTACIONES en el mes
Lima Metropolitana y Callao		
Región Lima: Barranca, Cajatambo, Casma, Cajete, Huaral, Huancavelica, Huarms, Iyón y Tarma	3	9
Ancash		
Arequipa		
Ayacucho		
Cajamarca		
Cusco	1	11
Huancavelica		
Huánuco		
Ica		
Jurín		
La Libertad		
Lambayeque	2	4
Loreto		
Madre de Dios		
Moravia		
Pasco		
Piura		
Puno	1	6
San Martín	2	8
Tarma		
Tumbes		
Ucayali		
<b>Total Regiones</b>	<b>15</b>	<b>38</b>

## CAPÍTULO IV

Total Número de ARRIBOS:

Total países + Total regiones

$$7 + 13 = 20$$

Total Número de PERNOCTACIONES:

Total países + Total regiones

$$19 + 38 = 57$$

Igualdades CAPÍTULO IV con CAP. II y III

Con CAPÍTULO II

Total Número de ARRIBOS de personas = 20

Total Número de PERNOCTACIONES

de personas = 57

Con CAPÍTULO III

Total de ARRIBOS de huéspedes

por día del mes = 20



## C. Caso práctico (paso a paso)

### Traslado de información del Registro de Huéspedes al formulario

CAPÍTULO V		MOTIVO PRINCIPAL DEL VIAJE DE LOS HUÉSPEDES								
DETALLE	TOTAL DE ARRIBOS (Suma de los ítems 1 al 10 del Capítulo IV)	VACACIONES, RECREO O ASISTENCIA A EVENTOS CULTURALES, FERIALES, ETC.	VISITA A FAMILIARES Y AMIGOS	COMERCIOS Y EMPRESAS	SALUD Y ASISTENCIA MÉDICA	RELIGIÓN / MOTIVACIONES DIVERSAS	CONFERIAS, REUNIONES, JUBILACIÓN, RETIRO, ETC.	PROCESOS Y MOTIVOS PROFESIONALES (Trabajo de carácter profesional, académico, científico, artístico o deportivo, etc.)	TRABAJO (NO CLASIFICADO POR LA CATEGORÍA DE LA ACTIVIDAD)	OTROS MOTIVOS (NO CLASIFICADOS POR LA CATEGORÍA DE LA ACTIVIDAD)
* Extranjeros y no residentes	7	7								
* Peruanos y residentes	13	6				7				
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>13</b>				<b>7</b>				

U incluye asistencia a conferencias o congresos, ferias y exposiciones comerciales, participar en espectáculos o shows de teatro, conciertos, actividades deportivas profesionales, comprar o vender bienes o servicios en nombre de productores no residentes (en el país o lugar visitado), asistir a cursos de formación en el trabajo, ferias o exposiciones, etc.

- ❖ Los **7 extranjeros y no residentes** que arribaron al EH señalaron que el motivo principal de su viaje ha sido recreo, ocio, para asistir al evento de la festividad de la virgen de la Candelaria.
- ❖ Los **13 peruanos y residentes** que arribaron al EH declararon haber visitado la ciudad de Puno principalmente por motivos religiosos y en segundo lugar por motivo de vacaciones, recreo y ocio.

**Igualdad:**  
**Capítulo V con**  
**Capítulo IV**

Total de Motivo principal de viaje de extranjeros y no residentes (Cap. V)  
Total de Motivo principal de viaje de peruanos y residentes (Cap. V)

**=**

Total de Arribos de extranjeros y no residentes (Cap. IV)  
Total de Arribos de peruanos y residentes (Cap. IV)

## C. Caso práctico (paso a paso)

### Traslado de información del Registro de Huéspedes al formulario

**CAPÍTULO VI NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS EN EL MES**

CATEGORÍA OCUPACIONAL		TOTAL PUESTOS DE TRABAJO	EXECUTIVOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	RECEPCIÓN	CONSERVIA	LIMPIEZA	COMEDOR Y CAFETERIA	BAR	LOS DEMÁS PUESTOS DE TRABAJO
TURISTAS REINTEGRADOS	<b>HOMBRES:</b>								
	• Permanentes	1	1						
	• Eventuales	1		1					
	<b>MUJERES:</b>								
	• Permanentes	1		1					
	• Eventuales	2				1	1		
PROPIETARIOS Y SOCIOS		1	1						
TRABAJADORES NO REINTEGRADOS		1				1			
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>1</b>		

De acuerdo con los datos del ENUNCIADO se ha procedido a llenar correctamente los datos del número de puestos de trabajo ocupados en el mes. Se ha considerado los puestos adicionales por estacionalidad.

# 2017: CALENDARIO DE LA OBLIGACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL

CALENDARIO MENSUAL DE OBLIGACIONES DE CONCEPTOS Y DE RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA "ESTADÍSTICA MENSUAL DE TURISMO 2017 PARA ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE"  
 AÑO CALIFICACION TURISMO 2017 - 2019/2018

MES / DÍA	2017												2018
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					
Octubre								03 ago 2017					
Noviembre								03 ago 2017					
Diciembre								03 ago 2017					
Enero								03 ago 2017					
Febrero								03 ago 2017					
Marzo								03 ago 2017					
Abril								03 ago 2017					
Mayo								03 ago 2017					
Junio								03 ago 2017					
Julio								03 ago 2017					
Agosto								03 ago 2017					
Septiembre								03 ago 2017					







PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y TurismoViceministerio de  
TurismoDirección General de  
Investigación y Estudios  
sobre Turismo y Artesanía

## ¡Gracias por su colaboración con las estadísticas oficiales del Perú!

### Tutorial T-1

#### Créditos:

MINCETUR/VMT/DGIETA

Dirección de Investigación y Análisis de la Información  
de Turismo y Artesanía (DIAITA).

Marzo 2017.



**ANEXO 11**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES**

1. ¿Cómo calificaría el servicio recibido?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Deficiente                  | <input type="checkbox"/> |
| Regular                     | <input type="checkbox"/> |
| Cumple con las expectativas | <input type="checkbox"/> |
| Supera las expectativas     | <input type="checkbox"/> |

2. ¿A través de que medio se enteró de Máncora Resto-beer?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Facebook                                   | <input type="checkbox"/> |
| Recomendado por el recepcionista del Hotel | <input type="checkbox"/> |
| Recomendado por agente turístico           | <input type="checkbox"/> |
| Vi el letrero en la carretera              | <input type="checkbox"/> |
| Volantes                                   | <input type="checkbox"/> |
| Recomendación del taxista                  | <input type="checkbox"/> |
| Otro (indicar).....                        |                          |

3. Califique al personal que lo atendió

- |   | Si                       | No                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Recibió asesoría del mozo                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Percibió trato amable                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le consultaron si tomaría taxi de retorno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Califique nuestros productos

- |   | Si                       | No                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Recibió su cerveza a la temperatura ideal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recibió su comida en el tiempo indicado   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Califique nuestro local

- |                                    | Si                       | No                       |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le gustó la decoración             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le gustó la música                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿La higiene del salón es buena?    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿La higiene de los baños es buena? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Utilice este espacio para escribir algún comentario o recomendación

Muchas gracias por su tiempo!!

## ANEXO 12

### RESUMEN DE MÁRGENES EN PIQUEOS

Los precios, costos y márgenes que se manejarán en cuanto a piqueos, se presentan en la tabla a continuación:

ITEM	PIQUEO	Costo	Precio	Margen	% de Margen
1	Cebiche	S/. 11.52	S/. 30.00	S/. 18.48	160.44%
2	Chicharron de pescado	S/. 12.67	S/. 30.00	S/. 17.33	136.75%
3	Parrilla Marina	S/. 45.08	S/. 80.00	S/. 34.92	77.45%
4	Ronda Marina fría	S/. 43.18	S/. 85.00	S/. 41.82	96.85%
5	Brochetas de Pescado 3 Und.	S/. 13.04	S/. 20.00	S/. 6.96	53.33%
6	Rolls de Lomo Saltado 6 und.	S/. 14.23	S/. 22.00	S/. 7.77	54.60%
7	Alitas BBQ 6 und.	S/. 12.38	S/. 27.00	S/. 14.62	118.16%
8	Langostinos al panko	S/. 17.25	S/. 27.00	S/. 9.75	56.54%
9	Hamburguesa Royal	S/. 15.33	S/. 28.00	S/. 12.67	82.64%
10	Pizza Vegetariana	S/. 14.56	S/. 30.00	S/. 15.44	106.00%
11	Brochetas de lomo 2 und.	S/. 15.39	S/. 25.00	S/. 9.61	62.41%
12	Porción de papas nativas	S/. 10.78	S/. 18.00	S/. 7.22	67.02%
13	Porción de papas fritas	S/. 6.81	S/. 15.00	S/. 8.19	120.27%
14	Porción de camote acaramelado	S/. 6.18	S/. 15.00	S/. 8.82	142.86%

Fuente: Información de esta tesis. Elaboración: Autores de esta tesis

## Resumen de márgenes en cervezas artesanales.

Los precios, costos y márgenes que se manejarán en cuanto a cervezas artesanales, se presentan en la siguiente tabla:

CERVEZAS ARTESANALES							
Item	MARCA	NOMBRE	ESTILO	Costo	Precio	Margen	% de Margen
1	Nuevo Mundo	Amaz	Amber Ale	8.00	18.00	10.00	125%
2	Nuevo Mundo	Pampa	Brown Porter	8.00	18.00	10.00	125%
3	Barbarian	Lima Pale Ale	Pale Ale	8.00	18.00	10.00	125%
4	Barbarian	Barbarian Dos Más	Kolsh	8.00	18.00	10.00	125%
5	Invictus	Alquimista	Belgian Ale	8.33	18.00	9.67	116%
6	Invictus	Ilusionista	India Pale Ale	8.33	18.00	9.67	116%
7	Imperio	Máncora	Cream Ale	7.50	18.00	10.50	140%
8	Imperio	El Ñuro	Pale Ale	7.50	18.00	10.50	140%
9	Imperio	Almirante	Porter	7.50	18.00	10.50	140%
10	Maddok	Ceres chocolate	Bronw Ale	8.00	18.00	10.00	125%
11	Maddok	Capsicum IPA	Indian Pale Ale	8.00	18.00	10.00	125%
12	Sierra andina	Inti	Golden Ale	8.45	18.00	9.55	113%
13	Sierra andina	Huaracina	American Pale Ale	8.45	18.00	9.55	113%
14	Muelle Viejo	Red Ale	Red Ale	8.15	18.00	9.85	121%
15	Muelle Viejo	Strong Porter	Strong Porter	8.15	18.00	9.85	121%

Fuente: Información de esta tesis. Elaboración: Autores de esta tesis



### Resumen de márgenes en tragos.

Los precios, costos y márgenes que se manejarán en cuanto a los tragos, se presentan en la siguiente tabla:

ITEM	TRAGOS	Costo	Precio	Margen	% de Margen
1	Vaso de Pisco Sour	S/. 5.94	S/. 18.00	S/. 12.06	203.24%
2	Vaso de Chilcano Clásico	S/. 4.17	S/. 18.00	S/. 13.83	331.84%
3	Vaso de Mojito	S/. 6.40	S/. 18.00	S/. 11.60	181.21%
4	Vaso Sangría	S/. 5.63	S/. 18.00	S/. 12.37	219.78%

Fuente: Información de esta tesis. Elaboración: Autores de esta tesis

### Resumen de márgenes en otras bebidas.

Los precios, costos y márgenes que se manejarán en cuanto a otras bebidas, se presentan en la siguiente tabla:

ITEM	OTRAS BEBIDAS	Costo	Precio	Margen	% de Margen
1	Coca cola personal de 450 ml	S/. 2.00	S/. 8.00	S/. 6.00	300.00%
2	Pepsi Personal de 450 ml	S/. 1.90	S/. 8.00	S/. 6.10	321.05%
3	Agua San mateo personal 600 ml	S/. 1.20	S/. 5.00	S/. 3.80	316.67%
4	Vaso de vino tinto 150 ml	S/. 3.50	S/. 15.00	S/. 11.50	328.57%
5	Cusqueña de trigo personal 330 ml	S/. 3.50	S/. 15.00	S/. 11.50	328.57%
6	Cusqueña de roja personal 330 ml	S/. 3.50	S/. 15.00	S/. 11.50	328.57%
7	Cusqueña de dorada personal 330 ml	S/. 3.50	S/. 15.00	S/. 11.50	328.57%
8	Pilsen personal 310 ml	S/. 2.80	S/. 15.00	S/. 12.20	435.71%

Fuente: Información de esta tesis. Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO 13 CARTA MÁNCORA RESTO-BEER

<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid gray; margin-bottom: 10px;"> <b>MÁNCORA</b> RESTO-BEER         </div> <p><b>Platos Marinos.</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>Cebiche (*)</td><td style="text-align: right;">S/.28</td></tr> <tr><td>Chicharrón de Pescado (*)</td><td style="text-align: right;">S/.,25</td></tr> <tr><td>Parrilla Marina (***)</td><td style="text-align: right;">S/.,75</td></tr> <tr><td>Ronda Marina Fria (***)</td><td style="text-align: right;">S/.,78</td></tr> <tr><td>Brochetas de Pescado (g.una) (*)</td><td style="text-align: right;">S/.20</td></tr> <tr><td>Lanzosinos al panko (*)</td><td style="text-align: right;">S/.20</td></tr> </table> <p><b>Otros</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>Rolls de lomo saltado (*)</td><td style="text-align: right;">S/.,18</td></tr> <tr><td>Alitas BBQ (*)</td><td style="text-align: right;">S/.,20</td></tr> <tr><td>Hamburguesa Royal (*)</td><td style="text-align: right;">S/.,25</td></tr> <tr><td>Pizza Vegetariana (***)</td><td style="text-align: right;">S/.,22</td></tr> <tr><td>Brochetas de Lomo (g.una) (*)</td><td style="text-align: right;">S/.,25</td></tr> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">Personas: 1) (*) 2) (*) 3) (*) 4) (***)</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">MÁNCORA - PERÚ</p>	Cebiche (*)	S/.28	Chicharrón de Pescado (*)	S/.,25	Parrilla Marina (***)	S/.,75	Ronda Marina Fria (***)	S/.,78	Brochetas de Pescado (g.una) (*)	S/.20	Lanzosinos al panko (*)	S/.20	Rolls de lomo saltado (*)	S/.,18	Alitas BBQ (*)	S/.,20	Hamburguesa Royal (*)	S/.,25	Pizza Vegetariana (***)	S/.,22	Brochetas de Lomo (g.una) (*)	S/.,25	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid gray; margin-bottom: 10px;"> <b>MÁNCORA</b> RESTO-BEER         </div> <p><b>Guarniciones</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>Porción de papas nativas (**)</td><td style="text-align: right;">S/.,18</td></tr> <tr><td>Porción de papas fritas (**)</td><td style="text-align: right;">S/.,15</td></tr> <tr><td>Porción de camote acaramelado (*)</td><td style="text-align: right;">S/.12</td></tr> </table> <p><b>Bebidas sin Alcohol</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>Agua San Mateo 600ml.</td><td style="text-align: right;">S/.,8</td></tr> <tr><td>Coca Cola 450ml.</td><td style="text-align: right;">S/.8</td></tr> <tr><td>Pepsi 450ml.</td><td style="text-align: right;">S/.8</td></tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">MÁNCORA - PERÚ</p>	Porción de papas nativas (**)	S/.,18	Porción de papas fritas (**)	S/.,15	Porción de camote acaramelado (*)	S/.12	Agua San Mateo 600ml.	S/.,8	Coca Cola 450ml.	S/.8	Pepsi 450ml.	S/.8	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid gray; margin-bottom: 10px;"> <b>MÁNCORA</b> RESTO-BEER         </div> <p><b>Bebidas Con Alcohol</b></p> <p><b>Tragos.</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>Pisco Sour</td><td style="text-align: right;">S/.,18</td></tr> <tr><td>Chilcano</td><td style="text-align: right;">S/.,18</td></tr> <tr><td>Mojito</td><td style="text-align: right;">S/.,18</td></tr> <tr><td>Sangría</td><td style="text-align: right;">S/.,18</td></tr> <tr><td>Vino Tino (Copa 150ml.)</td><td style="text-align: right;">S/.15</td></tr> </table> <p><b>Cervezas industriales.</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>Cuzqueña trigo (330ml.)</td><td style="text-align: right;">S/.15</td></tr> <tr><td>Cuzqueña roja (330ml.)</td><td style="text-align: right;">S/.15</td></tr> <tr><td>Cuzqueña dorada (330ml.)</td><td style="text-align: right;">S/.15</td></tr> <tr><td>Pilsen (330ml.)</td><td style="text-align: right;">S/.15</td></tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">MÁNCORA - PERÚ</p>	Pisco Sour	S/.,18	Chilcano	S/.,18	Mojito	S/.,18	Sangría	S/.,18	Vino Tino (Copa 150ml.)	S/.15	Cuzqueña trigo (330ml.)	S/.15	Cuzqueña roja (330ml.)	S/.15	Cuzqueña dorada (330ml.)	S/.15	Pilsen (330ml.)	S/.15
Cebiche (*)	S/.28																																																					
Chicharrón de Pescado (*)	S/.,25																																																					
Parrilla Marina (***)	S/.,75																																																					
Ronda Marina Fria (***)	S/.,78																																																					
Brochetas de Pescado (g.una) (*)	S/.20																																																					
Lanzosinos al panko (*)	S/.20																																																					
Rolls de lomo saltado (*)	S/.,18																																																					
Alitas BBQ (*)	S/.,20																																																					
Hamburguesa Royal (*)	S/.,25																																																					
Pizza Vegetariana (***)	S/.,22																																																					
Brochetas de Lomo (g.una) (*)	S/.,25																																																					
Porción de papas nativas (**)	S/.,18																																																					
Porción de papas fritas (**)	S/.,15																																																					
Porción de camote acaramelado (*)	S/.12																																																					
Agua San Mateo 600ml.	S/.,8																																																					
Coca Cola 450ml.	S/.8																																																					
Pepsi 450ml.	S/.8																																																					
Pisco Sour	S/.,18																																																					
Chilcano	S/.,18																																																					
Mojito	S/.,18																																																					
Sangría	S/.,18																																																					
Vino Tino (Copa 150ml.)	S/.15																																																					
Cuzqueña trigo (330ml.)	S/.15																																																					
Cuzqueña roja (330ml.)	S/.15																																																					
Cuzqueña dorada (330ml.)	S/.15																																																					
Pilsen (330ml.)	S/.15																																																					

Elaboración: Autores de esta tesis

<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid gray; margin-bottom: 10px;"> <b>MÁNCORA</b> RESTO-BEER         </div> <p><b>Cervezas artesanales. (S/.,18)</b></p> <p>Nuevo Mundo - Amaz - Amber Ale. (6.10% - IBU 27) - Lima</p> <p>Nuevo Mundo - Pampa - Brown Porter (6.10% - IBU 25) - Lima</p> <p>Barbarian - Lima Pale Ale - Pale Ale (6.10% - IBU 35) - Lima</p> <p>Barbarian - Barbarian Dos Más - Kolsh (6.10% - IBU 20) - Lima</p> <p>Invictus - Alquimista - Belgian Ale (6.50% - IBU 25) - Arequipa</p> <p>Invictus - Dusionista - India Pale Ale (6.10% - IBU 35) - Arequipa</p> <p>Imperio - Máncora - Cream Ale (5.20% - IBU 13) - Piura</p> <p>Imperio - El Negro - Pale Ale</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">MÁNCORA - PERÚ</p>	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid gray; margin-bottom: 10px;"> <b>MÁNCORA</b> RESTO-BEER         </div> <p>(5,70% - IBU 16) - Piura</p> <p>Imperio - Almirante - Porter (5,40% - IBU 18) - Piura</p> <p>Maddok - Ceres chocolate - Brown Ale (6,10% - IBU 30) - Lima</p> <p>Maddok - Capsicum IPA - Indian Pale Ale (7,50% - IBU 65) - Lima</p> <p>Sierra andina - Inti - Golden Ale (6,10% - IBU 32) - Huaraz</p> <p>Sierra andina - Huaracina - American Pale Ale (6,1% - IBU 70) - Huaraz</p> <p>Muelle Viejo - Red Ale - Red Ale (6,50% - IBU 21) - Chimbote</p> <p>Muelle Viejo - Strong Porter - Strong Porter (6,00% - IBU 16) - Chimbote</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">MÁNCORA - PERÚ</p>
---	---

Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO 14 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA PREPARACIÓN DE PIQUEOS

### Preparación Cebiche

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)														
			1		2		3		4		5		6				
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5			
<b>1</b>	<b>Cebiche</b>	<b>6</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
1.1	Tomar porción de pescado en la refrigeradora	0.5	x														
1.2	Tomar porción de cebolla de la refrigeradora	0.5		x													
1.3	Tomar porción de choclo	0.5			x												
1.4	Tomar porción de camote	0.5				x											
1.5	Tomar porción de culantro	0.5					x										
1.6	Tomar cantidad de limón	0.5						x									
1.7	Tomar porción de lechuga	0.5							x								
1.8	Aplicar limón al plato	0.5								x							
1.9	Aplicar sal, pimienta y ají	0.5									x						
1.10	Mezclado	1										x			x		
1.11	Servido en plato	0.5															x

Elaboración: Autores de esta tesis

### Preparación de chicharrón de pescado

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)																			
			1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<b>2</b>	<b>Chicharrón de pescado</b>	<b>10</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2.1	Tomar porción de pescado en la refrigeradora	0.5	x																			
2.2	Freír pescado	2.5		x	x	x	x	x														
2.3	Colocación de pescado en plato	0.5						x														
2.4	Tomar porción de yuca sancochada	0.5							x													
2.5	freír yuca	3								x	x	x	x	x	x							
2.6	Colocación de yuca frita en plato	0.5														x						
2.7	Tomar porción de cebolla	0.5															x					
2.8	Tomar porción camote	0.5																x				
2.9	Aplicar limón al plato para preparar zarsa	0.5																		x		
2.10	Preparación de zarsa	0.5																			x	
2.11	Colocación de zarza en plato	0.5																				x

Elaboración: Autores de esta tesis



## Preparación de brochetas de pescado

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)																	
			1		2		3		4		5		6		7		8		9	
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<b>5</b>	<b>Brochetas de Pescado 3 Und.</b>	<b>8.5</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5.1	Tomar porción de pescado de la refrigeradora	0.5	x																	
5.2	Sazonar pescado	0.5		x																
5.3	Tomar porción de pimiento verde	0.5			x															
5.4	Tomar porción de pimiento rojo	0.5				x														
5.5	Cortar rodajas de limón para adorno	0.5					x													
5.6	Tomar porción de ají amarillo	0.5						x												
5.7	Tomar porción de cebolla	0.5							x											
5.8	Tomar porción de papicra	0.5								x										
5.10	Colocar el palo	1									x	x								
5.90	Freir en conjunto en plancha	3												x	x	x	x	x	x	
5.11	Poner en plato	0.5																	x	

Elaboración: Autores de esta tesis

## Preparación de rolls de lomo saltado

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)																	
			1		2		3		4		5		6		7		8		9	
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<b>6</b>	<b>Rolls de Lomo Saltado 6 und.</b>	<b>9</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6.1	Tomar porción de carne	0.5	x																	
6.2	Tomar porción de cebolla	0.5		x																
6.3	Tomar porción tomate	0.5			x															
6.4	Tomar porción de culantro	0.5				x														
6.5	freir en conjunto	2					x	x	x	x										
6.6	Enrollar con wantan	1								x	x									
6.7	freir el wantan con lomo	2										x	x	x	x					
6.8	Tomar porción de palta	0.5														x				
6.9	Preparación de crema de palta	1															x	x		
6.10	Poner en plato	0.5																	x	

Elaboración: Autores de esta tesis

## Preparación de alitas BBQ

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)													
			1		2		3		4		5		6		7	
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<b>7</b>	<b>Alitas BBQ 6 und.</b>	<b>7</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
7.1	Tomar porción de alas de la refrigerado	0.5	x													
7.2	Tomar especias	0.5		x												
7.3	Sazonado de alas	1			x	x										
7.4	Freir alas	3.5					x	x	x	x	x	x				
7.5	Poner en plato	0.5												x		
7.6	Tomar salsa BBQ de la refrigeradora	0.5												x		
7.7	Colocación de salsa BBQ*	0.5												x		
	* La salva BBQ se comprará hecha													x		

Elaboración: Autores de esta tesis

## Preparación de langostino al panko

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)															
			1		2		3		4		5		6					
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5				
<b>8</b>	<b>Langostinos al panko</b>	<b>6</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8.1	Tomar porción de langostino de la refrigeradora	0.5	x															
8.2	Batir huevos	0.5		x														
8.3	Colocar harina en plato	0.5			x													
8.4	Pasar el langostino por huevo y harina	0.5				x												
8.5	Freir langostino	3					x	x	x	x	x	x						
8.6	Colocar en un deposito la salsa de maracuya*	0.5															x	
8.7	Servir en plato	0.5																x
	* La salsa de maracuya ya se tendrá preparada																	

Elaboración: Autores de esta tesis

## Preparación de hamburguesa royal

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)																	
			1		2		3		4		5		6		7		8		9	
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<b>9</b>	<b>Hamburguesa Royal</b>	<b>8.5</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
9.1	Tomar porción de hamburguesa de refrigeradora	0.5	x																	
9.2	Freir hamburguesa*	4		x	x	x	x	x	x	x										
9.3	Tomar porción de lechuga	0.5			x															
9.4	Tomar porción de tomate	0.5				x														
9.5	Tomar porción de cebolla	0.5					x													
9.6	Freir huevo	1						x	x											
9.7	cortar en dos el pan	0.5								x										
9.8	Colocar hamburguesa en pan	0.5									x									
9.9	Colocar lechuga en pan	0.5										x								
9.10	Colocar tomate en pan	0.5											x							
9.11	Colocar cebolla en pan	0.5												x						
9.12	Colocar tocino en pan	0.5													x					
9.13	Colocar huevo en pan	0.5														x				
9.14	Colocar queso en pan	0.5															x			
	Colocar salsas en pan	0.5																x		
9.15	Servir en plato	0.5																	x	
	*La hamburguesa estará listo para freir																			

Elaboración: Autores de esta tesis





Preparación de camote acaramelado

ITEM	PIQUEO	Tiempo de atención (minutos)	Tiempo (minutos)								
			1		2		3		4		
			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
<b>14</b>	<b>Porción de camote acaramelado</b>	<b>4</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14.1	Tomar porción de camote	0.5	x								
14.2	Preparación de almibar	2.5		x	x	x	x	x	x		
14.3	servir en plato	0.5									x
	*el camote ya estará sancochado										

Elaboración: Autores de esta tesis

**ANEXO 15**  
**COSTO Y MERMA DE INSUMOS**

LISTA DE INSUMOS							
Tipo de Producto	Nombre del Producto	Unidad de Compra	Costo bruto S/. Inc. IGV	Merma (aprox.)	Costo neto del producto S/. Inc. IGV	Lugar de Compra	
						Muelle de Máncora	Mercado de Piura
<b>CARNES</b>	Alitas de Pollo	Kg	7,60	40%	12,67		*
	Pechuga de Pollo	Kg	7,60	10%	8,44		*
	Tocino	Kg	20,00	0%	20,00		*
	Carne Molida	Kg	22,00	0%	22,00		*
	Carne de res	Kg	28,00	3%	28,87		*
	Lomo Fino	Kg	50,00	3%	51,55		*
<b>PESCADOS Y MARISCOS</b>	Cojinoba	Kg	15,00	30%	21,43	*	
	Cabría	Kg	15,00	30%	21,43	*	
	Congreo	Kg	15,00	30%	21,43	*	
	Lenguado	Kg	15,00	30%	21,43	*	
	Pulpo	Kg	18,00	30%	25,71	*	
	Conchas de Abanico	Kg	15,00	50%	30,00	*	
	Choros	Kg	10,00	50%	20,00	*	
	Langostinos	Kg	28,00	40%	46,67	*	
	Cangrejos	und.	3,60	70%	12,00	*	
	Calamar	Kg	24,00	20%	30,00	*	
<b>LACTEOS</b>	Queso Mozzarella	Kg	39,2	5%	41,26		*
	Leche Evaporada	Lt.	7,32	5%	7,71		*
	Queso Edam	Kg	26,00	5%	27,37		*
	Queso Parmesano	Kg	10,00	5%	10,53		*
	Mantequilla	Kg	2,70	5%	2,84		*
<b>VERDURAS Y FRUTAS</b>	Limón	Kg	2,00	5%	2,11		*
	Cebolla	Kg	1,00	5%	1,05		*
	Papas nativas	Kg	1,00	5%	1,05		*
	Papas amarillas	Kg	1,00	5%	1,05		*
	Lechuga	Und.	0,50	5%	0,53		*
	Choclo	Und.	1,00	5%	1,05		*
	Tomate	Kg	2,00	5%	2,11		*
	Aceitunas Negras y	Kg	12,00	5%	12,63		*

	Verdes						
	Culantro	Atado	0,30	5%	0,32		*
	Palta	Kg	12,00	5%	12,63		*
	Pimientos rojos y verdes	Kg	5,00	5%	5,26		*
	Aji amarillo	Kg	2,50	5%	2,63		*
	Rocoto	Kg	3,00	5%	3,16		*
	Camote	Kg	2,00	5%	2,11		*
	Espárragos	und	0,30	5%	0,32		*
	Tomate	Kg	1,20	5%	1,26		*
	Yuca	kg	2,00	10%	2,22		*
	Pulpa de Maracuyá	Kg	5,50	5%	5,79		*
<b>ABARROTÉS</b>	Aceite Vegetal	Lt.	5,40	5%	5,68		*
	Aceite de Oliva	Lt.	38,00	5%	40,00		*
	Pimienta	kg	108,02	5%	113,71		*
	Comino	kg	141,09	5%	148,52		*
	Orégano	Kg	6,00	5%	6,32		*
	Sal	Kg	1,00	5%	1,05		*
	Ajo en Polvo	Kg	60,00	5%	63,16		*
	Paprika	Kg	64,44	5%	67,83		*
	Harina de Trigo	Kg	3,60	10%	4,00		*
	Ketchup	Kg	4,60	5%	4,84		*
	Mayonesa	Kg	4,60	5%	4,84		*
	Mostaza	Kg	4,60	5%	4,84		*
	Salsa BBQ	Kg	14,87	5%	15,65		*
	Pan hamburguesa	kg	6,00	5%	6,32		*
	Pan de Molde	kg	13,89	5%	14,62		*
	pasta de tomate	kg	7,50	5%	7,89		*
	Paquete de galleta	und.	0,70	5%	0,74		*
	Canela	kg	320,00	1%	323,23		*
Clavo de olor	kg	350,00	1%	353,54		*	
Azúcar Rubia	kg	3,00	5%	3,16		*	
<b>OTROS</b>	Huevos	Kg	5,00	5%	5,26		*
	Cancha preparada	kg	35,00	5%	36,84		*
	Aji preparado	kg	15,00	5%	15,79		*
	Gas	kg	3,80	5%	4,00		*
	Champiñones	Kg	16,50	5%	17,37		*
	Palitos de Bambú	und.	0,03	5%	0,03		*

	Masa Wantan	und.	0,03	5%	0,03		*
	Masa para Pizza	Pieza	11,00	5%	11,58		*

Elaboración: Autores de esta tesis

LISTA DE INSUMOS						
Nombre del Producto	Unidad de Compra	Costo bruto S/. Inc. IGV	Merma (aprox.)	Costo neto del producto S/. Inc. IGV	Lugar de Compra	
					Mercado de Máncora	Mercado de Piura
Pisco	Lt.	27,33	5%	28,77		*
Limón	Kg	2,00	5%	2,11		*
Jarabe de goma	Lt.	14,00	5%	14,74		*
huevo	Kg	5,00	40%	8,33		*
hielo en cubos	Kg	2,10	5%	2,21		*
amargo	Lt.	157,00	3%	161,86		*
Gingerale	Lt.	2,95	5%	3,11		*
Azucar	Kg	4,50	5%	4,74		*
Agua con gas	Lt.	1,04	5%	1,09		*
Agua sin gas	Lt.	0,76	5%	0,80		*
ron	Lt.	46,53	5%	48,98		*
Menta	Atado	1,00	5%	1,05		*
Vino tinto dulce	Lt.	20,00	5%	21,05		*
Melocotones	Kg	4,50	20%	5,63		*
Manzana	Kg	1,10	8%	1,20		*
Naranja	Kg	1,00	50%	2,00		*
Canela	Kg	320,00	1%	323,23		*
Gaseosa	Lt.	2,40	1%	2,42		*

Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO 16

### 1. Análisis de costos unitarios de piqueos

#### 1.1 Cebiche



Fuente: Mi propiedad privada (2017)

COSTO DE CEBICHE (Para 1 persona)						
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción	
<b>DIRECTOS</b>	<b>CARNES</b>					
		Pescado congrio o cabría	Kg.	0.25	21.43	5.36
	<b>Vegetales</b>					
		cebolla	Kg.	0.10	1.05	0.11
		choclo	Kg.	0.10	1.05	0.11
		camote	Kg.	0.10	2.11	0.21
		Culantro	Atado	0.01	0.32	0.00
		Limón	Kg.	0.20	2.11	0.42
		Lechuga	Und.	0.05	0.53	0.03
	<b>Abarrotes</b>					
		Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
		Pimienta	Kg.	0.01	113.71	0.57
		ají	Kg.	0.01	2.63	0.03
	<b>Extras</b>					
		Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
		Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>9.47</b>	
<b>INDIRECTOS</b>						
		Gas	Kg.	0.10	4.00	0.40
		Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
		Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.20</b>
				Total	10.67	
				Margen de Protección( 8%)	0.85	
				<b>Costo Total</b>	<b>11.52</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.2 Chicharrón de pescado



Fuente: Unareceta.com (2017)

COSTO DE CHICHARRON (para 1)					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>CARNES</b>				
	Pescado congreo o cabría	Kg.	0.30	21.43	6.43
	<b>Vegetales</b>				
	cebolla	Kg.	0.10	1.05	0.11
	Yuca	Kg.	0.10	2.22	0.22
	Culantro	atado	0.01	0.32	0.00
	Limón	Kg.	0.05	0.11	0.01
	Lechuga	Und.	0.05	0.53	0.03
	Tomate	Kg.	0.05	1.26	0.06
	<b>Abarrotes</b>				
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Pimienta	Kg.	0.01	113.71	0.57
	ají	Kg.	0.01	2.63	0.03
	<b>Extras</b>				
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>10.33</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.15	4.00	0.60
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.40</b>
				Total	11.73
				Margen de Protección( 8% )	0.94
				<b>Costo Total</b>	<b>12.67</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 1.3 Parrilla marina



Fuente: Restaurant Intimar (2017a)

COSTO DE PARRILLA MARINA (3 personas)					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Langostinos	Kg.	0.15	46.67	7.00
	Lenguado	Kg.	0.25	21.43	5.36
	Cochitas de Abanico	Kg.	0.25	30.00	7.50
	Calamar en aros	Kg.	0.25	30.00	7.50
	Pulpo	Kg.	0.20	25.71	5.14
	<b>Verduras</b>				
	Pimientos	Kg.	0.05	5.26	0.26
	Limones	Kg.	0.05	2.11	0.11
	Orégano	Kg.	0.01	6.32	0.03
	<b>Abarrotes</b>				
	Mantequilla	Kg.	0.05	2.84	0.14
	Harina de Trigo	Kg.	0.05	4.00	0.20
	Queso Parmesano	Kg.	0.10	10.53	1.05
	Aceite Vegetal	Lt.	0.10	5.68	0.57
	Aceite de Oliva	Lt.	0.05	40.00	2.00
	Pimienta	Kg.	0.01	113.71	0.80
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>40.54</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.30	4.00	1.20
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.20</b>
				Total	41.74
				Margen de Protección( 8%)	3.34
				<b>Costo Total</b>	<b>45.08</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.4 Ronda marina fría



Fuente: Cocina de alta (2017)

COSTO DE RONDA MARINA FRÍA (para 3 personas)					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Pulpo	Kg.	0.25	25.71	6.43
	Choros	Kg.	0.20	20.00	4.00
	Cangrejo	Und	1.00	12.00	12.00
	Cojinoba	Kg.	0.30	21.43	6.43
	<b>Verduras</b>				
	Aji amarillo	Kg.	0.15	2.63	0.39
	Limonas	Kg.	0.50	2.11	1.05
	Pimienta	kg	0.01	113.71	0.91
	Palta	Kg.	0.10	12.63	1.26
	Papa	Kg.	0.20	1.05	0.21
	Rocoto	Kg.	0.05	3.16	0.16
	Cebolla	Kg.	0.10	1.05	0.11
	Culantro	Atado	0.05	0.32	0.02
	Tomates	Kg.	0.05	1.26	0.06
	Aceitunas	Kg.	0.05	12.63	0.63
	Choclo	Und.	0.50	1.05	0.53
	Camote	Kg.	0.05	2.11	0.11
	Lechuga	Und.	0.10	0.53	0.05
	<b>Abarrotos</b>				
	Aceite	Lt.	0.01	5.68	0.06
	Huevos	Kg.	0.05	5.26	0.26
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Azúcar	Kg.	0.02	3.16	0.06
	Aceite de Oliva	Lt.	0.02	40.00	0.80
	Paquete de galleta	Und.	0.50	0.74	0.37
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
	<b>Total de costos directos por plato</b>				
					<b>38.78</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.10	4.00	0.40
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					
				<b>1.20</b>	
Total					39.98
Margen de Protección( 8%)					3.20
<b>Costo Total</b>					<b>43.18</b>

Elaboración: Autores de esta tesis



## 1.5 Brochetas de pescado



Fuente: Restaurant Intimar (2017b)

COSTO DE BROCHETAS DE PESCADO 3 Und.					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Cojinoba	Kg.	0.25	21.43	5.36
	<b>Verduras</b>				
	Pimiento Rojo	Kg.	0.05	5.26	0.26
	Pimiento Verde	Kg.	0.05	5.26	0.26
	Limonas	Kg.	0.02	2.11	0.04
	Ají amarillo	Kg.	0.01	2.63	0.03
	Cebolla	Kg.	0.02	1.05	0.02
	Paprika	Kg.	0.01	67.83	0.68
	<b>Abarrotes</b>				
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Pimienta	Kg.	0.01	113.71	0.57
	Palitos de Bambú	und.	3.00	0.03	0.09
	Aceite Vegetal	Kg.	0.05	5.68	0.28
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>10.48</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.20	4.00	0.80
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.60</b>
				Total	12.08
				Margen de Protección	0.97
				<b>Costo Total</b>	<b>13.04</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.6 Rolls de lomo saltado



Fuente: Las 7 maravillas gastronómicas (2017).

COSTO DE ROLLS DE LOMO SALTADO 6 Und.					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo x Porción	Costo
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Carne de res	Kg.	0.10	28.87	2.89
	<b>Verduras</b>				
	Cebolla	Kg.	0.05	1.05	1.00
	Tomate	Kg.	0.05	2.11	2.00
	Culantro	Atado	0.01	0.32	0.30
	Palta	Kg.	0.15	12.63	1.89
	<b>Abarrotes</b>				
	Masa wantan	Und.	6.00	0.03	0.19
	Pimienta	Kg.	0.01	5.26	0.05
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Aceite Vegetal	Kg.	0.10	5.68	0.57
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79	
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>11.78</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.15	4.00	0.60
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.40</b>
Total					13.18
Margen de Protección( 8%)					1.05
<b>Costo Total</b>					<b>14.23</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.7 Alitas BBQ



Fuente: Cookpad (2017)

COSTO DE ALITAS BBQ - 6 UND.					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Alitas	Kg.	0.30	12.67	3.80
	<b>Abarrotes</b>				
	Harina de Trigo	Kg.	0.05	4.00	0.20
	Paprika	Kg	0.01	67.83	0.68
	Aceite Vegetal	Lt.	0.10	5.68	0.57
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Pimienta	kg	0.01	113.71	0.57
	Salsa BBQ	Kg	0.10	15.65	1.57
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ajı preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>10.26</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.10	4.00	0.40
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.20</b>
				Total	11.46
				Margen de Protección( 8% )	0.92
				<b>Costo Total</b>	<b>12.38</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.8 Langostinos al Panko en salsa de maracuyá

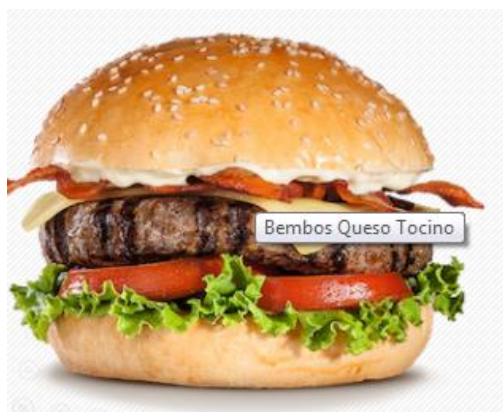


Fuente: MenuPeru (2017)

COSTO DE LANGOSTINOS AL PANKO EN SALSA DE MARACUYÁ					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Langostinos	Kg.	0.20	46.67	9.33
	<b>Frutas</b>				
	Maracuyá	Kg.	0.10	5.79	0.58
	<b>Abarrotes</b>				
	Harina de Trigo	Kg.	0.15	4.00	0.60
	Huevo	Kg.	0.05	5.26	0.26
	Aceite Vegetal	lt.	0.05	5.68	0.28
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Pimienta	Kg.	0.01	113.71	0.57
	Azúcar	Kg.	0.02	3.16	0.06
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>14.57</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.15	4.00	0.60
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>				
Total					15.97
Margen de Protección					1.28
<b>Costo Total</b>					<b>17.25</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.9 Hamburguesa royal



Fuente: Bembos (2017)

COSTO DE HAMBURGUESA ROYAL					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Carnes</b>				
	Carne Molida	Kg.	0.25	22.00	5.50
	Tocino	Kg.	0.03	20.00	0.60
	<b>Verduras</b>				
	Lechuga	Und.	0.05	0.53	0.03
	Tomate	Kg.	0.05	2.11	0.11
	Cebolla	Kg.	0.05	1.05	0.05
	<b>Abarrotes</b>				
	Queso Edam	Kg.	0.05	27.37	1.37
	Huevo	Kg.	0.05	5.26	0.26
	Pan	Kg.	0.10	6.32	0.63
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Orégano	Kg.	0.01	6.32	0.03
	Pimienta	kg	0.01	113.71	0.57
	Aceite Vegetal	kg	0.05	5.68	0.28
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
	Ketchup	Kg.	0.05	4.84	0.24
Mostaza	Kg.	0.05	4.84	0.24	
	<b>Total de costos directos por plato</b>				<b>12.79</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.15	4.00	0.60
	Agua	Est.	1	0.40	0.40
	Luz	Est.	1	0.40	0.40
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>				<b>1.40</b>
				Total	14.19
				Margen de Protección( 8%)	1.14
				<b>Costo Total</b>	<b>15.33</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.10 Pizza vegetariana



Fuente: Recetas Gastronómicas (2017)

COSTO DE PIZZA VEGETARIANA					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Verduras</b>				
	Aceitunas negras	Kg.	0.10	12.63	1.26
	Aceitunas Verdes	Kg.	0.10	12.63	1.26
	Cebolla	Kg.	0.05	1.05	0.05
	Champiñones	Kg.	0.15	17.37	2.61
	<b>Abarrotes</b>				
	Masa para Pizza	Kg.	0.20	11.58	2.32
	Pasta de tomate	Kg.	0.06	7.89	0.47
	Orégano	Kg.	0.03	6.32	0.16
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Queso	Kg.	0.20	10.53	2.11
	<b>Extras</b>				
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	<b>Total de costos directos por plato</b>				
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.15	4.00	0.60
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.40</b>
				Total	13.48
				Margen de Protección( 8%)	1.08
				<b>Costo Total</b>	<b>14.56</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 1.11 Brochetas de lomo



Fuente: Buena Salud (2017)

COSTO DE BROCHETAS DE LOMO 2 Und.						
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción	
DIRECTOS	<b>Carnes</b>					
	Lomo Fino	Kg.	0.15	51.55	7.73	
	<b>Verduras</b>					
	Champiñones	Kg.	0.05	17.37	0.87	
	Pimiento Rojo	Kg.	0.05	5.26	0.26	
	Pimiento Verde	Kg.	0.05	5.26	0.26	
	Ají amarillo	Kg.	0.01	2.63	0.03	
	Cebolla	Kg.	0.02	1.05	0.02	
	<b>Abarrotes</b>					0.00
	Paprika	Kg.	0.01	67.83	0.34	
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01	
	Pimienta	Kg.	0.00	113.71	0.11	
	Palitos de Bambú	und.	2.00	0.03	0.06	
	Aceite Vegetal	Kg.	0.05	5.68	0.28	
	<b>Extras</b>					0.00
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24	
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84	
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79	
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>12.85</b>	
INDIRECTOS						
	Gas	Kg.	0.15	4.00	0.60	
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40	
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40	
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.40</b>	
					Total 14.25	
					Margen de Protección( 8%) 1.14	
					<b>Costo Total 15.39</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.12 Porción de papas nativas



Fuente: Bellaca (2017)

COSTO DE PORCIÓN DE PAPAS NATIVAS					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Verduras</b>				
	Papas Nativas	Kg.	0.30	1.05	0.32
	<b>Abarrotes</b>				
	Orégano	Kg.	0.02	6.32	0.13
	Aceite vegetal	Lt.	0.10	5.68	0.57
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	<b>Extras</b>				
	Aceite de Oliva	Lt.	0.10	40.00	4.00
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
	Ketchup	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Mostaza	Kg.	0.05	4.84	0.24
	<b>Total de costos directos por plato</b>				
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.2	4.0	0.8
	Agua	Est.	1.0	0.4	0.4
	Luz	Est.	1.0	0.4	0.4
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.60</b>
Total					9.98
Margen de Protección( 8% )					0.80
<b>Costo Total</b>					<b>10.78</b>

Elaboración: Autores de esta tesis



### 1.13 Porción de papas fritas



Fuente: Nutrición sin mas (2017)

COSTO DE PORCIÓN DE PAPAS FRITAS					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Verduras</b>				
	Papas	Kg.	0.30	1.05	0.32
	<b>Abarrotes</b>				
	Sal	Kg.	0.01	1.05	0.01
	Aceite	Lt	0.25	5.68	1.42
	<b>Extras</b>				
	Mayonesa	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
	Ají preparado	Kg.	0.05	15.79	0.79
	Ketchup	Kg.	0.05	4.84	0.24
	Mostaza	Kg.	0.05	4.84	0.24
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>5.11</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.10	4.00	0.40
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.20</b>
Total					6.31
Margen de Protección( 8% )					0.50
<b>Costo Total</b>					<b>6.81</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 1.14 Camote acaramelado



Fuente: Solo postres (2017)

COSTO DE PORCIÓN CAMOTE ACARAMELADO					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS	<b>Verduras</b>				
	Camote	Kg.	0.25	2.11	0.53
	<b>Abarrotes</b>				
	Azucar	Kg.	0.15	3.16	0.47
	Canela	Kg.	0.003	323.23	0.97
	Calvo de Olor	Kg.	0.002	353.54	0.71
	<b>Extras</b>				
	Cancha preparada	Kg.	0.05	36.84	1.84
<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>4.52</b>
INDIRECTOS					
	Gas	Kg.	0.10	4.00	0.40
	Agua	Est.	1.00	0.40	0.40
	Luz	Est.	1.00	0.40	0.40
<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>1.20</b>
Total					5.72
Margen de Protección( 8%)					0.46
<b>Costo Total</b>					<b>6.18</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXO 17

### 2. Análisis de costos unitarios de tragos

#### 1.1 Pisco Sour



Fuente: Hotel Viñas Queirolo (2017)

COSTO DE PISCO SOUR						
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción	
<b>DIRECTOS</b>	Pisco	Lt.	0.10	28.77	2.88	
	Limón	Kg.	0.15	2.11	0.32	
	Jarabe de goma	Lt.	0.03	14.74	0.44	
	Huevo	Kg.	0.10	8.33	0.83	
	cubos de Hielo	Kg.	0.03	2.21	0.07	
	Amargo	Lt.	0.001	161.86	0.16	
	<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>4.70</b>
<b>INDIRECTOS</b>	Agua	Est.	1	0.40	0.40	
	Luz	Est.	1	0.40	0.40	
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>0.80</b>
Total					5.50	
Margen de Protección( 8% )					0.44	
<b>Costo Total</b>					<b>5.94</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.2 Chilcano



Fuente: Deperu (2017)

COSTO DE CHILCANO						
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción	
DIRECTOS	Pisco	Lt.	0.08	28.77	2.16	
	Gingerale	Lt.	0.10	3.11	0.31	
	Limón	Kg.	0.15	2.11	0.32	
	Amargo	Lt.	0.001	161.86	0.16	
	Azucar	Kg.	0.01	4.74	0.05	
	cubos de Hielo	Kg.	0.03	2.21	0.07	
	<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>3.06</b>
INDIRECTOS	Agua	Est.	1	0.40	0.40	
	Luz	Est.	1	0.40	0.40	
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>0.80</b>
Total					3.86	
Margen de Protección( 8% )					0.31	
<b>Costo Total</b>					<b>4.17</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

### 1.3 Mojito



Fuente: Receta mojito (2017)

COSTO DE MOJITO					
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción
DIRECTOS					
	Azucar	Kg.	0.01	4.74	0.05
	agua sin gas	Lt.	0.03	0.80	0.02
	menta	Atado	0.10	1.05	0.11
	limon	Kg.	0.20	2.11	0.42
	ron	Lt.	0.09	48.98	4.41
	hielo en cubos	Kg.	0.03	2.21	0.07
	Agua con gas	Lt.	0.05	1.09	0.05
	<b>Total de costos directos por plato</b>				
INDIRECTOS					
	Agua	Est.	1	0.40	0.40
	Luz	Est.	1	0.40	0.40
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>				
				Total	5.93
				Margen de Protección( 8% )	0.47
				<b>Costo Total</b>	<b>6.40</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 1.4 Sangría



Fuente: gobcn.com (2017)

COSTO DE SANGRÍA						
Descripción	Ingredientes	Unidad de Compra	Cantidad en la Porción	Costo	Costo x Porción	
DIRECTOS	Vino tinto dulce	Lt.	0.15	21.05	3.16	
	Melocotones	Kg.	0.05	5.63	0.28	
	Manzana	Kg.	0.05	1.20	0.06	
	Naranja	Kg.	0.02	2.00	0.04	
	Limon	Kg.	0.05	2.11	0.105	
	Canela	Kg.	0.002	323.23	0.646	
	Gaseosa	Lt.	0.05	2.42	0.12	
	<b>Total de costos directos por plato</b>					<b>4.41</b>
INDIRECTOS	Agua	Est.	1	0.40	0.40	
	Luz	Est.	1	0.40	0.40	
	<b>Total de costos indirectos por plato</b>					<b>0.80</b>
Total					5.21	
Margen de Protección( 8%)					0.42	
<b>Costo Total</b>					<b>5.63</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

# Anexo 18 COTIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL

## Cotización Barbarian

The screenshot shows an Outlook email window with the following content:

- Subject:** TESIS
- From:** Andres
- Re:** Consulta sobre compra de cerveza en Máncora
- Body:** Buenos días. Estimados. Agradecemos el interés en nuestro...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Hola Hugo. En este caso recomendamos que pruebes trabaj...  
Walter Krapp  
cervezas artesanales  
Aquí los datos de las cervezas Maddok: Botellas de 330 ml. a...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Hugo. Cuentas con equipos de Draft en tu negocio? Quedo...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Como se indica en el correo enviado, el precio incluye el env...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Hola Hugo! Gracias por escribirnos! Te adjunto la informació...
- Attachments:** Janet WILCAPOMA TORRES
- Right Panel:** Hola Hugo!  
Gracias por escribirnos! Te adjunto la información de la cerveceria y las notas de cata de cada una de nuestras cervezas de línea. A continuación te detallo nuestro sistema de trabajo:
  - La caja contiene 24 unidades (es el pedido mínimo).
  - Puedes armar la caja con el mix de productos que tenemos de línea con un máximo de 3 estilos por caja (8 unidades por estilo).
  - El costo por botella es de S/ 8.00 inc. IGV y envío.
  - El costo por la caja es de S/ 195.6 inc. IGV y percepción.
  - Modalidad de pago: Contado.
  - Cómo realizar el pedido:
    - Enviar el pedido al correo [pedidos@barbarian.pe](mailto:pedidos@barbarian.pe) con la información necesaria para la facturación.
    - Nosotros te enviamos el monto exacto y nuestros números de cta. para que puedas hacer el abono.
    - Realizas el abono y nos envías el comprobante al mismo correo.
    - El pedido está llegando máximo a las 48hrs de recibido el comprobante de pago.
    - Todos nuestros pedidos a provincia salen los días martes de cada semana por lo que es recomendable realizar la cancelación y enviar la constancia de pago a más tardar el lunesQuedo atento a tu respuesta.  
Saludos,  
**Andres Yataco Silva**  
Pedidos  
CERVECERIA BARBARIAN  
Oficina: 01 371 0643  
Pedidos: [pedidos@barbarian.pe](mailto:pedidos@barbarian.pe)  
[www.barbarian.pe](http://www.barbarian.pe)  
[www.facebook.com/Cerveceria.Barbarian](http://www.facebook.com/Cerveceria.Barbarian)
- Bottom Panel:** [https://www.booking.com/searchresults.html?selected\\_currency=PEN&lang=es&aid=1296877&label=banner-160x600-minimal&checkins=2017-06-22&checkout=2017-06-23](https://www.booking.com/searchresults.html?selected_currency=PEN&lang=es&aid=1296877&label=banner-160x600-minimal&checkins=2017-06-22&checkout=2017-06-23)

## Cotización Madok

The screenshot shows an Outlook email window with the following content:

- Subject:** TESIS
- From:** Walter Krapp
- Re:** Pedidos - Cerveza Cumbres
- Body:** Estimado Hugo Buenas tardes. Cómo estás? Mi nombre es A...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Hola Hugo. En este caso recomendamos que pruebes trabaj...  
Walter Krapp  
cervezas artesanales  
Aquí los datos de las cervezas Maddok: Botellas de 330 ml. a...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Hugo. Cuentas con equipos de Draft en tu negocio? Quedo...  
Andres  
RE: Consulta sobre compra de cerveza  
Como se indica en el correo enviado, el precio incluye el env...  
Andres
- Attachments:** cervezas artesanales
- Right Panel:** Aquí los datos de las cervezas Maddok:  
Botellas de 330 ml. a S/ 10. incluido imp., puesto en su local.  
tipos de cervezas:
  - Miski golden ale( con miel de Oxapampa )
  - Volcano red ale( cinco tipos de malts y tres de lupulos )
  - Ceres chocolate ale( cacao cuzqueño y chocolate bitter )
  - Capsicum ipa( con rocoto de arequipa )
  - Kamacitira ipa( cocona y melon )Cualquier otra consulta. me avisa  
Saludos  
walter Krapp
- Bottom Panel:** [https://www.booking.com/searchresults.html?selected\\_currency=PEN&lang=es&aid=1296877&label=banner-160x600-minimal&checkins=2017-06-22&checkout=2017-06-23](https://www.booking.com/searchresults.html?selected_currency=PEN&lang=es&aid=1296877&label=banner-160x600-minimal&checkins=2017-06-22&checkout=2017-06-23)



## Cotización Cumbres

**NUESTRAS CERVEZAS ARTESANALES**

### 2. ROJA

- Maltosidad prominente gracias a 5 malts especiales en conjunto con la cañihua tostada. Complejo retrogusto a "butter-scotch" percibido.

**ESTILO**

- Export Scottish Ale

**INSUMO LOCAL**

- Cañihua

**MARIDAJE**




**PRECIOS**

- Botella de 330ml S/ 7.00
- Cornelius - 18L S/ 306.00
- Keg - 30L S/ 478.50
- Keg - 50L S/ 792.00

6.5% ALC/VOL 18 IBUS



**CERVEZAS ORIGINALES**



7 756354 400038 5

**CERVECERIA GOURMET**

**NUESTRAS CERVEZAS ARTESANALES**

### 1. QUINUA

- Rubia refrescante y frutada con notas a miel y manzana, en balance con la malta y la quinua que aporta singular carácter.

**ESTILO**

- Kolsch

**INSUMO LOCAL**

- Quinua y Kiwicha

**MARIDAJE**




**PRECIOS**

- Botella de 330ml S/ 7.00
- Cornelius - 18L S/ 306.00
- Keg - 30L S/ 478.50
- Keg - 50L S/ 792.00

6.1% ALC/VOL 11 IBUS



**CERVEZAS ORIGINALES**



7 756354 400021 5

**CERVECERIA GOURMET**

**NUESTRAS CERVEZAS ARTESANALES**

### 3. MAÍZ MORADO

- Rubí intenso producto de maíz morado y gran amargor gracias a selectos lúpulos en balance con agradable maltosidad en paladar.

**ESTILO**

- Specialty IPA

**INSUMO LOCAL**

- Maíz morado

**MARIDAJE**




**PRECIOS**

- Botella de 330ml S/ 8.00
- Cornelius - 18L S/ 324.00
- Keg - 30L S/ 522.00
- Keg - 50L S/ 816.00

7.2% ALC/VOL 40 IBUS



**CERVEZAS ORIGINALES**



7 756354 400014 5

**CERVECERIA GOURMET**



## NUESTRAS CERVEZAS ARTESANALES

### 5. CAFÉ

- Maltas tostadas en balance perfecto con el café en cold brew. Producen notas ácidas pero dulces, con frutos secos y nueces en aroma.

#### ESTILO

- Porter

#### INSUMO LOCAL

- Café

#### MARIDAJE



7 756354 00001

Es posible ordenar la cerveza de café en todas las presentaciones de barril, solicitarlo

#### PRECIOS

- Botella de 330ml  
S/ 8.00

## NUESTRAS CERVEZAS ARTESANALES

### 4. MARACUMANTO

- Aguaymanto en paladar y maracuyá en aroma, confluyen con lúpulos americanos y finas cáscaras de lima aportan peculiar amargor en retrogusto.

#### ESTILO

- Fruit Pale Ale

#### INSUMO LOCAL

- Maracuyá y Aguaymanto

#### MARIDAJE



7 756354 000052

#### PRECIOS

- Botella de 330ml  
S/ 8.00
- Cornelius - 18L  
S/ 324.00
- Keg - 30L  
S/ 522.00
- Keg - 50L  
S/ 816.00



## NUESTRAS CERVEZAS

### 6. HERBAL

- Aroma a hierbas aromáticas en balance con notas a pan y dulzor de la miel de naranjo. Cáscaras de lima adhieren un retrogusto especial.

#### ESTILO

- SHV Blonde Ale

#### INSUMO LOCAL

- Hierbas aromáticas

#### MARIDAJE



7 756354 000083

\*Sujeto a disponibilidad de stock.

- Botella de 330ml  
S/ 8.00\*

- Cornelius - 18L  
S/ 324.00\*

- Keg - 30L  
S/ 522.00\*

- Keg - 50L  
S/ 816.00\*



## NUESTRAS CERVEZAS ARTESANALES

### 7. TRIGO

- Cerveza muy refrescante, base de trigo de color amarillo claro con suave opalescencia. Contiene una adición de cáscaras de mandarina que aportan notas leves cítricas tanto en paladar como en aroma.

#### ESTILO

- Witbier

#### INSUMO LOCAL

- Cascara y zest de mandarina

#### MARIDAJE



7 756354 000069

#### PRECIOS

- Botella de 330ml  
S/ 8.00\*
- Cornelius - 18L  
S/ 324.00\*
- Keg - 30L  
S/ 522.00\*
- Keg - 50L  
S/ 816.00\*



## NUESTRAS CERVEZAS

### 8. CACAO

- De color marrón oscuro con prominentes notas a cacao en nariz, acompañadas de sutil aroma a canela, nueces y notas a panela.

#### ESTILO

- Experimental Brown Ale

#### INSUMO LOCAL

- Cacao nibs, polvo y cascara, miel de naranjo y zest de naranja

#### MARIDAJE



7 756354 000076

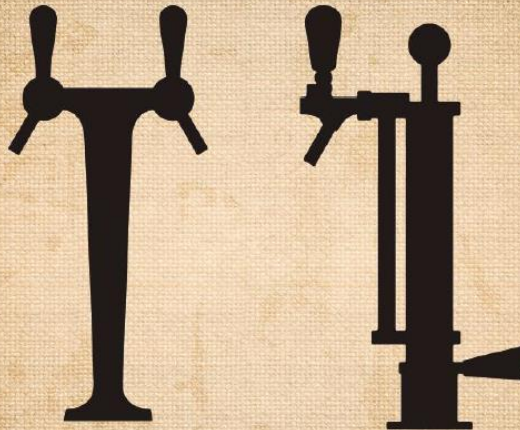
\*Sujeto a disponibilidad de stock.

- Botella de 330ml  
S/ 8.00\*





## CERVEZA EN CHOPP



- Instalación sujeto a análisis de punto de servicio.
- Equipos en alquiler o consignación.
- Para eventos corporativos o privados.

## EQUIPOS



- Chiller de 2 a 3 líneas de dispensamiento
- Medida promedio 48(L) x 48(A) x 65(H)cm



- Torres de 2 a 3 líneas de dispensamiento
- Medida promedio 35cm de altura

## **DETALLES DE REPARTO**

Los precios incluyen todos los impuestos y despacho en Lima Metropolitana; en caso sea a provincia, los envases retornables (Kegs o Cornelius) se dejan en la agencia designada por el cliente, y en el retorno agradeceríamos si nos lo envían a través de la misma agencia con su guía por devolución para poder facturar el gasto del envío.

Nosotros trabajamos siempre con el gasto por envío por parte del receptor; es decir, el gasto del envío de LIMA a CUSCO lo cubre el cliente en el Cusco y el envío de CUSCO a LIMA lo cubre Cervecería Gourmet S.A.C.

En el caso de las botellas, estas son despachadas en cajas de 24 unidades. Es posible tener un mix de estilos siempre y cuando se alcancen múltiplos de 24.

Si hubiera algún otro detalle, quedamos atentos a sus comentarios.



## ANEXO 19

### CONSTITUCION DE LA EMPRESA

#### Característica de una Sociedad Anónima Cerrada

- Es de responsabilidad limitada.
- No puede participar las acciones en el mercado de valores.
- Debe tener mínimo 2 y máximo 20 accionistas.
- La representación legal recae en el gerente general.

Para la constitución requerimos de los siguientes pasos:

- Búsqueda del nombre de la empresa: Una vez que se selecciona el nombre del negocio, es necesario realizar una búsqueda en SUNARP para evitar que se duplique con otro establecimiento o negocio. Una vez seleccionado el nombre debe realizarse la reserva del mismo cuya duración es de 30 días.
- Elaboración de la minuta: debe ser realizado por un abogado, y debe considerar el aporte de capital, actividades económicas y funciones del representante legal.
- Escritura Pública: una vez que se elabora la minuta, se debe formalizar a través de la escritura pública realizada por un notario; a su vez debe ser inscrita en Registros de personas Jurídica en SUNARP. Estos trámites tiene un costo que varía según la notaría.
- Registro en SUNAT: el notario envía la información a SUNAT para la creación del RUC y la claves osl, para luego derivarla a los accionistas de la empresa para la activación respectiva como contribuyente.
- Régimen tributario.

El régimen tributario que corresponde es el Régimen general de Renta, a continuación se detalla las obligaciones tributarias que el régimen exige según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Acción Tributaria – SUNAT, ver tabla 8.3:

## Régimen tributaria SUNAT

Obligaciones tributarias	Observación
Tipos de comprobantes de pago que emite	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Factura.</li> <li>● Boleta de venta.</li> <li>● Tickets o cinta emitidos por máquinas registradoras que no dan derecho al crédito fiscal ni pueden utilizarse para sustentar gasto o costo con efectos tributarios.</li> <li>● Guía de remisión - remitente.</li> <li>● Guía de remisión transportista.</li> <li>● Tickets o cinta emitidos por máquinas registradoras que sustentan gasto o costo y dan derecho a crédito fiscal.</li> <li>● Otros comprobantes autorizados por el reglamento de Comprobantes de Pago.</li> </ul>
Libros de contabilidad legalizados o libros electrónicos	<p>Ingresos menores a 150 UIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro de ventas.</li> <li>● Registro de compras.</li> <li>● Libro diario de formato simplificado.</li> </ul> <p>Ingresos mayores 150 UIT hasta 500 UIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro de ventas</li> <li>● Registro de compras</li> <li>● Libro diario</li> <li>● Libro mayor</li> </ul> <p>Ingresos mayores a 500 UIT hasta 1700 UIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro de ventas</li> <li>● Registro de compras</li> <li>● Libro diario</li> <li>● Libro mayor</li> <li>● Libro de inventarios y balances.</li> </ul> <p>Ingresos mayores a 1700 UIT se debe llevar contabilidad completa.</p>
Tributos a los que está afecto	<p>Impuesto a la renta</p> <p>Impuesto temporal a los activos netos (ITAN)</p> <p>Impuesto general a las ventas (IGV)</p> <p>Retenciones del IGV y Renta</p> <p>Essalud y ONP</p>
Medios para la declaración de pago	<p>A través de Programas de Declaración Telemática - PDT:</p> <p>PDT - IGV</p> <p>PDT - 617 otras retenciones</p> <p>PDT 601 - Planilla electrónica</p>

Fuente: Sunat. Elaboración: Autores de esta tesis

La constitución de la empresa puede realizarse en el portal de Servicios al Ciudadano para un trámite simplificado: [www.serviciosalciudadano.gob.pe](http://www.serviciosalciudadano.gob.pe).

Los costos asociados a la constitución de la empresa son:

Trámite	Institución	Costo
Búsqueda de nombre	SUNARP	S/. 5.00
Reserva del nombre	SUNARP	S/. 18.00
Gastos notariales	Notario	S/. 900.00

Fuente: Sunarp. Elaboración: Autores de esta tesis

### ***Funcionamiento del local.***

***La licencia municipal***, todo local comercial requiere de una Licencia Municipal, la cual se tramita en la municipalidad del distrito donde se realizará la apertura.

Para nuestro plan de negocios se realiza la visita a la municipalidad de Máncora, se obtuvo la siguiente información con respecto a los pasos para obtener la licencia municipal:

\* Constancia de compatibilidad de uso, para ello se necesita presentar lo siguiente:

- Solicitud
- Persona natural : copia de DNI
- Persona Jurídica: vigencia de poder y copia de DNI
- Inspección ocular: S/.57 soles
- Derecho de trámite: S/. 38.00

Una vez que se obtiene la constancia de compatibilidad de uso debemos dirigirnos al área de defensa civil donde se realiza la inspección técnica, seguridad y edificaciones. Debido a que el local será mayor a cien pero menor de quinientos metros cuadrados y requiere complejidad en el cableado eléctrico y gran afluencia de gente se debe presentar en mesa de partes un expediente que contenga:

- Planos del local con distribución de mesas y otros.
- Plan de contingencia ante emergencias: puertas de evacuación,

extintores, botiquín de emergencias, entre otros.

- Voucher de pago de S/.117
- Solicitud cuyo costo es de S/.3

**La tasa de licencia**, Teniendo la constancia de compatibilidad de uso y aprobada la inspección técnica procedemos a pagar la tasa de licencia municipal valorizada en S/. 371 y el certificado de la Licencia Municipal con un costo de S/.26.

En la tabla 8.4. se observa el resumen total de los gastos relacionados al funcionamiento del local.

#### Resumen total costos Licencia de Funcionamiento

Trámite	Requisito	Costo S/.
Constancia de compatibilidad de uso	Solicitud	S/. 3.00
	Inspección ocular	S/. 57.00
	Derecho a trámite	S/. 38.00
Inspección técnica	Voucher de pago	S/.117.00
	Solicitud	S/. 3.00
Licencia municipal	Tasa	S/.371.00
	Cartón/certificado	S/. 26.00
	Total	S/. 615.00

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **Licencia de anuncio del establecimiento**

La licencia para el anuncio del establecimiento se tramita después de tener la licencia de funcionamiento del local, los requisitos son:

- Solicitud de Publicidad Exterior.
- Copia de la licencia de funcionamiento del local.
- Fotografía exterior del inmueble mostrando inmuebles vecinos.
- Arte final del letrero.
- Fotomontaje con ubicación exacta del letrero.
- Constancia de Defensa Civil para la instalación.
- Pago por derecho de trámite.



## **ANEXO 20**

### **CONSIDERACIONES DEL IGV DENTRO DEL FLUJO ECONÓMICO**

Para el cálculo del IGV en los ingresos, se ha considerado:

- Las ventas de los platos de comida.
- Las ventas de las cervezas.
- Las ventas de los licores.

Para el cálculo del IGV en los costos, se ha considerado:

- Los costos de la compra de las cervezas.
- Los costos en la compra de los licores.
- Los costos fijos incurridos.

Para el cálculo del IGV en los gastos, se ha considerado:

- Los gastos en operaciones.
- Los gastos en marketing.
- Otros gastos incurridos.

No se ha tomado en consideración para el cálculo del IGV:

- Los costos de incurrido en la comida
- Los gastos incurridos en los RRHH.

La metodología para el cálculo del IGV fue:

- $\text{Venta del producto} + 18\% * \text{Venta del producto} = \text{Venta}$
- $\text{Costo de insumo} + 18\% * \text{Costo de insumo} = \text{Costo}$
- $\text{Gasto relacionado} + 18\% * \text{Gasto relacionado} = \text{Gasto}$



## ANEXO 21 SIMULACIÓN DE CRÉDITO EFECTIVO DE NEGOCIOS

Simulación emitida por el Banco de Crédito del Perú



### Simulador Crédito Efectivo de Negocios

Por favor ingresa los siguientes datos:

<b>Ingreso Fecha Original de desembolso</b>	19/12/2018
<b>Día de pago</b> (1-31 = los ... de cada mes)	30
<b>Ingreso Plazo Original en meses (meses de pago)</b>	60
<b>Ingreso Meses de Gracia</b>	0
<b>Plazo total del crédito</b>	60
<b>Moneda</b>	SOLES
<b>Tipo de Crédito</b>	Otros - TEA a simul
<b>Ingreso Tasa de Interés (Efectiva Anual)</b>	11.00%
<b>Ingreso Tasa para "Otros - TEA a simular"</b>	11.00%
<b>Tasa mensual de Seguro de desgravamen</b>	0.075%
<b>Ingreso valor de reconstrucción del Inmueble (si aplica)</b>	S/. 0.00
<b>Tipo de Seguro de Inmueble</b>	Endosado
<b>Tasa efectiva mensual de Seguro del Inmueble (si aplica)</b>	0.0000%
<b>Envío físico de estado de cuenta</b>	S/. 10.00
<b>Intereses Periodo de Gracia</b>	S/. 0.00
<b>Seguros Periodo de Gracia (Desgravamen + Inmueble)</b>	S/. 0.00
<b>Intereses y Seguros Periodo de Gracia</b>	S/. 0.00
<b>Ingreso Monto Original del Préstamo</b>	S/. 1,000,000.00
<b>Total a Financiar</b>	S/. 1,000,000.00

No olvides presionar el botón para calcular la cuota →

**Calcular cuotas**

<b>Cuota mensual total</b>	S/. <b>22,112.32</b>
<b>Tasa de Costo Efectivo Anual (en base a 360 días):</b>	<b>12.21%</b>

**Ver resumen**

**Ver cronograma**

#### Cancelación durante el Periodo de Gracia

<b>Ingreso Fecha de Cancelación (Antes del fin de PG)</b>	27/10/2014
<b>Monto a Cancelar</b>	S/. 49,748.01

**Cancelación**

## Cronograma

NOTA: Todo crédito se encuentra sujeto a la evaluación crediticia del Banco, quien determina el monto y plazo a otorgar.  
Este documento ha sido emitido en base a la información proporcionada por el cliente y tiene carácter referencial.

Tasa de Interés Efectiva Anual (en base a 360 días): 11.00%  
Tasa de Costo Efectivo Anual (en base a 360 días): 12.21%  
Cantidad Total a Pagar: S/. \*\*\*\*\*

	Interés	Seguro Desg	Seguro Inmueble	Amortización	Cuota	Envío físico de Estado de	Cuota
Totales a pagar	299,660	25,380	1,080	1,000,000	1,326,139	600	1,326,739

#	Fecha	Saldo	Interés	Seguro Desg	Seguro Inmueble	Amortización	Cuota	Envío físico de Estado de	Cuota
	19/12/2018	1,000,000.00							
1	30/01/2019	991,179.73	12,228.43	1,035.62	18.00	8,820.27	22,102.32	10.00	22,112.32
2	28/02/2019	978,173.13	8,368.97	708.76	18.00	13,005.59	22,102.32	10.00	22,112.32
3	30/03/2019	965,356.34	8,543.95	723.58	18.00	12,816.80	22,102.32	10.00	22,112.32
4	30/04/2019	952,722.98	8,713.06	737.90	18.00	12,633.36	22,102.32	10.00	22,112.32
5	30/05/2019	939,665.06	8,321.65	704.75	18.00	13,057.92	22,102.32	10.00	22,112.32
6	30/06/2019	926,780.19	8,481.18	718.26	18.00	12,884.88	22,102.32	10.00	22,112.32
7	30/07/2019	913,476.48	8,095.05	685.56	18.00	13,303.71	22,102.32	10.00	22,112.32
8	30/08/2019	900,335.21	8,244.81	698.25	18.00	13,141.27	22,102.32	10.00	22,112.32
9	30/09/2019	887,065.29	8,126.20	688.20	18.00	13,269.92	22,102.32	10.00	22,112.32
10	30/10/2019	873,385.31	7,748.15	658.19	18.00	13,679.98	22,102.32	10.00	22,112.32
11	30/11/2019	859,851.54	7,882.95	667.60	18.00	13,533.76	22,102.32	10.00	22,112.32
12	30/12/2019	845,913.73	7,510.45	636.05	18.00	13,937.81	22,102.32	10.00	22,112.32
13	30/01/2020	832,111.02	7,635.00	646.60	18.00	13,802.72	22,102.32	10.00	22,112.32
14	29/02/2020	817,910.38	7,268.15	615.53	18.00	14,200.63	22,102.32	10.00	22,112.32
15	30/03/2020	803,575.20	7,144.11	605.03	18.00	14,335.18	22,102.32	10.00	22,112.32
16	30/04/2020	789,357.99	7,252.87	614.24	18.00	14,217.21	22,102.32	10.00	22,112.32
17	30/05/2020	774,752.30	6,894.72	563.91	18.00	14,605.89	22,102.32	10.00	22,112.32
18	30/06/2020	760,252.90	6,992.72	592.21	18.00	14,499.39	22,102.32	10.00	22,112.32
19	30/07/2020	745,371.46	6,640.50	562.38	18.00	14,881.44	22,102.32	10.00	22,112.32
20	30/08/2020	730,584.43	6,727.53	569.75	18.00	14,787.04	22,102.32	10.00	22,112.32
21	30/09/2020	715,652.62	6,594.07	558.45	18.00	14,931.80	22,102.32	10.00	22,112.32
22	30/10/2020	700,348.62	6,250.93	529.39	18.00	15,304.00	22,102.32	10.00	22,112.32
23	30/11/2020	685,120.81	6,321.17	535.33	18.00	15,227.82	22,102.32	10.00	22,112.32
24	30/12/2020	669,527.54	5,984.25	506.80	18.00	15,593.27	22,102.32	10.00	22,112.32
25	30/01/2021	653,997.98	6,042.99	511.78	18.00	15,529.58	22,102.32	10.00	22,112.32
26	28/02/2021	637,903.31	5,521.99	467.65	18.00	16,094.67	22,102.32	10.00	22,112.32
27	30/03/2021	621,862.68	5,571.83	471.87	18.00	16,040.62	22,102.32	10.00	22,112.32
28	30/04/2021	605,866.48	5,612.78	475.34	18.00	15,996.30	22,102.32	10.00	22,112.32
29	30/05/2021	589,522.33	5,292.00	448.18	18.00	16,344.15	22,102.32	10.00	22,112.32
30	30/06/2021	573,209.51	5,320.88	450.62	18.00	16,312.82	22,102.32	10.00	22,112.32
31	30/07/2021	556,555.96	5,006.75	424.02	18.00	16,663.55	22,102.32	10.00	22,112.32
32	30/08/2021	539,920.40	5,023.33	425.42	18.00	16,635.57	22,102.32	10.00	22,112.32
33	30/09/2021	523,121.97	4,873.18	412.71	18.00	16,788.43	22,102.32	10.00	22,112.32
34	30/10/2021	505,993.67	4,569.26	386.97	18.00	17,128.10	22,102.32	10.00	22,112.32
35	30/11/2021	488,863.30	4,566.97	388.77	18.00	17,130.57	22,102.32	10.00	22,112.32
36	30/12/2021	471,410.62	4,270.02	361.62	18.00	17,452.67	22,102.32	10.00	22,112.32
37	30/01/2022	453,941.47	4,254.83	360.34	18.00	17,469.15	22,102.32	10.00	22,112.32
38	28/02/2022	436,014.58	3,832.83	324.60	18.00	17,926.89	22,102.32	10.00	22,112.32
39	30/03/2022	418,061.20	3,808.41	322.53	18.00	17,953.38	22,102.32	10.00	22,112.32
40	30/04/2022	400,099.75	3,773.31	319.56	18.00	17,991.45	22,102.32	10.00	22,112.32
41	30/05/2022	381,775.82	3,494.45	295.94	18.00	18,293.93	22,102.32	10.00	22,112.32
42	30/06/2022	363,429.13	3,445.81	291.82	18.00	18,346.69	22,102.32	10.00	22,112.32
43	30/07/2022	344,788.06	3,174.41	268.84	18.00	18,641.08	22,102.32	10.00	22,112.32
44	30/08/2022	326,079.26	3,111.97	263.55	18.00	18,708.80	22,102.32	10.00	22,112.32
45	30/09/2022	307,187.29	2,943.11	249.25	18.00	18,891.96	22,102.32	10.00	22,112.32
46	30/10/2022	288,013.36	2,883.16	227.23	18.00	19,173.93	22,102.32	10.00	22,112.32
47	30/11/2022	268,748.73	2,599.54	220.16	18.00	19,264.63	22,102.32	10.00	22,112.32
48	30/12/2022	249,210.62	2,347.41	198.80	18.00	19,538.11	22,102.32	10.00	22,112.32
49	30/01/2023	229,566.11	2,249.31	190.49	18.00	19,644.52	22,102.32	10.00	22,112.32
50	28/02/2023	209,584.27	1,938.33	164.16	18.00	19,981.84	22,102.32	10.00	22,112.32
51	30/03/2023	189,485.61	1,830.63	155.03	18.00	20,096.65	22,102.32	10.00	22,112.32
52	30/04/2023	169,256.38	1,710.25	144.84	18.00	20,229.23	22,102.32	10.00	22,112.32
53	30/05/2023	148,775.65	1,478.39	125.20	18.00	20,480.73	22,102.32	10.00	22,112.32
54	30/06/2023	128,147.88	1,342.81	113.72	18.00	20,627.79	22,102.32	10.00	22,112.32
55	30/07/2023	107,277.06	1,119.32	94.79	18.00	20,870.21	22,102.32	10.00	22,112.32
56	30/08/2023	86,243.60	968.26	82.00	18.00	21,034.06	22,102.32	10.00	22,112.32
57	30/09/2023	65,003.61	778.41	65.92	18.00	21,239.98	22,102.32	10.00	22,112.32
58	30/10/2023	43,535.16	567.78	48.08	18.00	21,468.46	22,102.32	10.00	22,112.32
59	30/11/2023	21,877.05	392.94	33.28	18.00	21,668.11	22,102.32	10.00	22,112.32
60	30/12/2023	0.00	191.09	18.16	18.00	21,877.05	22,102.32	10.00	22,112.32



## BIBLIOGRAFÍA

- Agurto Osorio, M. C. y Falconi Silva, A. B. (2015). Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un restaurante gourmet especializado en parrillas con carne importada de Estados Unidos, Certified Angus Beef. Tesis presentada para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad de Lima.
- Andina (2017). *BCR: Analistas elevan proyección del PBI de Perú para 2017 y 2018*. <http://andina.pe/agencia/noticia-bcr-analistas-elevan-proyeccion-pbi-peru-para-2017-y-2018-681406.aspx>. (03/12/2017, 18:30 h)
- Ayahuasca (2018). *Página web oficial*. <http://www.ayahuascaarestobar.com/#> (05/01/2018; 20:55 h)
- Asociación de Cerveceros Artesanales de la República del Perú. *Cerveza Artesanal*. (2017) <https://www.cervecerosartesanales.com/cerveza-artesanal> (25/02/2017; 05:34 h).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016) *Niveles Socioeconómicos 2016*. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf> (15/08/2017; 19:00 h)
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Estadísticas*. <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html> (17/12/2017; 18:20 h)
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de inflación diciembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf> (11/01/2018; 09:45 h)
- Banco de la Nación (2017). *Tasas y comisiones del BN*. <http://www.bn.com.pe/tasas-comisiones/tarifario.asp> (13/12/2017; 14:30 h)
- Banco mundial (2017). *Perú Panorama general* <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (01/07/2017; 23:56 h)
- Beltrán Alonso, Bustos Cristopher, Figueroa Natalia, Palma Cristian, Protz Daniela, Varela Joaquín. *Estrés Urbano*. <http://estresurbano.blogspot.pe/> (25/02/2017; 05:15 h).
- Bellaca (2017) *15 datos que tienes que saber antes de ir al tacuchi de magdalena* <http://bellaca.uteru.pe/2014/06/07/tacuchi/> (16/09/2017; 07:30 h)
- Bembos (2017). *Hamburguesas*. <http://www.bembos.com.pe/hamburguesas/bembos-queso-tocino> (25/09/2017; 12:30 h)
- BierCab Cervecería (2017). <http://biercab.com/> (12/11/2017, 18:45 h.)

- Booking.com (2017). Hotel Rústica - Vichayito, Perú. <https://www.booking.com/hotel/pe/rustica-vichayito.es.html> (24/11/2017; 18:48 h).
- Brealey, R., Myers, S., Allen, F. (2010). Principios de Finanzas corporativas. 9na Edición – México D.F.: Mc Graw-Hill
- Brookston Beer Bulletin (2018). <http://brookstonbeerbulletin.com/the-wide-world-of-beer> (05/01/2018; 20:46 h).
- Buena salud (2017). *Brochetas de carne y verduras*. <https://www.buenasalud.net/2012/03/06/brochetas-de-carne-y-verduras.html> (26/09/2017; 05:30 h)
- Bustos, K.; Yamallel, M.; Martínez, M. (2017). *Diseño de sitio web con la información del proyecto restaurant-bar en Plaza Nativa*. <https://farqweb.wordpress.com/> (05/01/2018; 21:32 h)
- Cámara de comercio de Santa Cruz de Tenerife (2017). *La ubicación de la empresa. Un factor decisivo para el éxito de tu negocio*. <http://www.creacionempresas.com/planteamientos-previos-a-la-eleccion-de-negocio/la-ubicacion-de-la-empresa> (02/09/2017, 17:15 h).
- Cámara oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gran Canaria (2017). *Elabora tu plan de empresa. Paso 7. Ubicación de la empresa*. <http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html> (02/09/2017, 17:45 h).
- Campos, O (2017). Entrevista a Oscar Campos, Gerente de operaciones de Cañas y Tapas realizada por los autores de esta tesis en Lima, el 24 de agosto. Anexo 6 de esta tesis.
- Capital (2015). *¿Cómo se encuentra Perú y el mundo en desarrollo tecnológico?* <http://www.capital.com.pe/actualidad/como-se-encuentra-peru-y-el-mundo-en-desarrollo-tecnologico-noticia-788050> (02/08/2017, 10:29 pm).
- Cervemur (2017). *Tipos de cerveza*. <http://www.cervemur.es/tipos-de-cerveza/> (01/09/2018; 20:15 h).
- Cervecería Imperio (2017). *Página oficial en Facebook*. [https://web.facebook.com/imperiocervezas/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/imperiocervezas/?_rdc=1&_rdr) (05/01/2018; 20:43 h)
- Cesar G.E. (2016) *Introducción al marketing gastronómico: para emprendedores, empresarios, trabajadores y estudiantes*. 1a edición - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Charles H., Gareth J. (1996) *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. 3ra ed. Colombia: Mc Graw-Hill.

- Cocina de alta blog (2017) *Ronda fría marina de alta*. <http://cocinadealta.blogspot.pe/2014/09/ronda-fria-marina-de-alta.html> (14/11/2017; 10:04 h)
- Cookpad (2017) *Alitas BBQ* <https://cookpad.com/es/recetas/109321-alitas-bbq-mexicanas> (23/09/2017; 12:00 h)
- Cornejo Diaz, R. (2017). *Introducción a la evaluación de proyectos con Ejemplos*. Ira Ed. Perú: ESAN.
- Corporación Gastronómica (2017). <http://www.gastronomicaperu.com/> (28/11/2017; 23:50 h).
- Costos (2017). *Revista Costos Edición 284* noviembre 2017- Lima.
- Definición (2014) *Definición Restaurant*. <https://definicion.de/restaurante/> (09/01/2018; 22:53 h)
- Deperu (2017) *Chilcano*. <http://www.deperu.com/recetas-cocina/tragos/chilcano-87> (01/10/2017; 04:30 h)
- Diario El Comercio (2015) *“Abraxas”, la nueva cerveza Premium de Backus que costará S./ 25*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/abraxas-nueva-cerveza-premium-backus-costara-s-25-337938> (01/09/2017; 09:30 h)
- Diario El Comercio (2016) *Los 7 mejores bares de Lima para beber cervezas artesanales*. <http://elcomercio.pe/vamos/peru/7-mejores-bares-lima-beber-cervezas-artesanales-noticia-1927069> (29/08/2017; 15:30 h)
- Diario El Peruano (2014). Decreto Supremo N° 006-2014-PCM <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-del-libro-de-recl-ds-n-006-2014-pcm-1041477-1/> (21/09/2017; 07:30 h)
- Diario El Tiempo (2017) *17 cervezas artesanales que puedes probar en Piura*. Versión Digital. <http://eltiempo.pe/17-cervezas-artesanales-probar-piura-vp/> (01/09/2017; 10:00 h)
- Diario Gestión (2016) *“Cerveceros artesanales del Perú venderán más de un millón de litros en 2016*). Versión Digital. <https://gestion.pe/economia/empresas/cerveceros-artesanales-peru-venderan-millon-litros-2016-117048> (01/09/2017; 09:45 h)
- Diario Perú 21 (2014) *Mercado de las cervezas artesanales crece en el Perú*. Versión Digital. <https://peru21.pe/emprendedores/mercado-cervezas-artesanales-crece-peru-169149> (01/09/2017; 09:10 h).
- Diario Perú 21 (2015) *Día Internacional de la Cerveza: ¿Cuál es la mejor cerveza industrial que tomamos en el Perú?* Versión Digital. <https://peru21.pe/vida/dia-internacional-cerveza-mejor-cerveza-industrial-tomamos-peru-163470>

(01/09/2017; 09:00 h).

Diario Perú 21 (2017). *Daño ocasionado por el fenómeno de El Niño sería de USD 4,016 millones*. <http://peru21.pe/economia/dano-ocasionado-fenomeno-nino-seria-us4016-millones-2278636> (13/08/2017; 22:11 h).

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (2017). *Consulta de leyes y reglamentos*. <http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Leyes-Reglamentos.aspx> (30/11/2017; 23:30 h)

Diversiónenlima.com (2018). *Barbarian / Restobar Miraflores*. <http://www.diversionenlima.com/barbarian-restobar-miraflores/> (05/01/2018; 20:57 h)

Eco-Wekk. Arquitectura Construcción Ecología. (2017) *Atelier Vino Bar. 100% Reciclado para mantener dos pasiones: El mar y la arquitectura*. <http://www.eco-wekk.com/project/atelier-vino-bar/> (24/11/2017; 19:00 h)

Electrolux. (2017). *Productos. Refrigeración y Congelación. Congeladoras*. <http://www.electrolux.com.pe/Productos/Refrigeraci%C3%B3n-y-Congelaci%C3%B3n/Congeladoras/> (25/11/2017; 23:00 h)

Esquivel, L.S. (2017). *¿Por qué se elige un resto bar? Análisis de experiencias buscadas*. Tesina presentada para la obtención del título de Licenciada en Turismo. Universidad Nacional del Comahue.

El Comidista. (2013). *Plan para el finde: Biercab, el templo de las 30 cervezas jóvenes*. [https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2013/10/25/articulo/1382677200\\_138267.html](https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2013/10/25/articulo/1382677200_138267.html) (05/01/2018; 20:50 h)

Expomaquinaria (2017). *Refrigerador pastelería*. <https://www.expomaquinaria.es/346-armarios-refrigerados-para-pateleria> (23/12/2017; 23:18 h)

Flickr. (2017). *Página web de Mancora Perú*. <https://www.flickr.com/photos/perumancora/albums/72157619113783019> (18/12/2017; 23:32 h).

Feijoó, J.L., García, M. L., Degrossi, M.C. (2009) *Alimentos y Bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. 1ra ed. - Buenos Aires: Lectorum-Ugerman.

Fundación Eroski (2014). *El control de la Temperatura en los alimentos*. <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2014/09/04/220536.php> (01/11/2017; 20:45 h)

Gobcn (2017). *Sangría la bebida española del verano*. <http://www.gobcn.com/blog-barcelona-apartamentos/sangria-barcelona/> (05/10/2017; 03:14 h)

Gobierno Regional Piura (2017). *Tomarán acciones para concretizar proyectos de*



- parques Científico – Tecnológico e industrial.*  
<http://regionpiura.gob.pe/index.php?pag=17&id=141&per=2017> (13/08/2017, 21:17 h).
- Hotel Viñas Queirolo (2017). *El mes del Pisco sour*  
<https://www.hotelvinasqueirolo.com/blog/el-mes-del-pisco-sour-los-10-mejores-cocteles-de-pisco/> (30/09/2017; 05:30 h)
- Hotelier – Arte y Cocina (2017). – *Donde Teresa.* <http://www.hotelier.pe/donde-teresa.html> (24/11/2017; 18:15 h)
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, INDECOPI (2017). *Ley Marco de Licencia de funcionamiento 28976.*  
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ley28976.pdf>  
 (10/12/2017; 15:15 h)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016a). *Índice de turismo receptivo*  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>  
 (25/02/2017; 18:20 h)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016b). *Nota de prensa – El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes.*  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf> (01/07/2017; 17:10 h)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016c). *Boletín mensual de avance económico y social - Piura. Diciembre 2016, pp. 40*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016d). *Boletín estadístico Año 3 – Edición N° 07 – julio 2017.*  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-07-julio-2017.pdf> (03/01/2018; 23:09 h)
- Inversiones Frio Calor (2017). *Cocinas industriales.*  
<http://www.inversionesfriocalor.com/Cocinas-industriales-IFCCI-150.html>  
 (23/12/2017; 23:11 h)
- K.Tronix (2017). *Congelador Horizontal ELECTROLUX 380L EFCC38C.*  
<http://www.ktronix.com/congelador-horizontal-electrolux-380l-efcc38c>  
 (23/12/2017; 23:12 h)
- Kotler P., Armstrong G. (2012). *Marketing.* 14ta ed. Mexico: Pearson Educación.
- La Sirena d’Juan (2017). *Página oficial en facebook.*  
<https://web.facebook.com/laSirenaDeJuan/photos> (05/01/2018; 20:59 h)
- Las Arennas – Mancora (2017).  
<http://www.arennasmancora.com/descubre/restaurante-y-bar/> (24/11/2017; 18:30 h)



- Las 7 maravillas gastronómicas del Perú (2017). *Rolls de Lomo saltado* <http://recetas.7maravillasgastronomicas.com/2016/07/19/tequenos-rellenos-de-jamon-y-queso/> (19/09/2017; 12:12 h)
- LG (2017). <http://www.lg.com.pe/refrigeradoras> (25/11/2017; 23:45 h)
- MenuPeru El placer de cocinar (2017). *Langostinos al panko*. <http://menuperu.elcomercio.pe/recetas/langostinos-crocantes-con-miel-de-maracuya-2857> (24/09/2017; 12:02 h)
- Mi empresa propia – “Escuela de Emprendedores”. (2016). *Constitución y formalización de tu empresa en el Perú*. <https://mep.pe/constitucion-y-formalizacion-de-tu-empresa-en-el-peru/> (15/12/2017; 22:00 h)
- Mi propiedad privada – *Entradas frías* (2017). <http://www.mipropiedadprivada.com/carta/4/> (13/12/2017; 15:14 h)
- Mindmeister (2017). *Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar*. <https://www.mindmeister.com/es/339761600/aprovisionamiento-y-almacenaje-de-alimentos-y-bebidas-en-el-bar-uf0060> (23/12/2017; 23:18 h)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Medición Económica del Turismo 2011-2015*. [https://www.Mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION ECONOMICA TURISMO ALTA.pdf](https://www.Mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf) (29/08/2017; 23:10 h)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a). *Reportes estadísticos de turismo. Consultas en línea*. [https://centrodeinformacion.Mincetur.gob.pe/cinfoseg/datos\\_turismo.htm](https://centrodeinformacion.Mincetur.gob.pe/cinfoseg/datos_turismo.htm) (14/09/2017; 19:00 h)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017b). *Encuesta estadística mensual de turismo para establecimientos de hospedaje*. <http://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/encuestaMensual/> (10/10/2017; 19:40 h)
- Ministerio de Salud (2005). Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines – Resolución ministerial N° 363-2005-MINSA. <http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=115> (13/12/2017; 18:45 h)
- Ministerio de Salud (2014). Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines – Resolución ministerial N° 965-2015-MINSA. [ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2014/RM849\\_2014\\_MINSA.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2014/RM849_2014_MINSA.pdf) (13/12/2017; 19:32 h)
- Nakamura, I.H. Notario de Lima. (2017). *Otros Servicios*. [http://www.notariahiga.com/otros\\_servicios.html](http://www.notariahiga.com/otros_servicios.html) (14/12/2017; 13:14 h)

- Nutrición sin más (2017). *20 alimentos no saludables que te engordan y enferman*. <https://nutricionsinmas.com/alimentos-no-saludables/> (28/09/2017; 05:40 h)
- Palmer John (2017). *HOW TO BREW. Glossary*. <http://howtobrew.com/book/glossary> (02/09/2017; 19:45 h)
- Perfect Daily Grind (2017). *Cerveza artesanal y Café de Especialidad: Más Similares de lo que parecen*. <https://www.perfectdailygrind.com/2017/07/cerveza-artesanal-y-cafe-de-especialidad-mas-similares-de-lo-que-parecen/> (01/09/2017; 18:50 h)
- Portal de Turismo (2016). *Indicadores económicos “oficiales” del sector turismo en Perú (Cuadros)*. <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/otras-secciones/estadisticas/item/3848-indicadores-economicos-oficiales-del-sector-turismo-en-peru-cuadros> (09/07/2017, 5:54 h)
- Portal de Turismo (2017). *Presidente Kuczynski inaugura el Perú Travel Mart –PTM 2017 y ratifica compromiso con el turismo*. <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/presidente-kuczynski-inaugura-ptm2017-ratifica-compromiso-con-el-turismo> (11/01/2018; 22:25 h)
- Portal PQS (2017). *Requisitos sanitarios para abrir un restaurante*. <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/requisitos-sanitarios-para-abrir-un-restaurante> (15/12/2017; 22:15 h)
- Prenhall (2017). *Location Analysis Techniques*. <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/russellcd/PROTECT/CHAPTERS/CHAP09/HEAD06.HTM> (20/12/2017; 21:15 h)
- Promperú. (2009) *Percepción de la gastronomía peruana*. [https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_mercados\\_y\\_segmentos\\_segmentos\\_1008\\_Percepcion-de-la-gastronomia-peruana.pdf](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1008_Percepcion-de-la-gastronomia-peruana.pdf) (18/12/2017; 22:13 h).
- Promperú. (2016a) *Perfil del Turista Extranjero – Turismo en cifras Año 2015*. [https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO\\_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098) (15/09/2017; 20:14 h)
- Promperú. (2016b) *Perfil del Vacacionista Nacional – Turismo en cifras Año 2015*. [https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_vacacionac\\_1035\\_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacacionac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf) (15/09/2017; 20:18 h).
- Promperú. (2016c) *Evaluación de la oferta de turismo rural comunitario en el Perú – Evaluación del turismo gastronómico en el Perú*. [https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastron%C3%B3mico&url=~/Uploads/mercados\\_y\\_segmentos/segmentos/1021/Turismo\\_Gastronomico\\_V2\\_03May17.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos&issuuid=](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastron%C3%B3mico&url=~/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1021/Turismo_Gastronomico_V2_03May17.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos&issuuid=) (01/10/2017; 19:15 h).

- Promperú. (2017a) *Perfil del Turista Extranjero – Turismo en cifras Año 2016*.  
[https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2024/PUBLICACION%20C3%93N%20PERFIL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202016%20\(SPREAD\).pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2024/PUBLICACION%20C3%93N%20PERFIL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202016%20(SPREAD).pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0) (25/10/2017; 20:20 h).
- Promperú. (2017b) *Perfil del Vacacionista Nacional – Turismo en cifras Año 2016*.  
[https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN%2016%20\(SPREAD\).pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN%2016%20(SPREAD).pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0) (15/10/2017; 20:25 h).
- Promperú. (2017c) *Mercados potenciales*.  
<http://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/MercadosPotenciales>.  
 (20/04/2017; 05:10 h)
- Radio Programas del Perú (2016). *¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015?*. <http://rpp.pe/blog/innovados/hemos-avanzado-en-ciencia-y-tecnologia-noticia-928737> (13/08/2017, 21:00 h).
- Recetas gastronómicas (2017). *Pizza vegetariana*.  
<http://recetasgastronomicas.com/pizza-vegetariana> (25/09/2017; 06:00 h)
- Receta mojito (2017). *Recetas para hacer mojitos*.  
<http://recetamojito.info/ingredientes-mojito/> (03/10/2017; 04:20 h)
- Restaurant Intimar (2017a). *La carta*. <http://www.restauranteintimar.com/>  
 (14/12/2017; 19:10 h).
- Restaurant Intimar (2017b). *La carta*. <http://www.restauranteintimar.com/>  
 (14/12/2017; 19:10 h).
- Ross, S.A, Westerfield, R.W, Jaffle, J.F (2012). *Finanzas Corporativas*. 9na Edición – México D.F.: McGraw-Hill
- Ruta 99. (2017). *Página oficial en facebook de Ruta 99*.  
<https://web.facebook.com/ruta99libertad/photos/a.419409431564951.1073741828.418633611642533/690179021154656/?type=3> (18/08/2017; 23:05 h).
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2017). *Guía Sobre Almacenamiento. Requisitos y recomendaciones para el almacenamiento de alimentos agropecuarios primarios y piensos*. <https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-ALMACENAMIENTO.pdf> (01/11/2017, 19:19 h).
- Solo postres (2017). *Batatas (boniato, camote, patata dulce) abrillantada o glaseada*.  
<https://www.solopostres.com/batatas-boniato-camote-patata-dulce-abrillantada-o-glaseada-6226/> (29/09/2017, 23:30 h)

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. SUNAT (2017). *03 Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual> (15/12/2017; 22:14 h)
- Tripadvisor (2017a). *Máncora, Perú*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Tourism-g635976-Mancora\\_Piura\\_Region-Vacations.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Tourism-g635976-Mancora_Piura_Region-Vacations.html). (25/02/2017; 01:40 h).
- Tripadvisor (2017b). *Arennas Mancora*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel\\_Review-g635976-d2032390-Reviews-Arennas\\_Mancora-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g635976-d2032390-Reviews-Arennas_Mancora-Mancora_Piura_Region.html) (22/11/2017; 18:35 h)
- Tripadvisor (2017c). *Rustica Vichayito*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel\\_Review-g666707-d9794344-Reviews-Rustica\\_Vichayito-Vichayito\\_Organos\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Hotel_Review-g666707-d9794344-Reviews-Rustica_Vichayito-Vichayito_Organos_Piura_Region.html) (22/11/2017; 18:48 h)
- Tripadvisor (2017d). *La Sirena d'Juan*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g635976-d2142113-Reviews-La\\_Sirena\\_d\\_Juan-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g635976-d2142113-Reviews-La_Sirena_d_Juan-Mancora_Piura_Region.html) (23/11/2017; 18:30 h).
- Tripadvisor (2017e). *Aqua*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g635976-d6280234-Reviews-Aqua-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g635976-d6280234-Reviews-Aqua-Mancora_Piura_Region.html) (23/11/2017; 18:47 h)
- Tripadvisor (2017f). *Atelier Resto vino bar*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g635976-d10754346-Reviews-Atelier-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g635976-d10754346-Reviews-Atelier-Mancora_Piura_Region.html) (23/11/2017; 18:50 h)
- Tripadvisor (2017g). *La mosca en la sopa*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g635976-d3874033-Reviews-La\\_Mosca\\_en\\_la\\_Sopa-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g635976-d3874033-Reviews-La_Mosca_en_la_Sopa-Mancora_Piura_Region.html) (23/11/2017; 18:55h)
- Tripadvisor (2017h). *Donde Teresa*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g635976-d1489179-Reviews-Donde\\_Teresa-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g635976-d1489179-Reviews-Donde_Teresa-Mancora_Piura_Region.html) (23/11/2017; 19:08 h)
- Tripadvisor (2017i). *Buda Mancora Cuisine*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g635976-d10529913-Reviews-Buda\\_Mancora\\_Cuisine-Mancora\\_Piura\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g635976-d10529913-Reviews-Buda_Mancora_Cuisine-Mancora_Piura_Region.html) (23/11/2017; 19:10 h).
- Tripadvisor (2017j). *BierCaB*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g187497-d4957974-Reviews-BierCaB-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g187497-d4957974-Reviews-BierCaB-Barcelona_Catalonia.html) (20/11/2017; 16:20 h)
- Tripadvisor (2017k). *Brasserie 4 20*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g187791-d1741771-](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g187791-d1741771-)

[Reviews-Brasserie 4 20-Rome Lazio.html](#) (20/11/2017; 16:25 h)

Tripadvisor (2017l). *Ayahuasca*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g294316-d1977571-Reviews-Ayahuasca\\_Resto\\_Bar-Lima\\_Lima\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g294316-d1977571-Reviews-Ayahuasca_Resto_Bar-Lima_Lima_Region.html)  
(20/11/2017; 16:27 h)

Tripadvisor (2017m). *Barbarian*. [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g294316-d9994609-Reviews-BarBarian\\_Miraflores-Lima\\_Lima\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g294316-d9994609-Reviews-BarBarian_Miraflores-Lima_Lima_Region.html)  
(20/11/2017; 16:29 h)

Unareceta.com (2017). *Receta de chicharrón de pescado crocante*.  
<https://unareceta.com/receta-de-chicharron-de-pescado-crocante/> (07/10/2017;  
11:04 h)