



**Plan de negocios para la implementación de un restobar en la ciudad de Trujillo**

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

**María Violeta Yonagusuku Hokama**

\_\_\_\_\_

**Alfredo Huaranga Giraldo**

\_\_\_\_\_

**Jaime Marxelio Florián Angeles**

\_\_\_\_\_

**José Antonio Terán Suárez**

\_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial Trujillo  
XIII**

**Lima, 14 de septiembre de 2018**

Esta tesis

**Plan de negocios para la implementación de un restobar en la ciudad de Trujillo**

ha sido aprobada.

.....  
Otto Regalado Pezúa (Jurado)

.....  
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....  
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad ESAN

2018

*A Dios, por estar a mi lado en cada momento de mi vida.*

*A mis padres por su apoyo constante.*

*A mí querido hijo Ryu, por su amor y por regalarme lo más valioso que hay en esta vida, el tiempo perdido de estar a su lado.*

María Violeta Yonagusuku

*A mi esposa e hijos por su cariño, paciencia y aliento constante.*

*A mis padres por su enseñanza, bondad y sacrificio.*

*A mis hermanas que estuvieron siempre presente,  
y agradecer infinitamente a Dios por su bendición y oportunidad.*

Alfredo Huaranga

*A Dios por ser el creador y brindarme la sabiduría, a mis padres por el tiempo robado, a mi esposa e hijos por su paciencia e infinito amor.*

Jaime Marxelio Florián

*En primer lugar a Dios, porque sin él nada sería posible, a mis padres y hermanos por su amor y apoyo constante en el logro de mis objetivos.*

José Antonio Terán

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>21</b>
1.1. Antecedentes .....	21
1.2. Objetivos .....	22
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	22
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	23
1.3. Viabilidad Técnica y Legal .....	23
1.3.1. <i>Técnica</i> .....	23
1.3.2. <i>Legal</i> .....	23
1.4. Delimitación de la tesis .....	25
1.4.1. <i>Alcances</i> .....	25
1.4.2. <i>Limitaciones</i> .....	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....</b>	<b>26</b>
2.1. Contexto actual .....	26
2.2. Actividad Económica de la Libertad.....	27
2.3. El estilo de vida del público objetivo.....	28
2.4. Definición de bar.....	29
2.5. Definición de restaurante .....	29
2.6. Definición de restobar .....	29
2.7. Definición de pub.....	29
2.8. Definición de discoteca.....	29
2.9. Nivel socioeconómico.....	30
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>31</b>
3.1. Objetivos del estudio de mercado .....	31
3.2. Características del cliente objetivo .....	31
3.3. Fuentes de información.....	31
3.3.1. <i>Fuentes secundarias</i> .....	31
3.3.2. <i>Fuentes primarias</i> .....	31
3.4. Definición de los instrumentos a aplicarse .....	32
3.5. Definición del marco muestral.....	32
3.6. Observación/ Encuesta/Guía de entrevista.....	33
3.6.1. <i>Observación</i> .....	33
3.6.2. <i>Encuesta</i> .....	33
3.6.3. <i>Guía de entrevista</i> .....	33
3.7. Procedimiento del trabajo de campo .....	33
3.7.1. <i>Prueba piloto</i> .....	33
3.7.2. <i>Capacitación de encuestadores</i> .....	34
3.7.3. <i>Organización del trabajo de campo</i> .....	34
3.7.4. <i>Digitación</i> .....	34
3.8. Estadísticas descriptivas.....	35
3.9. Determinación de mercado (total, potencial, efectivo, participación de mercado).....	47
3.9.1. <i>Mercado total</i> .....	48
3.9.2. <i>Mercado potencial</i> .....	52
3.9.3. <i>Mercado efectivo</i> .....	53

3.9.4. Participación del mercado meta.....	53
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>55</b>
4.1. Análisis del sector externo - SEPTE.....	55
4.1.1. Social.....	55
4.1.2. Económica.....	58
4.1.3. Político.....	59
4.1.4. Tecnológico.....	59
4.1.5. Ambiental o ecológico.....	60
4.2. Análisis de factores externos EFE .....	61
4.3. Análisis del sector interno.....	62
4.3.1. Las 5 fuerzas de Porter.....	62
4.3.1.1 Rivalidad entre las empresas que compiten (Alto).....	62
4.3.1.2 La entrada potencial de competidores nuevos (Medio).....	63
4.3.1.3 El desarrollo de productos sustitutos (Alto).....	63
4.3.1.4 El poder de negociación de los proveedores (Medio) .....	64
4.3.1.5 El poder de negociación de los consumidores (Alto) .....	64
4.3.2. Test VRIO.....	65
4.3.3. Análisis de la cadena de Valor .....	67
4.4. El modelo CANVAS.....	69
4.4.1. Propuesta de valor.....	70
4.4.2. Segmentos de clientes .....	70
4.4.3. Canales .....	70
4.4.4. Relación con el cliente .....	71
4.4.5. Estructura de ingresos .....	71
4.4.6. Recursos clave .....	71
4.4.6.1 Personal.....	71
4.4.6.2 Local .....	72
4.4.6.3 Tecnología.....	72
4.4.6.4 Aportación de capital.....	72
4.4.7. Actividades clave .....	72
4.4.8. Aliados clave.....	73
4.4.9. Estructura de costes.....	74
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>75</b>
5.1. Objetivos del plan de marketing .....	75
5.1.1. Objetivos cualitativos.....	75
5.1.2. Objetivos cuantitativos.....	75
5.2. Estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente.....	75
5.2.1. Estrategia de segmentación y selección del mercado meta.....	77
5.2.2. Estrategia de posicionamiento y diferenciación.....	77
5.3. MIX de marketing (7 P).....	78
5.3.1. Personas.....	78
5.3.2. Producto.....	79
5.3.3. Plaza .....	82
5.3.4. Precio.....	83
5.3.5. Promoción.....	84
5.3.6. Procesos.....	85
5.3.7. Presentación .....	86



8.1. Inversiones .....	109
8.1.1. Activo fijo .....	109
8.1.2. Capacidad instalada .....	110
8.1.3. Capital de trabajo .....	113
8.2. Flujo operativo .....	114
8.2.1. Ingresos.....	114
8.2.2. Costos fijos.....	118
8.2.2.1 Planilla.....	118
8.2.2.2 Alquiler de local.....	118
8.2.2.3 Servicios varios.....	118
8.2.2.4 Gastos de mantenimiento.....	119
8.2.3. Costos variables.....	120
8.2.4. Estado de resultados .....	120
8.3. Costo de capital .....	121
8.3.1. Costo de endeudamiento .....	122
8.3.2. Costo de accionistas .....	122
8.3.3. Evaluación de flujos.....	123
<b>CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>126</b>
9.1. Punto de equilibrio .....	126
9.2. Análisis de puntos críticos .....	126
9.3. Análisis de sensibilidad.....	127
9.4. Análisis de escenarios .....	130
<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
10.1. Conclusiones .....	132
10.2. Recomendaciones .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III.1. Tipos de establecimientos preferidos vs Rango de edades .....	36
Tabla III.2. Población histórica de la Libertad, 1995-2015 .....	47
Tabla III.3. Población proyectada de la Libertad, 2019-2023 .....	48
Tabla III.4. Población por provincia - La Libertad 2017.....	49
Tabla III.5. Población distritos objetivos - 2015.....	49
Tabla III.6. Población proyectada de los distritos objetivo, 2019-2023 .....	50
Tabla III.7. Perfil de personas según NSE y edad - La Libertad 2017 .....	51
Tabla III.8. Población de los NSE B, C1 y edades entre 18 y 45 .....	51
Tabla III.9. Proporción de la población objetivo .....	51
Tabla III.10. Población real proyectada - 2019 a 2023.....	52
Tabla III.11. Frecuencia de visita.....	52
Tabla III.12. Mercado potencial proyectado - 2019 a 2023.....	52
Tabla III.13. Mercado efectivo proyectado - 2019 a 2023.....	53
Tabla III.14. Número de tickets del mercado efectivo proyectado - 2019 a 2023.....	53
Tabla III.15. Participación de mercado en Nro de tickets - 2019 a 2023.....	54
Tabla IV.1. Crecimiento poblacional de la Libertad 2000 - 2015 .....	56
Tabla IV.2. Crecimiento poblacional de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera 2000 - 2015 .....	57
Tabla IV.3. Matriz EFE .....	61
Tabla IV.4. Test VRIO - Recursos.....	66
Tabla IV.5. Test VRIO - Capacidades .....	67
Tabla IV.6. Zonas del segmento objetivo .....	70
Tabla IV.7. Inversión en activo fijo y capital de trabajo.....	74
Tabla V.1. Mercado objetivo .....	77
Tabla V.2. Precios de platos y bebidas sugeridos para la carta .....	83
Tabla VI.1. Feriados calendarios .....	92
Tabla VI.2. Bosquejo de la distribución de áreas .....	93
Tabla VI.3. Capacidad para atención 1ra planta .....	94
Tabla VI.4. Capacidad para atención 2da planta .....	95
Tabla VI.5. Riesgos identificados y posible consecuencia .....	98
Tabla VI.6. Cobertura según el siniestro.....	98
Tabla VI.7 Pérdida esperada y línea umbral .....	99
Tabla VII.1. Detalle de personal administrativo y operativo.....	103
Tabla VIII.1. Inversiones, depreciación e IGV .....	110
Tabla VIII.2. Día preferido para asistir a un restobar .....	111
Tabla VIII.3. Tickets por día (34 meses) .....	112
Tabla VIII.4. Capital de trabajo mínimo para tarjeta de crédito .....	113
Tabla VIII.5. Capital de trabajo proyectado .....	113
Tabla VIII.6. Ciclo de vida estimado.....	114
Tabla VIII.7. Demanda estimada mensual del 1er año .....	115
Tabla VIII.8. Crecimiento anual de la demanda .....	116
Tabla VIII.9. Demanda proyectada en número de tickets.....	116
Tabla VIII.10. Ingresos proyectados.....	117
Tabla VIII.11. Presupuesto de sueldos anuales.....	118
Tabla VIII.12. Servicios varios fijos.....	119
Tabla VIII.13. M.O tercerizada de días festivos .....	119



Tabla VIII.14. Gastos fijos por mantenimiento .....	119
Tabla VIII.15. Costos variables .....	120
Tabla VIII.16. Estado de resultados y flujo operativo .....	121
Tabla VIII.17. Tasa de interés por entidad financiera .....	122
Tabla VIII.18. Supuestos para la evaluación financiera .....	123
Tabla VIII.19. Cronograma para el pago de la deuda.....	124
Tabla VIII.20. Flujo de caja económico .....	124
Tabla IX.1. Punto de equilibrio.....	126
Tabla IX.2. Análisis de puntos críticos .....	127
Tabla IX.3. Demanda estimada vs Demanda crítica.....	127
Tabla IX.4. Sensibilidad % Variación de demanda .....	128
Tabla IX.5. Sensibilidad % Variación de costo variable .....	128
Tabla IX.6. Sensibilidad % Variación de gasto de ventas .....	129
Tabla IX.7. Escenarios para el proyecto .....	131
Tabla IX.8. Resultados del análisis de escenarios .....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II.1. Distribución de hogares según NSE en Perú .....	30
Figura III.1. Frecuencia de compra.....	35
Figura III.2. Tipo de local que más frecuenta .....	36
Figura III.3. Restobares vs Discotecas según edad.....	37
Figura III.4. Asistentes a restobar por rango de edad .....	37
Figura III.5. Tipo de consumo .....	38
Figura III.6. Ticket promedio de consumo por persona.....	38
Figura III.7. Porcentaje del consumo en piqueos.....	39
Figura III.8. Motivación para ir a un restobar.....	39
Figura III.9. Restobares preferidos en Trujillo .....	40
Figura III.10. Características más apreciadas del restobar preferido.....	41
Figura III.11. Características menos apreciadas de tu restobar preferido.....	42
Figura III.12. Atributos que buscan en un restobar .....	43
Figura III.13. Zona de ubicación del restobar “So Pra Vocé” .....	43
Figura III.14. Música preferida .....	44
Figura III.15. Nivel de agrado del restobar “So Pra Vocé” .....	45
Figura III.16. Personas que asistirían al restobar “So Pra Vocé” .....	45
Figura III.17. Atributos recomendados por los clientes.....	46
Figura III.18. Medios de comunicación utilizados .....	47
Figura III.19. Evolución de la población de La Libertad.....	48
Figura III.20. NSE y Estratos - La Libertad.....	50
Figura III.21. Distribución de NSE - La Libertad.....	50
Figura IV.1. Pirámide de la población Peruana, 1950, 2015 Y 2025 .....	55
Figura IV.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	65
Figura IV.3. Análisis del Test VRIO .....	65
Figura IV.4. Análisis de la cadena de valor .....	68
Figura IV.5. Restobar “So Pra Vocé” – CANVAS.....	69
Figura V.1. Organización moderna orientada al cliente .....	76
Figura V.2. Atributos preferidos de un restobar .....	78
Figura V.3. Flor del servicio .....	80
Figura V.4. Mapa de ubicación del local .....	82
Figura VI.1. Flujo de información y productos .....	87
Figura VI.2. Flujo de servicio propuesto .....	89
Figura VI.3. Bosquejo de la distribución de áreas .....	94
Figura VI.4. Mapa de riesgos.....	99
Figura VII.1. Organigrama propuesto.....	105
Figura VIII.1. Día preferido para asistir a un pub, bar o restobar.....	111
Figura VIII.2. “Curva S” del crecimiento de la demanda.....	115
Figura VIII.3. Consumo promedio por persona.....	117
Figura IX.1. Costo variable vs Gastos de ventas .....	129
Figura IX.2. Costo variable vs Demanda.....	130

## **Alfredo Huaranga Giraldo**

Profesional con más de 17 años de experiencia en Operaciones de Planta de Gas Licuado de Petróleo (GLP), generando valor mediante la implementación de mejoras para la optimización de procesos.

Con destreza para aglutinar equipos de diversas áreas para lograr mejoras en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Alta orientación a resultados e implementación de buenas prácticas operacionales para el logro de objetivos organizacionales. Nivel intermedio de inglés,

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Repsol Comercial S.A.C.**

Unidad de Negocio del grupo Repsol Perú, encargada de la comercialización de combustibles líquidos, lubricantes y GLP a nivel nacional.

#### **Coordinador de Planificación de Operaciones** **Abril 2017 - Actualidad**

Responsable de gestionar la compra de combustibles líquidos, en 1'600,000.00 galones diarios, para los 10 terminales del litoral e importación de lubricantes, para su comercialización, registrar las condiciones comerciales a los clientes, y participar en las mejoras del sistema SAP. Reporto a la Gerencia de Operaciones de Marketing.

- ✓ Encargado de obtener el mejor precio de GLP del mercado de los diferentes proveedores a nivel nacional, para incrementar el valor de la UN. Realizar seguimiento a los precios internacionales de combustibles líquidos para validar los precios del mercado interno.
- ✓ Logré minimizar las existencias al cierre de cada mes y anual del 2017, minimizando impacto financiero que representa. Objetivo logrado con el apoyo de la jefatura del área, destacando el trabajo en equipo.
- ✓ Implementación de procedimientos del sistema SAP, para la compra de producto combustibles líquidos en consignación para las operaciones mineras, registro de precios y condiciones comerciales con los proveedores, compra de GLP, todo ello para la valorización en tiempo real de los productos.
- ✓ Brindar Soporte a los Asesores Comerciales sobre la cartera de clientes y sus condiciones comerciales.

#### **Repsol YPF Comercial del Perú S.A.**

Ex Unidad de Negocio del Grupo de Repsol, encargada de Comercializar Gas Licuado de Petróleo (GLP) a nivel Nacional, tanto a granel como envasado

#### **Jefe de Planta de Envasado** **Enero 2013 – Abril 2015**

Responsable de la administración de las plantas de envasado de Ventanilla (Callao) y Trujillo, gestionando el abastecimiento, envasado y distribución de GLP a granel o envasado, participando en la ampliación de la planta de envasado de Ventanilla con la instalación de 02 carruseles de 24 posiciones cada uno, y en Trujillo se logró incrementar en un 40% la producción, lo que permitió cubrir parte de la demanda de Chiclayo.

- ✓ Formé parte del equipo de Gestión del Cambio para la implementación de las rutas para la distribución de GLP envasado en Lima.
- ✓ Logré ampliar el horario de producción para incrementar la producción de envasado en Trujillo, con un clima armonioso con el representante de los trabajadores.

- ✓ Realicé visitas periódicas a las plantas de envasado de la ciudad de Trujillo para incrementar en un 30% el canje de cilindros lo que permite minimizar tener cilindros de otras marcas, así como el uso de pintura.

### **Jefe de la Planta de Almacenamiento de GLP Ventanilla Agosto 1998 - Abril 2013**

Responsable de la administración de la planta de almacenamiento de GLP, liderando la modernización de la misma, para la recepción de buques, cisternas, almacenamiento y distribución de GLP.

- ✓ Formé parte de la ampliación del 100% de la capacidad operativa de la planta, de acorde con la visión estratégica del negocio, pasando de un nivel de despachos de 800 tm/d a 1,600 tm/d.
- ✓ Logré minimizar los tiempo de atención de unidades de 2.5 horas a 0.7 horas, maximizando la capacidad, a la par se implementó los sistemas de gestión de calidad ISO 9001, medio ambiente ISO 14001 y de seguridad OHSAS 18001.
- ✓ Mejoré del clima laboral del área de operaciones mediante reuniones de trabajo quincenales, identificando puntos discordantes e implementación de acciones para su corrección.

### **Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada - CEPRI**

Comité para la ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada.

#### **Analista**

**Marzo 1993 – Agosto 1998**

Responsable de brindar información operativa y financiera de las empresas en procesos de privatización entre ellas, la Refinería La Pampilla, Refinería Conchán, Refinería Talara, Planta de Lubricantes del Callao, Plantas Eléctricas del Norte. Para la refinería Conchán solo se presentó un solo postor por su potencial como un terminal de almacenamiento que por su refinería, no pudiéndose concretar dicha privatización.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2015- 2018
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Seminario Gestión Logística y Abastecimiento	2013 - 2013
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA Licenciado en Ingeniería Petroquímica	1985 - 1993

### **OTROS ESTUDIOS**

CESTOP SAC: <i>Auditor de Sistemas de Gestión, Certificación CCNA</i>	2008
---	------

## **Jaime Marxelio Florian Angeles**

Médico Cirujano, con más de 14 años de trabajo en minera y empresas de otro sector, con amplia experiencia en salud ocupacional, medicina preventiva y gestión de recursos del área médica también me desempeño como Auditor en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Certificado en Atención de emergencias y conocimiento de sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente.

Dedicado a consultorías de empresas de salud ocupacional, gestión de salud ocupacional a mineras, agroindustriales, pesqueras y construcción y ponencias de salud ocupacional en Universidades de prestigio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Corporación medica de servicios integrales SAC**

Empresa dedicada a la realización de exámenes ocupacionales y atenciones ambulatorias de especialidades médicas. Opera bajo el nombre de EUROCLINIC.

##### **Gerente General**

**Enero 2018 – Actualidad**

- ✓ Representar a la empresa ante instituciones del Estado
- ✓ Implementación del sistema de gestión de SSO.
- ✓ Gestión de presupuestos.
- ✓ Planeamiento estratégico de la empresa.
  - Gestioné los permisos de INDECI y municipalidad, homologaciones y categorización de la Clínica
  - Logré posicionar a la empresa en el mercado de la salud ocupacional en La Libertad.

#### **Laboratorio de análisis clínicos Cantella SAC**

Empresa dedicada a la realización de exámenes ocupacionales

##### **Director Médico**

**Agosto 2013 – Diciembre 2017**

- ✓ Representar a la empresa ante instituciones del Estado
- ✓ Implementación del sistema de gestión de SSO.
- ✓ Gestión de la salud Ocupacional de la Clínica.
- ✓ Visado de Historias Clínicas.
- ✓ Consultor y asesor de empresas para el Grupo Gloria, Copeinca, PJ Bingos.
- ✓ Dirección de Médicos asignados a las 20 empresas donde gestionamos la SO
- ✓ Capacitación de los 4 cursos obligatorios según Norma.
  - Logré posicionar a la empresa en el mercado de la salud ocupacional en La Libertad.
  - Crecimiento de la empresa a nuevos mercados, como vigilancia y consultorio ocupacional (30% de ingresos adicionales a la empresa)

#### **Consorcio Minero Horizonte SA**

Empresa dedicada a la realización de exámenes ocupacionales y atenciones ambulatorias de especialidades médicas. Opera bajo el nombre de EUROCLINIC.

##### **Jefe del centro médico**

**Diciembre 2004 – Diciembre 2014**

- ✓ Gestión de la salud Ocupacional de la Empresa
- ✓ Elaboración de Programa Anual del Plan Operativo (POI)
- ✓ Elaboración del MOF
- ✓ Participación periódica en el Comité Central de Seguridad de la Empresa

- ✓ Desempeño como Auditor Interno En ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001
- ✓ Elaboración de Presupuesto Anual
- ✓ Implementación del sistema de Gestión ISO 9001 en centro médico.
  - Gestione un presupuesto de aproximadamente US\$ 2,000,000 de dólares para el área
  - Participé en el equipo encargado de la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 del Centro Médico.
  - Reducción en gasto del 15 % con la implementación de terapias combinadas en las atenciones médicas.
  - Se logró la reducción de la enfermedad ocupacional.
  - Logré junto a mi equipo llegar a un 99% de personal controlado en la vigilancia médica.

## FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA	2015- 2018
UNIVERSIDAD ANTONIO ORREGO TRUJILLO Maestría en Salud Ocupacional	2017 - 2018
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Maestría en Salud Ocupacional y Ambiental	2008 - 2010
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO Médico Cirujano	1992 - 2001

## OTROS ESTUDIOS

Bureau Veritas CIBERTEC: <i>Certificación continua como auditor interno</i>	2006 - 2013
SOPESO/CENSOPAS: <b>Lectura de placas OIT</b>	2014
SOPESO/CENSOPAS: <i>Certificación en Audiometría Ocupacional (CAOH)</i>	2014
UNIVERSIDAD SAN LUIS GONZAGA DE ICA <b>Diplomado en Ecografía</b>	2014
SOPESO/CENSOPAS <i>Certificación en Medical Supervisor CAOHC</i>	2014
SOPESO/CENSOPAS <i>Certificación Espirometría ALAT</i>	2011

## **María Violeta Yonagusuku Hokama**

Contador colegiado con estudios de MBA (ESAN) en curso, experiencia en aspectos Contables, Tributarios, Laboral y Financieros. Con 8 años de experiencia laboral en empresas de servicios de salud, transporte y agroindustrial. Experiencia en presupuestos, planeamiento financiero, contabilidad, impuestos, recursos humanos, logística. Amplio conocimiento en interpretación de estados financiero, sistemas de costeo y metodologías de control de gastos operativos. Con capacidad de organización, liderazgo para manejar equipo de trabajo, rapidez orientada a la solución de problemas y con capacidad analítica. Experiencia en implementación de sistemas informáticos de ERPs y manejo avanzado de Ms Office.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Control Salud S.A.C (Mayo 2018- actualidad)**

Empresa especializada en la gestión de salud ocupacional. Staff de 12 profesionales.

#### **Gerente de Administración y Finanzas** Personal a cargo: 12

- ✓ Dirigir el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Responsable del Área Administrativa, Financiera, Créditos, Tesorería, Logística y Recursos Humanos
- ✓ Responsable de la reestructuración Organizacional.
- ✓ Realizar análisis de inversión en activos y financiamientos.
- ✓ Organización del Control de Activos Fijos.
- ✓ Determinar los costos de cada uno de los servicios.

#### **Kokoro Café E.I.R. (Agosto 2017- actualidad)**

Empresa dedicada a la preparación y venta de una variedad de sándwich, jugos y cafés, así como variedad de platillos a la carta; por otro lado brinda servicios de catering.

#### **Gerente General** Personal a cargo: 4

- ✓ Dirigir y supervisar el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones oportunas en el tiempo adecuado.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y capacitar al personal en atención al cliente.
- ✓ Diseñar estrategias de mejora para incrementar la demanda.

#### **Confie E.I.R. (Agosto 2013- actualidad)**

Empresa dedicada a brindar asesorías de gestión empresarial, laboral, tributaria y contable.

#### **Gerente General**

- ✓ Contactar a clientes potenciales.
- ✓ Brindar diversas asesorías empresariales.
- ✓ Manejar, supervisar, dirigir, y controlar las diversas contabilidades de las empresas a cargo.

#### **Tomografía Computarizada S.A.C. (TOMONORTE – [www.tomonorte.com](http://www.tomonorte.com)) (Julio 2012 – Junio 2017)**

Centro especializado en el diagnóstico de enfermedades por imágenes computarizadas, líder en el norte del Perú. Con sedes en las ciudades de Cajamarca y Chepén. Ventas anuales aproximadas de 11'000,000.00 Soles. Cuenta con un Staff de 65 profesionales.

## **Contador General**

### **Gerente de Administración y Finanzas**

Personal a cargo: 05

- ✓ Responsable del Área Administrativa, Financiera, Créditos, Tesorería, Logística y Recursos Humanos
- ✓ Gestión y organización de los temas Contables, Tributarios y Laborales.
- ✓ Solucionar problemas de gran magnitud con clientes.
- ✓ Organización del Control de Activos Fijos.
- ✓ Manejo del Sistema del CONTASIS.
- ✓ Apoyo en la elaboración e implementación del ERP institucional.
- ✓ Apoyo en la elaboración del cálculo de costos.

### **Corporación Green Valley S.A.C.**

**(Julio 2011 – Julio 2012)**

Empresa dedicada a la compra y ventas de productos agroindustriales.

#### **Contador General**

Personal a cargo: 04

- ✓ Responsable de las Áreas de Logística, Tesorería y Cobranzas.
- ✓ Gestión de los temas Contables, Tributarios y Laborales de la empresa.
- ✓ Gestión de aspectos administrativos.
- ✓ Responsable de la parte financiera de la empresa.
- ✓ Organización y elaboración de procedimientos del Área Contable.
- ✓ Elaboración de Reportes para la Gerencia.
- ✓ Responsable de trámites para la importación de productos.
- ✓ Organización del Control de Inventarios.

### **Chifa “El Pato Mandarin E.I.R.L. / CHIFA “EL PATO MANDARIN EXPRESS (Abril 2008 – actualidad)**

Empresas en expansión dedicada a la preparación y venta de comida cantonesa.

**Asesor Externo:** Brindo asesoría Tributaria, contable, laboral y financiera

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA	2015 - 2018
COLEGIO DE CONTADORES Diplomado en Aplicaciones Prácticas de NIIF'S	2014
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Tributación de las Empresas.	2013
CAEP Diplomado en Gerencia Financiera.	2012
UPC Diplomado en Estrategia Empresarial y Liderazgo - 1er puesto.	2011
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Licenciada en Ciencias Contables	2009



## **José Antonio Terán Suárez**

Ingeniero de Sistemas con más de 8 años de experiencia en el desarrollo, gestión y planeación de proyectos informáticos para la gestión empresarial y financiera, manejo de lenguajes de programación, base de datos y conocimientos de PMI. Perseverante para el logro de objetivos, responsable, honesto, con capacidad de análisis y liderazgo, manejo de equipos de trabajo y disposición para el aprendizaje continuo. Con sólidos valores éticos y mucho interés en seguir desarrollándome profesionalmente en áreas como finanzas, proyectos y tecnologías.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Unified Group Online**

Empresa dedicada al desarrollo de software en general, cuenta con clientes como FCI Lender Services que es la más grandes empresa administradora de préstamos en EE.UU con una cartera de \$7,000 millones y para quienes desarrollamos su software principal.

#### **Jefe de Proyectos**

**enero 2016– a la fecha**

Responsable del equipo de desarrollo de software (hasta 14 colaboradores)

- ✓ Gestión de los proyectos. encargado de la asignación de tareas.
- ✓ Control de avances, tomando decisiones sobre las soluciones a implementar siempre motivando la participación del equipo.
- ✓ He logrado que el software desarrollado para nuestro principal cliente, haya sido implementado de manera exitosa en solo 3 meses para otro cliente, junto al equipo de ingenieros se rediseño el software para que sea más configurable además de un plan de migración de data.
- ✓ Mejore procesos para la documentación, actualización de versión.
- ✓ También realizo actividades de programación en módulos correspondientes al Core del Negocio en el software de gestión financiera (Pagos, cobros, cuentas, entre otros).
- ✓ Evaluar el desempeño del personal a cargo.

### **PROYECTOS**

#### **Centurion Loan Servicing**

**2013 - 2016**

Realización del proyecto de software para la gestión financiera, administración de préstamos, proceso de pagos, administración de cuentas, y procesos relacionados para FCI Lender Services – ESTADOS UNIDOS (Entidad Financiera que administra una amplia cartera de préstamos). Proyecto desarrollado en su totalidad desde Trujillo.

#### **Analista funcional y desarrollador.**

- ✓ Diseñe diversos módulos del software en base a los requerimientos del cliente.
- ✓ Realice mejoras en la calidad y rendimiento del software, mejorando los tiempos de respuesta y el consumo de recursos del sistema.
- ✓ Participe en el desarrollo del core del sistema, correspondiente a la gestión financiera como pagos, cobros, ajustes y cuadros de las transacciones realizadas.

**UGO Mailer:** **2011 - 2012**  
Sistema de información web para marketing por correo electrónico, que administrar campañas publicitarias y su envío masivo a través del correo electrónico.

**Analista desarrollador**

- ✓ Apoye en el desarrollo de herramientas para facilitar las tareas de instalación, configuración y puesta en marcha del sistema.
- ✓ Participe en el rediseño de las interfaces para hacer más amigable y usable el sistema, y pueda ser utilizado por personas no expertas.

**FCIExchange:** **2009 - 2010**

Sistema de información web para la publicación y venta de préstamos hipotecarios, que permite a vendedores y compradores realizar todo el proceso desde el inicio con ofertas y contraofertas hasta el cierre de la transacción. FCI Lender Services – Estados Unidos ([www.fciexchange.com](http://www.fciexchange.com)).

**Analista desarrollador**

- ✓ Estuve a cargo del rediseño del sistema, la construcción de nuevos módulos y el mantenimiento del sistema.
- ✓ Realice el mantenimiento del software, así como la integración con otros sistemas.
- ✓ Realice actividades de SEO para optimizar el posicionamiento del sistema web.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración Mención en Evaluación y Formulación de Proyectos de Inversión	2015 - 2018
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera.	2013 - 2014
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Gestión de Proyectos.	2012 - 2013
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO Ingeniería de Sistemas – 3er Puesto, 5to Superior.	2004 - 2009

**OTROS ESTUDIOS**

Universidad ESADE – España: Innovación y Liderazgo	2017
Instituto Superior Leonardo Da Vinci: Curso de Preparación CCNA – 1.	2011

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El entretenimiento en el mundo mueve millones y en el caso del Perú, específicamente la ciudad de Trujillo no es la excepción, pues según APEIM el gasto promedio mensual para: esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza es de S/ 735.00 y S/ 353.00 para el NSE B y C respectivamente, lo que representa una oportunidad para desarrollar negocios en este sector. En Trujillo existen diversas opciones de entretenimiento, sin embargo en el caso de restobares, pubs o bares, para el NSE B y C1, no son muchas las opciones pues existen solo 2 locales que copan la participación del mercado, pero que a pesar de ello presentan deficiencias en infraestructura, ambientación, calidad de insumos y sobre todo en atención al cliente. Esto representa una oportunidad de negocio que permite captar un mercado insatisfecho.

El modelo de negocio presentado, restobar “So Para Vocé”, está diseñado para cubrir las deficiencias presentadas por la competencia, así como para cubrir las diversas necesidades y expectativas del mercado objetivo al cual está dirigido este proyecto, tales como: Shows en vivo con gran variedad de géneros musicales, innovación en tragos y piqueos, atención rápida y de calidad.

La fuente de ingreso será a través de la satisfacción de las diversas necesidades presentadas por los clientes y el mercado objetivo, para ello se alquilará un local amplio que cuente con playa de estacionamiento; así mismo se contratará los servicios de capital humano con experiencia en el rubro, que guste del trabajo en equipo, que sean creativos y que tengan vocación de atención; por otro lado se contratará diversas bandas musicales conocidas en el sector que toquen música variada y que generen un ambiente de alegría y diversión.

Para ejecutar el proyecto, se requiere de una inversión total de S/ 223,394.00, con el cual se cubre el activo fijo así como la disposición de fondos para cubrir algunos gastos menores para la actividad operativa del negocio. Los socios aportarán el 60% del importe total y la diferencia será financiada a través de un banco, que en este caso

será el Banco del Comercio, por presentar la tasa de interés más baja en el mercado (16.89%).

En el año 2020 se llega al umbral de rentabilidad, con un total de 17925 tickets y ventas por S/ 1,193,958.00; a partir de este año la demanda del proyecto sobrepasa este punto de equilibrio en promedio del 44% anual. Durante la primera etapa de vida del proyecto, se ha cubierto con capital de trabajo los costos fijos para los tres primeros meses, así mismo se está invirtiendo en publicidad por un valor aproximado de S/ 21,000.00 durante el primer año de iniciada la actividad económica del restobar “So Pra Vocé”.

Al terminar la evaluación del proyecto, el cuál es hasta el quinto año, se determina que este modelo de negocio generará un VAN de S/ 209,988.25 y un TIR del 43%, lo que significa que el proyecto es viable y está generando valor a los accionistas.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

La globalización permite la interrelación de los mercados, sociedades y culturas que generan cambios constantemente, esto no es ajeno al entorno empresarial que compiten día a día por subsistir y crecer, creando estrategias y aumentando la competitividad entre ellas. Muchos apuestan por la innovación para poder tener un aumento en las ventas, activos y utilidades.

El nuevo enfoque a nivel mundial se da principalmente en el manejo de los cambios, la innovación y nuevos retos. Los consumidores son cada día más exigentes a la hora de elegir un lugar de diversión, no solo busca precios sino valor agregado que le brinde satisfacción, por otro lado los nuevos roles de la mujer en la sociedad hace que también trabaje al igual que el hombre y se da la necesidad de comer fuera de casa. Esta combinación de distracción y esparcimiento sumado a la necesidad de alimentación hace que el restobar se convierta en una necesidad en los tiempos de hoy, además el crecimiento poblacional y económico del país favorecen el crecimiento de este sector (Ahumada, 2016).

El restobar es un establecimiento comercial acogedor atractivo y exclusivo donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas acompañados de aperitivos, generalmente para ser consumidos de inmediato en el mismo establecimiento en un servicio de barra y/o a la mesa. “El secreto del éxito en este tipo de negocio está en la innovación, tanto en la gastronomía y en el servicio al cliente, como en la ambientación del lugar” (Arredondo, 2013).

Un restobar es mucho más que la venta de un platillo o un servicio. Hoy existen mercados cambiantes e impredecibles, con fuerte competencia con menores márgenes de utilidad para ello se requiere trabajar en estrategias agresivas para la reducción de gasto de operación, sistematizar los procesos y realizar mejoras al establecimiento (Segura, 2016). La parte arquitectónica es importante a la hora de diferenciarse, el ambiente define como lo verá el cliente. “Un restobar con un ambiente acogedor con

buena comida e innovadoras bebidas, y con un diseño moderno, son la clave de éxito para que el nombre se quede grabado en la mente del consumidor” (Alcántara, 2015).

En un estudio de mercado realizado para el restobar museo del pisco de Arequipa, Valdivia encontró entre los encuestados que hay preferencia por el buen servicio y la calidad de los materiales (Valdivia, 2015).

La edad es un factor limitante para este tipo de negocios, los rangos de demanda efectiva está entre los 25 a 40 años .y depende mucho del crecimiento poblacional (Alcántara, 2015).

La creciente demanda de consumidores permite el surgimiento de nuevos negocios relacionados con el entretenimiento que tratan de satisfacer los requerimientos de dichos consumidores, para lo cual se muestran diversas alternativas para cubrir esta necesidad y mejorar a su vez la calidad de vida, por ello la propuesta de valor debe estar enfocado a ofrecer un concepto diferenciado y moderno (Alva, 2015).

Dada la demanda existente, el modelo de negocio, presenta una nueva alternativa para divertirse y compartir con los amigos, donde existirá una diversidad de platos y bebidas acompañado de shows musicales en vivo y DJs, con música variada en un ambiente acogedor con una decoración donde predomina el uso de la madera que le dará un estilo sofisticado y elegante. Con seguridad, posibilidad de parqueo, ubicado en una zona de fácil acceso y tranquilo, su nombre es: **“So Pra Vocé Restobar”**.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Determinar si el modelo de negocio de un restobar es viable a nivel de mercado, técnico y económico en la ciudad de Trujillo.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

Entre los objetivos específicos que persigue la tesis, se tienen los siguientes:

- Determinar el mercado potencial con el que podría contar este modelo de negocio.
- Definir las estrategias a emplear con el fin de captar al público objetivo
- Realizar el marketing mix para el análisis de las cuatro P.
- Establecer los costos fijos y variables del restobar.
- Determinar el punto de equilibrio
- Realizar la evaluación económica financiera de este proyecto.

## **1.3. Viabilidad Técnica y Legal**

### ***1.3.1. Técnica***

En relación a la viabilidad técnica, Trujillo cuenta con profesionales calificados y especializados para desempeñar las diversas funciones que se requiere para la implementación del restobar; así mismo se puede encontrar una diversidad de instituciones gastronómicas como son: CETPRO Escuela de Gastronomía BLUE RIBBON, EGAP, ENTERPRISE, que son las escuelas más conocidas y donde existe ofertas para los puestos de chefs y bartenders; por otro lado para el personal de mozos también existe bastante oferta de personal con experiencia para cubrir este puesto; lo único riesgoso de este puesto es que el personal no es estable.

En cuanto a los insumos a utilizar, todos los insumos se tienen disponibles en los diversos mercados y/o supermercados.

En referencia al local; existen varios lugares que cubren las expectativas que se requiere para la implementación del negocio, como por ejemplo ubicación (California, el Golf y Fátima) con parking y con áreas entre 180 a 250 mt<sup>2</sup> y en zona segura; el alquiler de estos locales están oscilando entre los S/ 4,000 a los S/ 7,000 mensual.

### ***1.3.2. Legal***

Para la implementación del negocio si bien es cierto que se debe cumplir con varios temas legales como son: el proceso de constitución de la empresa, licencia de funcionamiento y permisos de defensa civil, las principales barreras están vinculados

con estos 2 últimos, pero son salvables si se realiza la inversión necesarias para cumplir con lo establecido por las entes del gobierno, además la demora en los trámites ya no representa una barrera para abrir el negocio, dado que actualmente los procedimientos son más rápidos.

Lo que probablemente afecte y se debe tener mucho cuidado después de la apertura del negocio propuesto, es la Ley N°29571 Código de Protección y Defensa al consumidor, se presentan los Artículos I y II para conocimiento del contenido y la finalidad de esta Ley.

Artículo I.- Contenido: El presente Código establece las normas de protección y defensa de los consumidores, instituyendo como un principio rector de la política social y económica del Estado la protección de los derechos de los consumidores, dentro del marco del artículo 65° de la Constitución Política del Perú y en un régimen de economía social de mercado, establecido en el Capítulo I del Título III, Del Régimen Económico, de la Constitución Política del Perú.

Artículo II.- Finalidad El presente Código tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses. En el régimen de economía social de mercado establecido por la Constitución, la protección se interpreta en el sentido más favorable al consumidor, de acuerdo a lo establecido en el presente Código.

Para evitar estos riesgos legales, el restobar deberá implementar el libro de reclamaciones, en el cual se absolverán con la rapidez inmediata a cualquier queja o reclamo que en dicho libro se registre.

En cuanto a la salud y seguridad, se deben establecer procesos estandarizados de limpieza e higiene de la manipulación de alimentos, para ello es necesario implementar un manual de manipulación de alimentos, con lo cual se reduce el riesgo de ser multados.



Manteniendo todo en orden y manejando el negocio de acuerdo a las leyes y las normas, no se observan otros temas legales que puedan afectar al negocio, salvo nuevas leyes que puedan aprobarse durante el desarrollo del proyecto.

#### **1.4. Delimitación de la tesis**

##### ***1.4.1. Alcances***

El estudio solo se ha realizado en la ciudad Trujillo, departamento de La Libertad, en los sectores de mayor concentración de la población de interés.

Se evaluó la oportunidad de implementar el restobar “SO PRA VOCE” para personas mayores de 18 años del NSE B y C1, amantes de la diversión, buena música y comida.

Se determinará la rentabilidad, viabilidad, ventajas así como el monto de inversión necesaria para realizar el proyecto.

##### ***1.4.2. Limitaciones***

El presente plan de negocio tiene las siguientes limitaciones:

- La data estadística proporcionada en el sitio web del INEI, sola es de la variable Group: Esparcimiento Cultura Diversión y no específicamente del sector diversión. Asimismo sólo se dispone de información sobre el gasto privado en comida y bebidas alcohólicas más no de consumo de bebidas por sectores económicos.
- La encuesta se ha realizado en la ciudad de Trujillo y en las cercanías del Golf, zonas aledañas al Golf - Praderas, jardines - California, la Merced, el Recreo, San Andrés I a IV etapa, San Eloy, Trujillo Centro y Primavera.
- Falta de estudios anteriores especializados sobre el evolución de los centros de entretenimiento, entre ella de los restobar, en la ciudad de Trujillo.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL**

### **2.1. Contexto actual**

Actualmente, el Perú está atravesando por una desaceleración económica y una crisis política y social muy fuerte, sin embargo según la información proporcionada por la Asociación de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), los hogares destinan parte de sus ingresos en: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza, un aproximado de S/ 790.00, para el sector B y S/ 341.00 para el sector C (APEIM, 2017).

La industria del entretenimiento genera a nivel mundial ingresos por aproximadamente 1.74 trillones de dólares, según cifras del 2014 proporcionadas por la firma PwC en la última versión del Global Entertainment and Media Outlook. Se estima que esta cifra debería crecer a 2.23 trillones de dólares para el año 2019 (Aguilar, 2016).

El auge económico de las últimas décadas en el Perú y el crecimiento poblacional especialmente en las principales capitales de provincias hacen que los estilos de consumo del poblador cambien, así como la preferencia por algunos productos. Por otro lado la gastronomía peruana es considerada como una de las mejores del mundo, no en vano tres restaurantes peruanos han sido incluidos en el ranking de “Los 50 mejores restaurantes del mundo” (The World’s 50 Best Restaurants, 2017). Además el Perú fue elegido como el mejor destino culinario del mundo por sexto año consecutivo en los World Travel Awards (WTA) 2017 (World Travel Awards, 2017).

El cambio en los hábitos del poblador hace que se creen ciertas exigencias de las grandes urbes, ello requiere de servicios como el entretenimiento. Las personas no se dan cuenta de los estímulos a que están expuestos y que influyen en el inconsciente, al final se trata de diversión y la naturaleza humana siempre va a destinar esfuerzo, tiempo y gasto a nutrir este mercado.

Por lo tanto el proyecto de negocio propuesto, debe cumplir con atributos que ayuden a la satisfacción clientes, tales como; seguridad interna y externa, ofertas, precios, variedad, comodidad, estacionamiento entre otros.

A pesar de ello, el Perú es un país en el cual la atención al cliente y su satisfacción son temas que en la mayoría de restaurantes pasan a un segundo plano. Muchos invierten en el rubro, sin embargo fracasan por que no consideran la verdadera dimensión del servicio, la cual implica: calidad, confiabilidad, buena atención, limpieza, amabilidad, precios acordes con el servicio, entre otros. Sólo de esa manera se podrá tener comensales satisfechos y fieles al negocio.

El concepto actualmente ha cambiado, un restaurante ahora es una organización profesional, que requieren de múltiples recursos para ser administrados cuidadosamente y con un constante cambio dirigido al consumidor, pues no solo van a los restaurantes a satisfacer su apetito, sino también su autoestima, su auto respeto, la confianza en sí mismo y sus necesidades de prestigio.

## **2.2. Actividad Económica de la Libertad**

Dentro de las actividades primarias que se tiene en la Libertad; la producción agropecuaria que creció en 0.1 por ciento en el año 2017, el sector pesquero presentó un crecimiento 45.9 por ciento con respecto al 2016, por las temporadas de pesca que se presentaron durante todo el año, mientras que el sector minero evidenció una disminución de 2.7 por ciento.

Otros indicadores de actividad económica de la Libertad se tienen: el sector manufactura registró una caída del 4.4 por ciento, mientras que en sector de la construcción, los despachos de cemento decrecieron en 1.2 por ciento. Las exportaciones de productos tradicionales disminuyeron en un 8.7 por ciento y por el contrario las no tradicionales crecieron en 9.7 por ciento. El saldo del crédito directo total, en moneda nacional se incrementó en 6.7 por ciento, mientras lo otorgado en moneda extranjera en 4.3 por ciento (BCRP Trujillo, 2017).

Por otro lado según INEI de enero del 2018, el sector de restaurantes y bares se incrementó en un 2.1 %, cabe resaltar que la visita del Papa Francisco y la realización del Rally Dakar fueron los impulsores de estas actividades, esto debido a que trajeron un número mayor de turistas nacionales y extranjeros (INEI, 2018).

El turismo que es transversal a las actividades económicas, representa cerca del 3.3% del PBI y que genera 1.1 millones de empleos directos e indirectos, y que participa en las actividades de entretenimiento, todo estos son los elementos que contextualizan la actividad de un incremento en el sector de restaurantes y bares, específicamente un restobar (LA CAMARA, 2018).

### **2.3. El estilo de vida del público objetivo**

Las personas que asisten a un restobar tiene los siguientes estilos de vidas: primero; las ocupaciones de las personas que asisten a un restobar están relacionados en el ámbito empresarial, segundo; el gasto mínimo promedio está entre 30 y 100 nuevo soles y el máximo entre 100 y 300 nuevo soles, tercero; son personas que asisten principalmente en compañía de amigos, cuarto; utilizan primero las redes sociales para obtener información sobre las mismas, y luego los amigos.

Una forma de agrupar los estilos de vidas con características similares, son consumidores Meticulosos son lo que se fijan en la calidad de los productos que adquiere, por su experiencia en los negocios busca el mejor atributo que le puede otorgar el establecimiento que asiste.

Se le denomina Conocedores a los consumidores que prefieren adquirir nuevos conocimientos, mayormente hacen actividades solos porque no encuentra consumidores con su nivel de cultura. Los Moderados, son consumidores que tienen miedo al cambio, adquiere el mismo producto de siempre porque se siente segura y se cuida en su estado físico. Finalmente los Aventurados, es el consumidor extrovertido que le gusta experimentar cosas nuevas.

Los beneficios que buscan y evalúan para que asistan a un restobar son la calidad del producto, ambiente agradable, buen servicio, comodidad y seguridad (UCV, 2017).

#### **2.4. Definición de bar**

El bar es un lugar de reunión donde las personas intercambian ideas de distinta índole o pasan un momento de relax y distracción donde por lo general se expende bebidas alcohólicas y no alcohólicas acompañados de bocaditos. La finalidad es lograr que los concurrentes puedan compartir la bebida a la par que socializan (Morfin, 2001).

#### **2.5. Definición de restaurante**

Es un establecimiento donde existe variedad de comidas y bebidas para su consumo en el establecimiento. Proviene del término francés restaurant que se difunde en el idioma castellano como restorán o restaurante (Villegas, s.f).

#### **2.6. Definición de restobar**

A lo largo de la tesis desarrollamos el concepto de restobar, el cual es considerado como una fusión del restaurante y el bar. Ofrece una variedad de platillos y bebidas suele estar acompañado de grupos musicales y de bailes (Villegas, s.f). Esta será la definición que se usará en el presente plan de negocios.

#### **2.7. Definición de pub**

Es un establecimiento de tipo tradicional británico o inglés, donde se consumen bebidas alcohólicas con música de fondo (Farlex, s.f), significa lugar público (Rainwater, 2018).

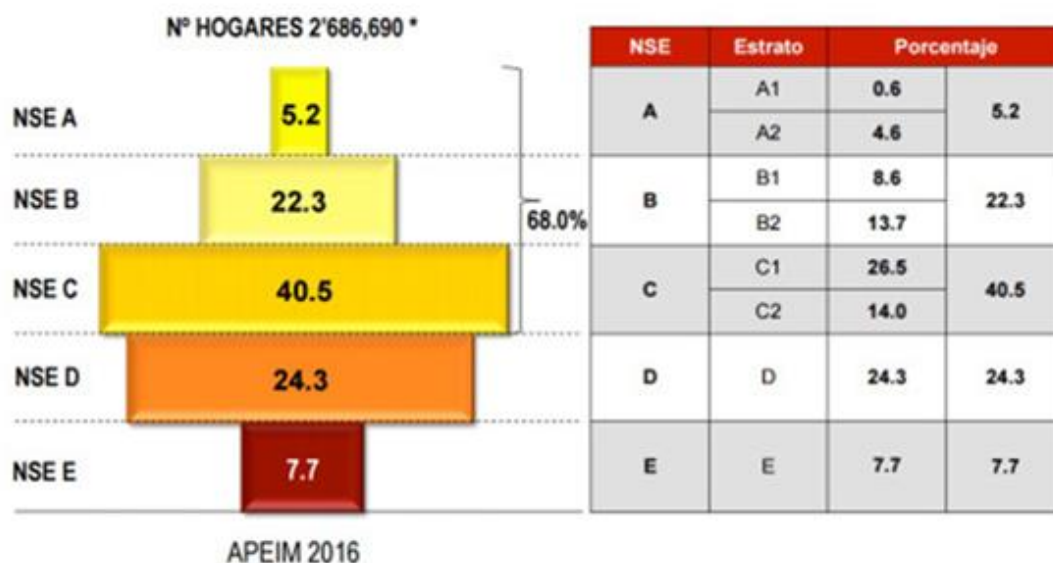
#### **2.8. Definición de discoteca**

Es un establecimiento de atención, preferentemente nocturna, que está diseñada para: escuchar música, bailar y consumir bebidas alcohólicas. Se diferencia de las antiguas salas para bailar porque no hay música en vivo (Rodas, 2012). En la ciudad alemana de Aquisgrán, una sala de baile se convirtió en la primera discoteca; al faltar la banda se usó un tocadiscos con la grabación de ellos (Jácome, 2015).

## 2.9. Nivel socioeconómico

El nivel socioeconómico de una persona u hogar se define a partir de la encuesta nacional de Hogares (ENAH) que realiza el INEI (Rodríguez, 2010). Para ello no toma el nivel de sus ingresos, sino en función a un grupo de variables definidas a partir de estudios realizados por APEIM (Recuenco, 2017) Ver Figura N° 2.1.

**Figura II.1. Distribución de hogares según NSE en Perú**



Fuente: APEIM, Nivel Socioeconómicos 2016.

## **CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1. Objetivos del estudio de mercado**

El estudio de mercado permitirá obtener información para tener una idea clara sobre el público objetivo y las principales características de estos como: la motivación de compra, el gasto promedio, ubicación del negocio, así mismo las características de la competencia que son más y menos valoradas por los clientes. También permitirá complementar los atributos del servicio que se pretende ofrecer en el restobar “So Pra Vocé”.

### **3.2. Características del cliente objetivo**

El cliente objetivo, son las personas mayores de 18 años que suelen concurrir a un restobar, pub o bar con un NSE B y C1 que viven en la ciudad de Trujillo, principalmente en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, que gusta de salir a divertirse y escapar de la rutina laboral y/o estudios, disfrutando de buena música, piqueos y una excelente atención.

### **3.3. Fuentes de información**

Para realizar el estudio de mercado se utilizaron las siguientes fuentes de información:

#### ***3.3.1. Fuentes secundarias***

Se realiza una búsqueda bibliográfica en la web, además se acudió a la biblioteca central de ESAN en la ciudad de Lima para la revisión de Tesis, libros y textos especializados. También se utilizó información de instituciones como: INEI, BCR, SBS, CPI y APEIM.

#### ***3.3.2. Fuentes primarias***

Las fuentes primarias aplicadas fueron:

- La observación, mediante visita a distintos restobares de la ciudad de Trujillo.
- La Entrevista a profundidad, realizada a administradores y gerente de restobares.
- La Encuesta aplicada al público objetivo.

### 3.4. Definición de los instrumentos a aplicarse

Para el estudio de mercado se utilizarán instrumentos cualitativos como la observación y la entrevista en profundidad para complementar la idea de negocio y los atributos que más podrían valorar las personas. Así también se utilizarán instrumentos cuantitativos como la encuesta que permitirá hacer conclusiones sobre el comportamiento del mercado y la aceptación del restobar propuesto.

### 3.5. Definición del marco muestral

La muestra se obtendrá de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera del departamento de La Libertad, contemplando las zonas considerados con mayor concentración de población del NSE B y C1 (Ver anexo 13).

El tamaño de la muestra es de 386 personas elegidas en forma aleatoria en base a una distribución geográfica entre 18 y 55 años.

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} \simeq 384$$

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de Confianza

p: probabilidad de éxito, o proporción esperada

(1 - p): probabilidad de fracaso

E: precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Fuente: Anderson, 2016: 364.

Cabe indicar que se aplicaron 386 encuestas a personas que suelen asistir al menos una vez al mes a un restobar, pub o bar, sin embargo el número total de encuestas aplicadas fue de 544 si se considera a los que no suelen asistir o rara vez asisten.



### **3.6. Observación/ Encuesta/Guía de entrevista**

#### **3.6.1. Observación**

La observación fue realizada mediante visitas a los distintos restobares cuyo público objetivo es similar al propuesto para poder obtener información como cantidad de mesas por metros cuadrados de los ambientes, precios de los diversos piqueos y bebidas, días de mayor concurrencia, preferencias del público. Se programó los fines de semana para hacer el recorrido por las distintas zonas estratégicas de Trujillo (Ver Anexo 15).

#### **3.6.2. Encuesta**

La encuesta consta de 22 preguntas elaboradas con la finalidad de obtener los principales atributos y datos relevantes para la implementación del restobar “So Pra Vocé” (Ver anexo 12).

#### **3.6.3. Guía de entrevista**

Para las entrevistas a profundidad se elaboró un cuestionario de 16 preguntas que fue aplicado a los gerentes o administradores de restobares de la ciudad de Trujillo. La finalidad era obtener información de expertos sobre el sector, especialmente lo relacionado a los principales retos y dificultades, así como las recomendaciones para operar un restobar (Ver anexo 14).

### **3.7. Procedimiento del trabajo de campo**

Los procedimientos que se han seguido para diseñar, mejorar y aplicar la encuesta han sido los siguientes:

#### **3.7.1. Prueba piloto**

Al inicio del estudio se elaboró una encuesta, el diseño inicial fue aplicada a un grupo pequeño de 32 personas permitiendo obtener información para realizar mejoras en la encuesta como: calibrar las opciones de respuesta, mejorar la redacción, así como incluir nuevas preguntas y descartar otras que no aportan información relevante al estudio.

### ***3.7.2. Capacitación de encuestadores***

Para la aplicación de la encuesta final se contrató a la empresa de estudios de mercado “Wantica S.A.C.” quien se encargó de la capacitación a los encuestadores, la organización del trabajo y la digitación. La capacitación se realizó días antes a la aplicación de la encuesta a un total de 20 encuestadores, donde se brindó información acerca del formato del restobar “So Pra Vocé” y los objetivos del estudio, además se expuso cada pregunta de la encuesta, se dieron indicaciones de la forma del llenado de la encuesta y se absolviéron las dudas de los encuestadores. Además se enfatizó que las encuestas solo deberían ser aplicadas si se pasaba la pregunta filtro (Pregunta No 1 de la encuesta, Ver Anexo 12) y que la persona encuestada debe residir en la zona.

### ***3.7.3. Organización del trabajo de campo***

Los encuestadores estuvieron organizados en 4 grupos distribuidos en función a sus zonas asignadas. A cada encuestador se le otorgó un folder con el material de encuesta y un detalle del número de encuestas que debería aplicar en cada zona. Cada grupo tenía un supervisor encargado de vigilar que las encuestas sean aplicadas de forma correcta y así evitar que los encuestadores llenen las encuestas. Las encuestas se realizaron en un solo día desde las 8:00 a.m. hasta las 4:30 p.m. hora en que culminó todo el trabajo de campo.

Los autores de la tesis, participaron como supervisores externos para asegurar la correcta aplicación de la encuesta.

### ***3.7.4. Digitación***

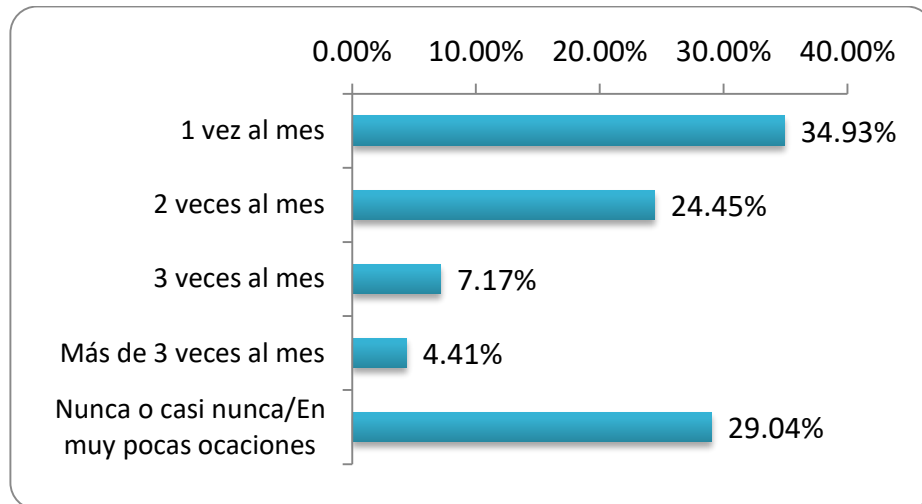
La empresa contratada para realizar la encuesta se encargó de realizar la digitación de las encuestas y brindar esta información para realizar el análisis de los resultados obtenidos.

### 3.8. Estadísticas descriptivas

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta se muestran a continuación:

Como resultado de la frecuencia de compra se tiene que el 35% de los encuestados asiste 1 vez al mes y el 24% asiste 2 veces al mes, que son porcentajes altos en comparación a la gente que nunca asiste o en muy pocas ocasiones asiste que representa el 29%. En un porcentaje menor están los que asisten 3 veces o más de 3 veces al mes con un 7% y 4% respectivamente.

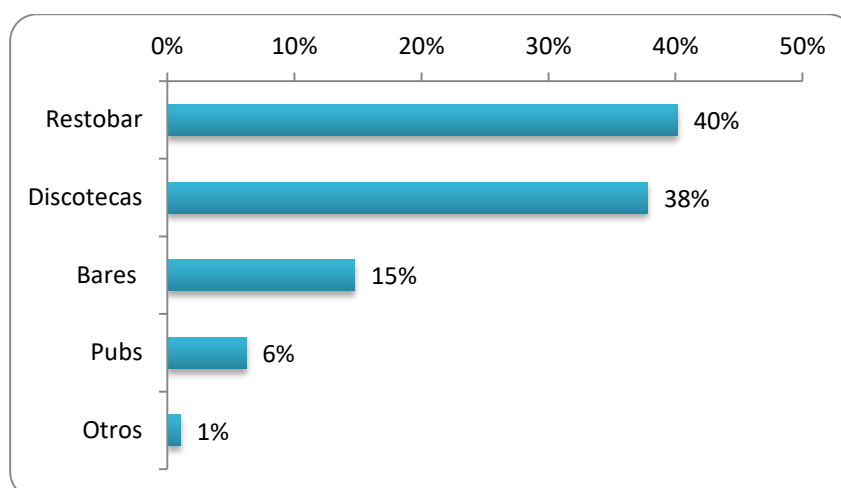
**Figura III.1. Frecuencia de compra**



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

Cuando se consultó por el tipo de local de entretenimiento nocturno que más frecuenta, en su mayoría frecuentan restobares y discotecas con un 40% y un 38% respectivamente. En menor porcentaje se encuentran los bares con el 15% y pubs con el 6%.

**Figura III.2. Tipo de local que más frecuenta**



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

Cruzando esta información con las edades de los encuestados, se aprecia que las personas entre 18 a 24 años, en su mayoría, prefieren asistir a discotecas en un 19.85% respecto del total de encuestados, seguido en menor porcentaje por los restobares con un 9.84% del total. Para las edades entre 25 a 35 años las cantidades se invierten y en mayor porcentaje prefieren asistir a un restobar con 19.43% del total, seguido por las discotecas con un 15.80% del total. En las Figuras III.3 y III.4 se puede apreciar mejor este análisis.

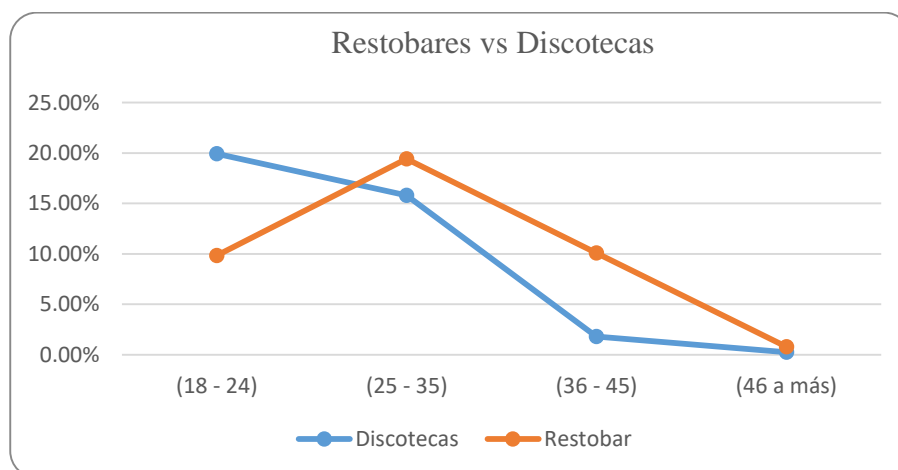
**Tabla III.1. Tipos de establecimientos preferidos vs Rango de edades**

<i>Cuenta de Nro</i>	<i>Rango Edad</i>				
<i>Tipo Estab. Preferido</i>	18 - 24	25 - 35	36 - 45	46 a más	Suma total
Bares	3,63%	8,03%	2,59%	0,52%	14,77%
Discotecas	19,95%	15,80%	1,81%	0,26%	37,82%
Otros	0,26%	0,52%		0,26%	1,04%
Pubs	1,55%	2,59%	1,81%	0,26%	6,22%
Restobar	9,84%	19,43%	10,10%	0,78%	40,16%
<b>Suma total</b>	<b>35,23%</b>	<b>46,37%</b>	<b>16,32%</b>	<b>2,07%</b>	<b>100,00%</b>

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

Basados en la información de la tabla anterior, la Figura III.3 muestra cómo evoluciona la preferencia tanto para restobares como para discotecas en función de la edad, en el caso de esta última a mayor edad la preferencia cae dramáticamente a diferencia de un restobar que a partir de los 25 se mantiene por encima de la preferencia de una discoteca.

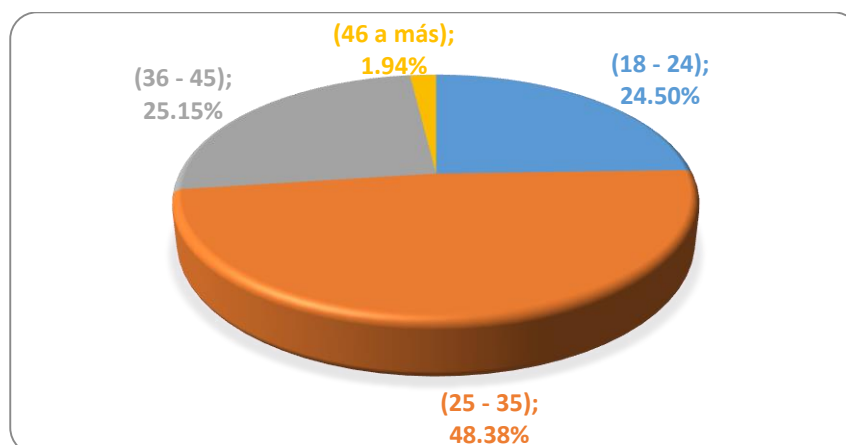
**Figura III.3. Restobares vs Discotecas según edad**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Si se analiza solo a las personas que asisten aun restobar, se obtiene que en su gran mayoría, el 48.38%, están en el rango de edades de 25 a 35 años. El 25.15% en el rango de edad de 36 a 45 años, el 24.50% pertenece al rango de edad de 18 a 24 años y solo el 1.94% pertenece al rango de 46 a más años de edad.

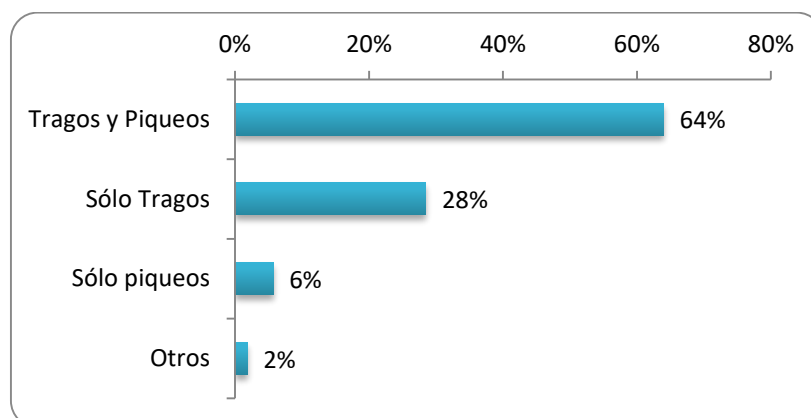
**Figura III.4. Asistentes a restobar por rango de edad**



Elaboración: Autores de esta tesis.

También se ha obtenido información sobre el tipo de consumo: piqueos y bebidas, el gasto promedio (ticket de consumo) y el gasto que las personas realizan en piqueos. La Figura III.5 nos muestra que el 64% suele consumir tragos y piqueos, y el 28% solo consume tragos, en menor porcentaje se encuentran las personas que sólo consumen piqueos en un 6%.

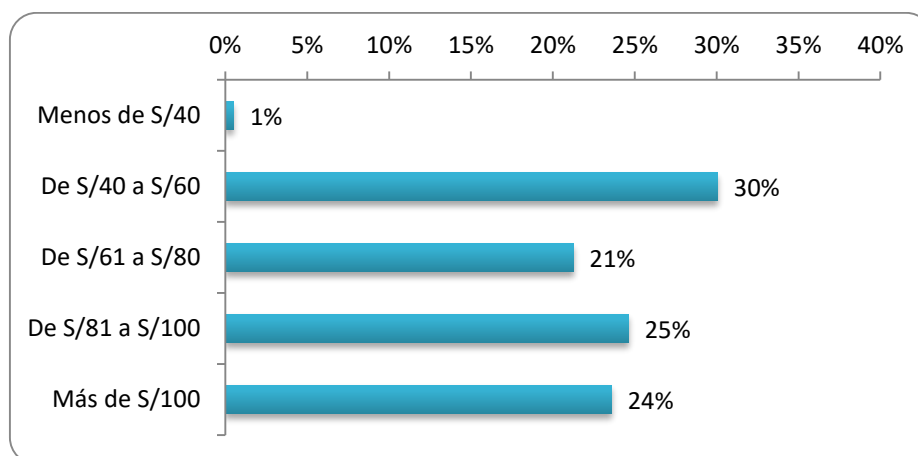
**Figura III.5. Tipo de consumo**



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

Con respecto al consumo promedio por persona, se obtuvo que el 30% consume entre S/ 40 a S/ 60 soles, seguido de un 25% que consumo entre S/ 81 a S/ 100. Además un 24% respondió que suele consumir un monto mayor a los S/ 100.

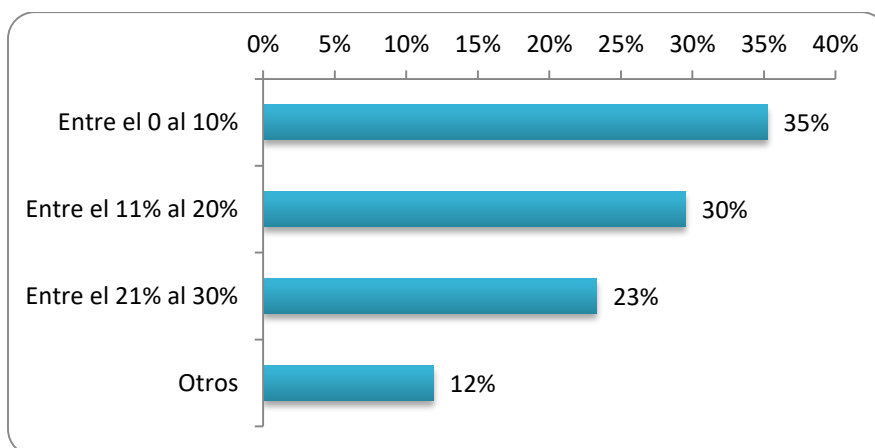
**Figura III.6. Ticket promedio de consumo por persona**



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

Así también el 35% respondió que de su consumo promedio por persona suele gastar entre el 0 al 10% en piqueos, el 30% de los encuestados suele gastar entre el 11% al 20% en piqueos y el 23% de los encuestados entre el 21% al 30%.

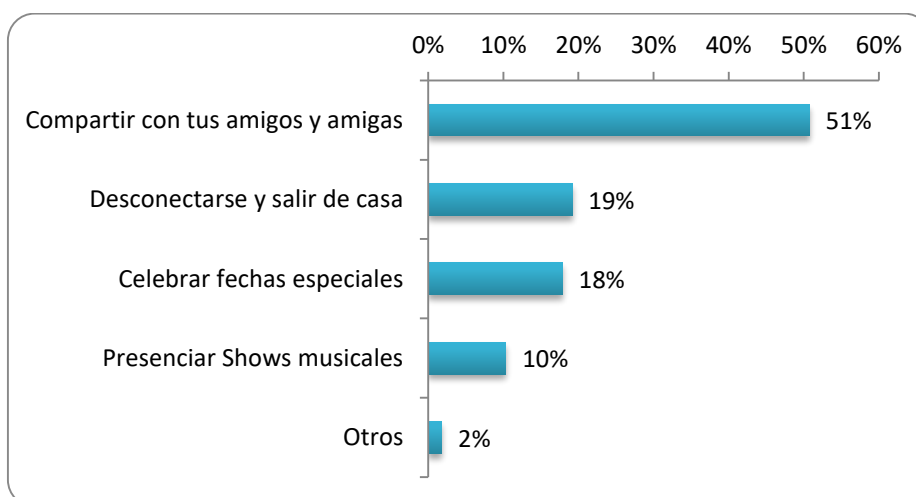
**Figura III.7. Porcentaje del consumo en piqueos**



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

En relación a la motivación de asistir al restobar, el 51% de los encuestados tienen como motivación el compartir con sus amigos y amigas, en una cantidad menor, 19%, tienen como motivación el desconectarse y salir de casa, seguido por un 18% que su motivación es celebrar fechas especiales.

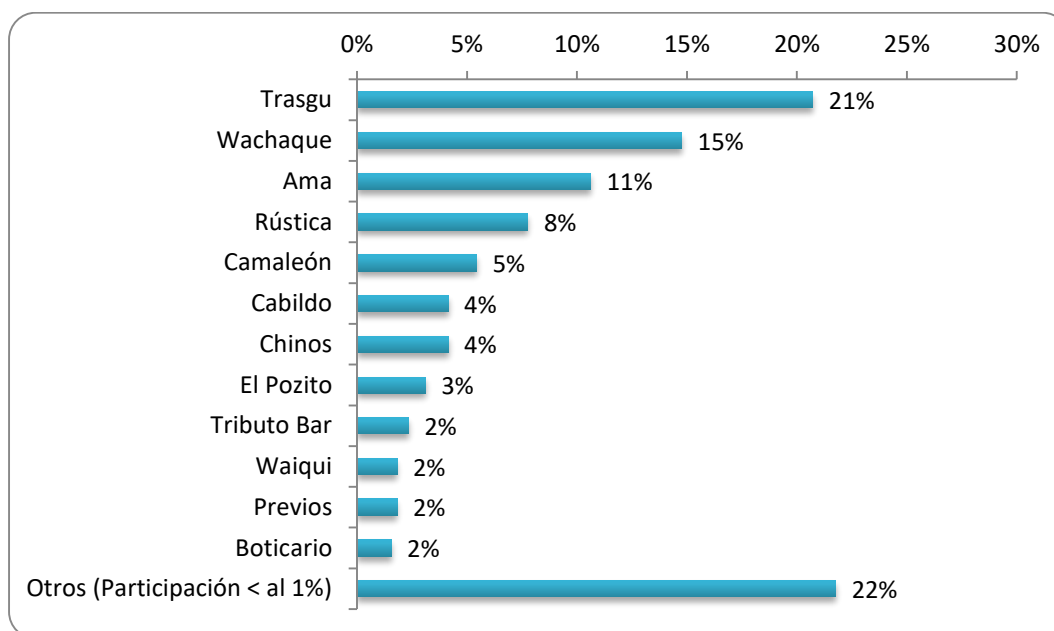
**Figura III.8. Motivación para ir a un restobar**



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

En relación a los restobares preferidos se tiene que la primera opción es el restobar Trasgu con un 21% de las preferencias, seguido de restobar Wachaque con un 15% de las preferencias, en conjunto suman más de la tercera parte del mercado objetivo. Estos restobares por su ubicación en la zona de califonia será competencia directa de “So Pra Vocé”. Existen otros locales como Ama que goza del 11% de las preferencias, Rústica un 8%, Camaleón 5%, Cabildo y Chinos con un 4% cada uno, el Pozito un 3%, También se tiene a Tributo bar, Waiqui, Previos y Boticario que tienen un 2% y en la categoría Otros se ubican una serie de restobares con preferencias menores al 1%.

**Figura III.9. Restobares preferidos en Trujillo**

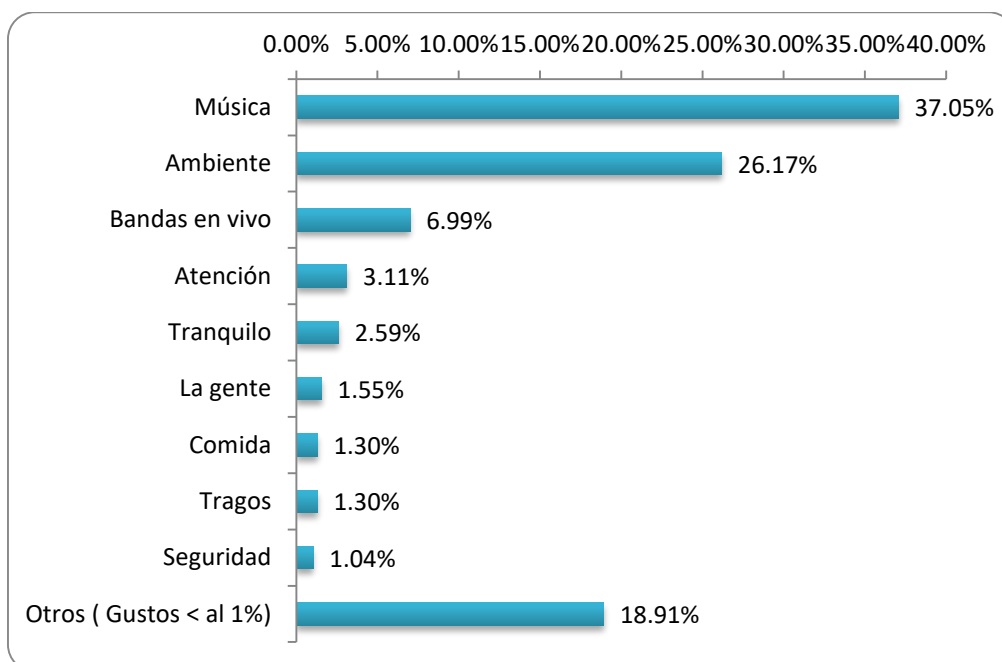


Fuente: Encuesta realizada.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Lo que más gusta de un restobar preferido se tiene que el público objetivo prefiera a la música de calidad y variada con un 37.05%, seguido de un buen ambiente con un 26.17% y se resalta que el 6.99% respondió a otras características que corresponde a show en vivo y una buena banda en su mayor parte. Otras preferencias que varían entre 1% al 3% se tiene a la buena atención, que sea un lugar tranquilo, la gente, excelente tragos y buena comida. Además en la categoría otros que abarca el 18.91% y corresponde a una serie de gustos que no superan el 1% de las preferencias cada uno.



**Figura III.10. Características más apreciadas del restobar preferido**

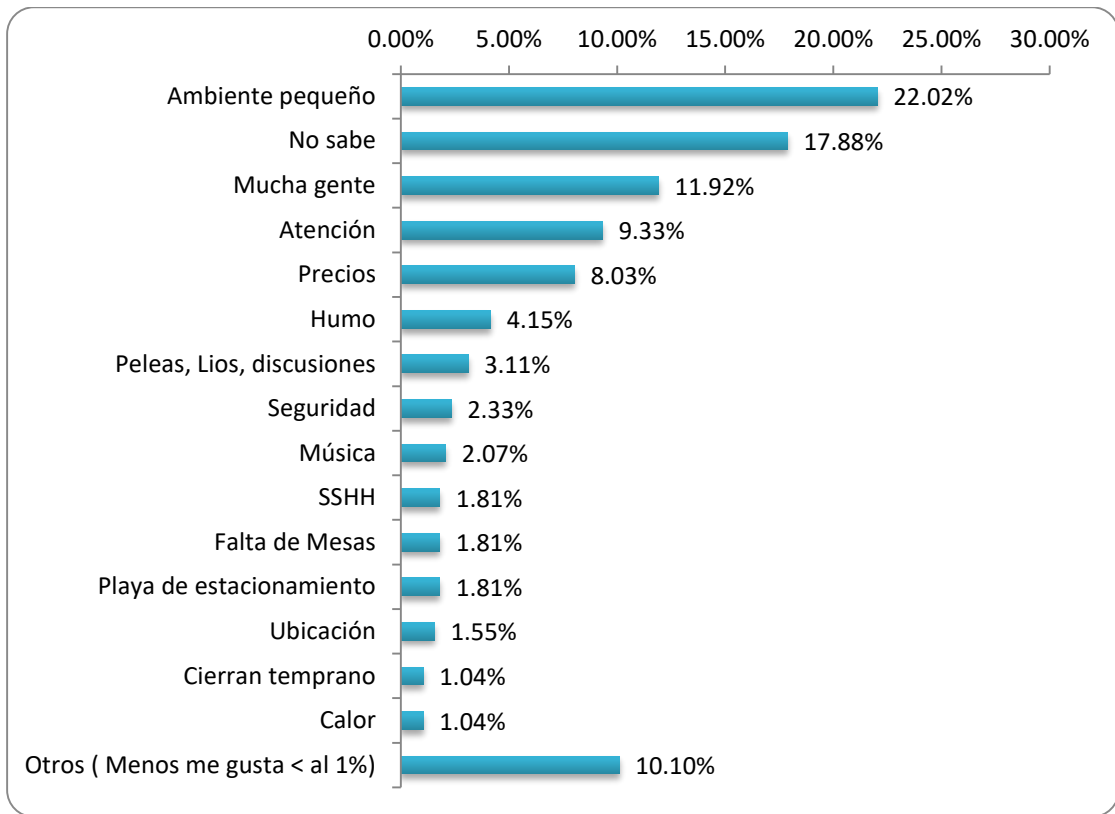


Fuente: Encuesta realizada.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Al encuestar sobre las características menos apreciadas de tu restobar preferido, el 22% de los encuestados respondieron la infraestructura pequeña, un 17.88% no sabía cuál atributo era el que menos apreciaba de su restobar favorito, un 11.92% indicó que el local no respetaba su aforo y había mucha gente.

Así mismo un 9.33% indicó que la calidad de la atención era mala y un 8% indicó que los precios eran excesivos. El resto de atributos menos apreciados corresponden porcentajes menores al 5% y entre ellos se encuentra el humo, las peleas, la seguridad, la música y también los SS.HH.

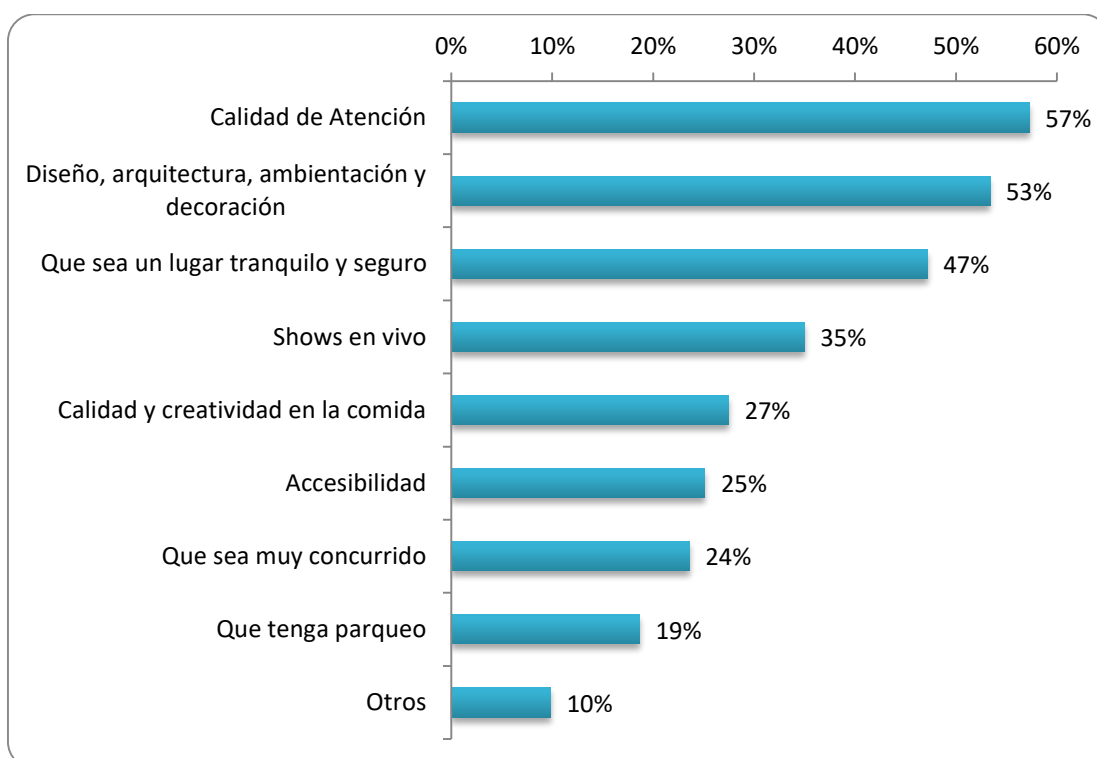
**Figura III.11. Características menos apreciadas de tu restobar preferido**



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

Cuando se preguntó los 3 atributos que más valoran en un restobar, un 57% de los encuestados seleccionó la opción Calidad de Atención, un 53% indicó que el Diseño, Arquitectura y ambientación también era muy importante y en tercer lugar indicaron que Sea un lugar tranquilo y seguro en un 47%. Cabe recalcar que esta fue una pregunta de respuesta múltiple, por lo que la suma de los porcentajes excede el 100%.

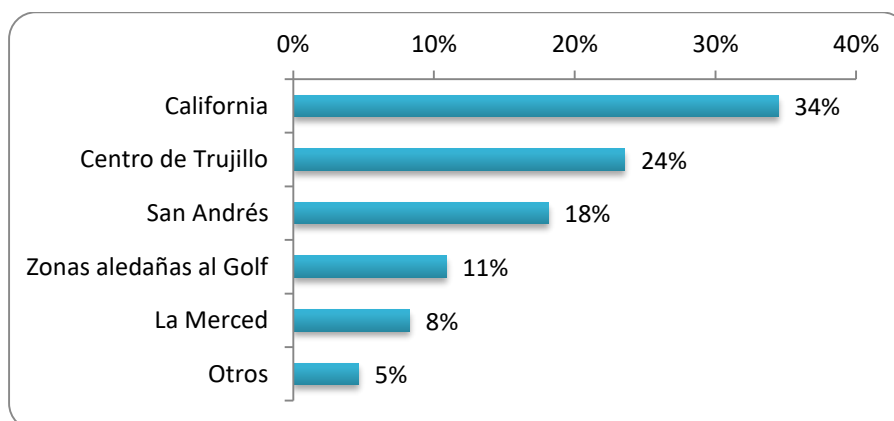
**Figura III.12. Atributos que buscan en un restobar**



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

Cuando se consultó sobre el lugar de ubicación para el restobar “So Pra Vocé” la mayoría respondió que la ubicación debería ser la zona de California con un 34%, seguida del centro de Trujillo con un 24% y en tercer lugar la zona de san Andrés con un 11%. Es importante tener en cuenta la zona de preferencia para la instalación del proyecto.

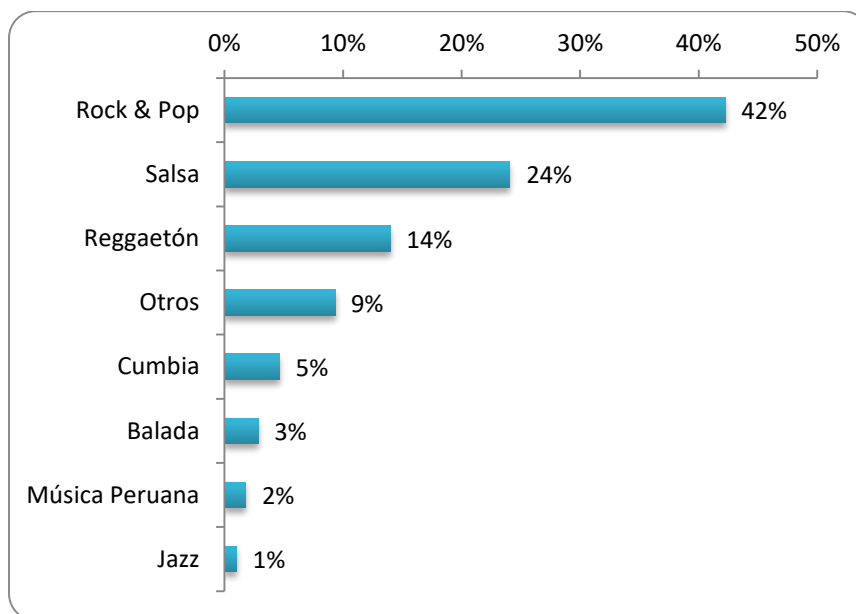
**Figura III.13. Zona de ubicación del restobar “So Pra Vocé”**



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

En relación a la música de preferencia se tiene que la mayoría prefiere el Rock & Pop con un 42%, seguido de la salsa en un 24%, el Reggaetón con un 9%. Existen otros géneros como la cumbia con un 5%, estos resultados concuerdan con las preferencias observadas en las visitas a los diversos restobares de la ciudad.

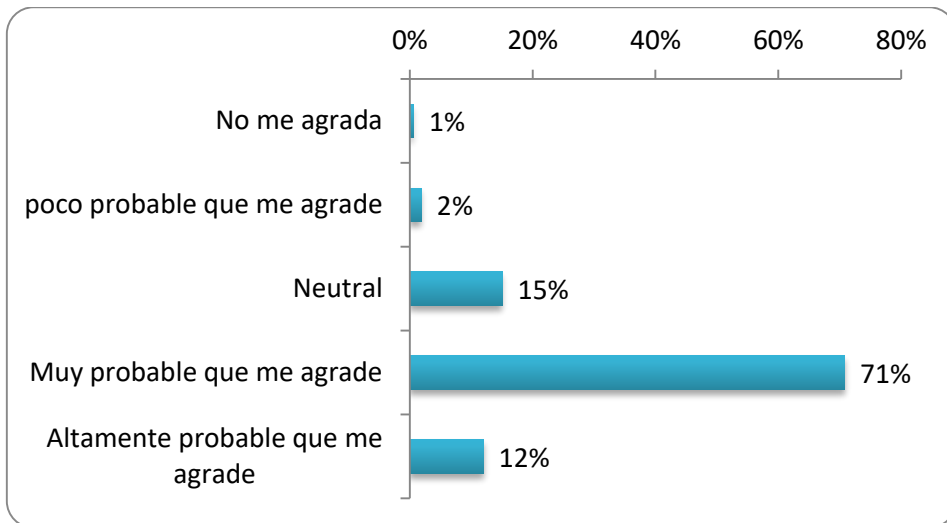
**Figura III.14. Música preferida**



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

Cuando se le mostró a los encuestados los atributos con que contaría el restobar “So Pra Você” el 71% indicaron que es muy probable que me agrade y un 15% se mostró neutral frente a un 12% que indicaron que es altamente probable que me agrade, lo cual permite tener una idea de cómo la propuesta presentada es percibida por los clientes.

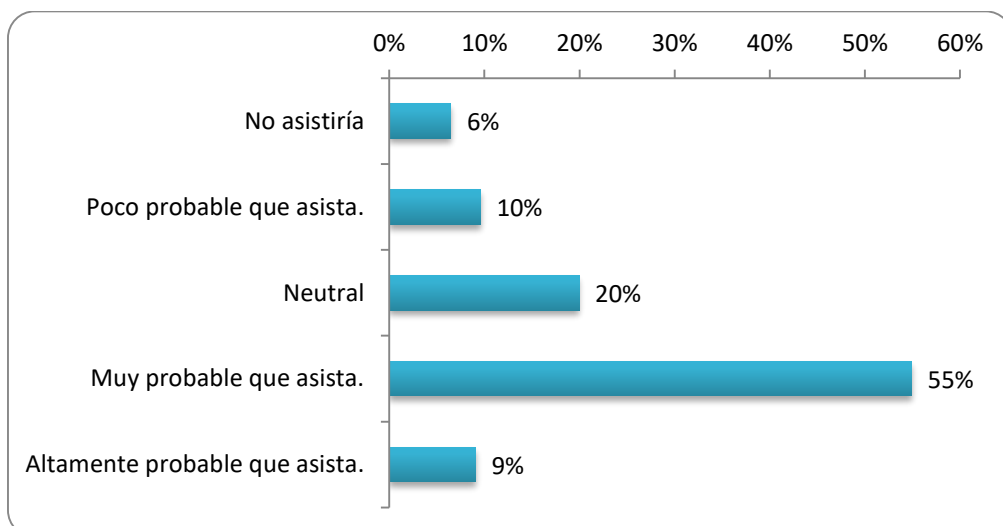
**Figura III.15. Nivel de agrado del restobar “So Pra Vocé”**



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

Con respecto a la intención de asistir al restobar “So Pra Vocé”, un 55% respondió que asistirá si hoy fuera la inauguración del restobar, un 9% respondió que era altamente probable que asista, y el resto de encuestados se mostró neutral o con pocas probabilidades de asistir.

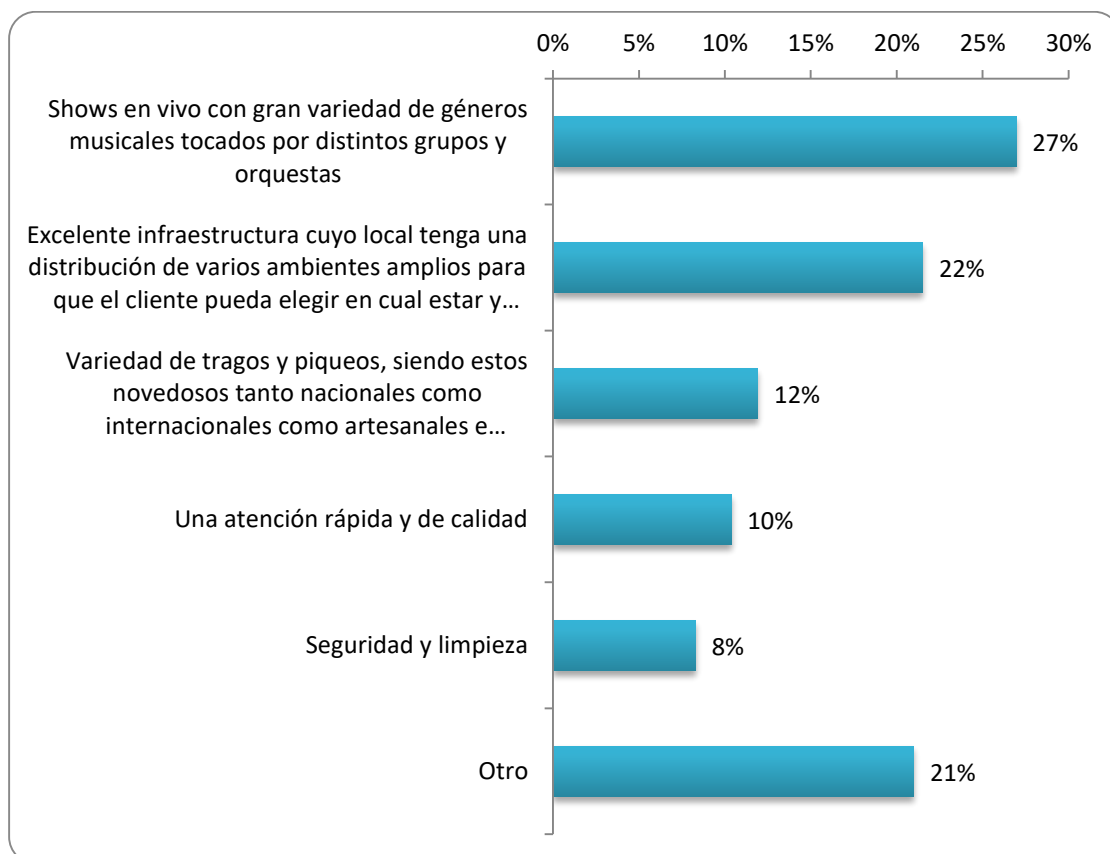
**Figura III.16. Personas que asistirían al restobar “So Pra Vocé”**



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

A los encuestados también se preguntó por los atributos que ellos agregarían al restobar “So Pra Vocé” a lo que la mayoría, en un 27%, indicó que agregaría Shows en vivo con gran variedad de géneros musicales y distintas bandas musicales, otro 22% hizo énfasis en el infraestructura sobre la distribución y capacidad del local.

**Figura III.17. Atributos recomendados por los clientes**

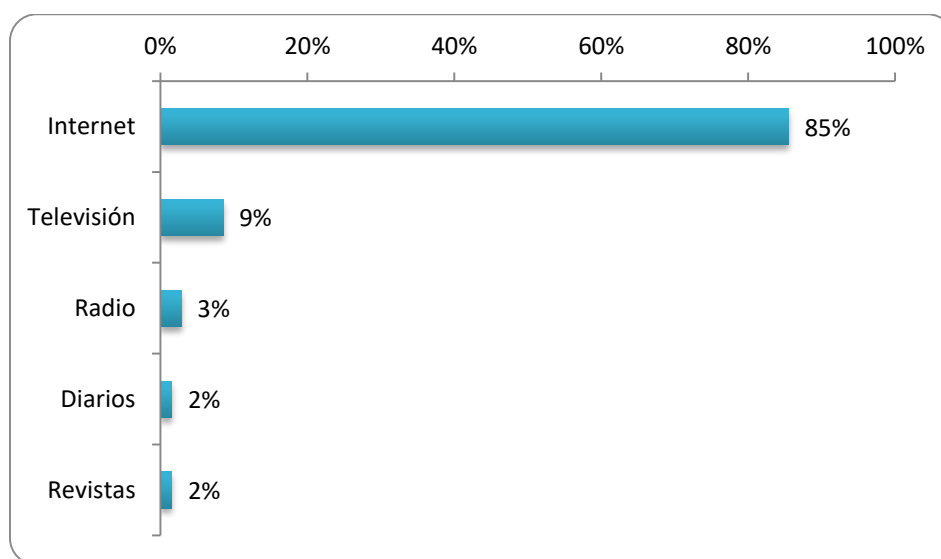


Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al consultar por los medios de comunicación más utilizados para estar al tanto de los eventos realizados en la ciudad de Trujillo, un 85% de los encuestados indicó que el internet es su medio principal seguido por la telefonía en un 9% y en menores porcentajes se encuentran la radio, el periódico y las revistas.

**Figura III.18. Medios de comunicación utilizados**



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

### **3.9. Determinación de mercado (total, potencial, efectivo, participación de mercado)**

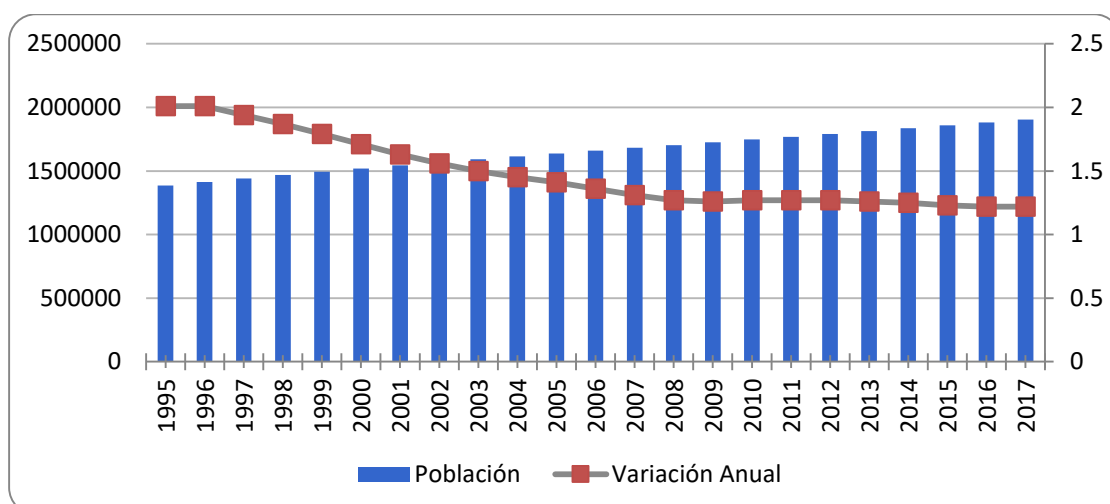
Para determinar el mercado, primero se debe conocer cómo ha evolucionado la población en la Libertad así como la proyección para los próximos años, en la Tabla III.2 se muestran los estimados del INEI para la población desde 1995 así como la tasa de crecimiento y su tendencia decreciente que se ha acentuado desde la década de los 90 hasta la actualidad.

**Tabla III.2. Población histórica de la Libertad, 1995-2015**

<b>Año</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Población	1,385,811	1,519,967	1,638,251	1,746,913	1,859,640
Tasa de Crecimiento		1.86	1.51	1.29	1.25

Fuente: INEI, 2017.

**Figura III.19. Evolución de la población de La Libertad**



Fuente: INEI, 2017  
Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación se muestra la proyección del INEI para la población de La Libertad para los próximos 5 años que es el horizonte de evaluación para el proyecto:

**Tabla III.3. Población proyectada de la Libertad, 2019-2023**

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Población	1,950,956	1,973,446	1,995,707	2,017,827	2,039,747

Fuente: INEI, 2017.

### 3.9.1. Mercado total

Según el estudio de la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión (CPI), para el año 2017, la población en la región la libertad es de 1,905,300 personas, concentrándose en un 51.5% en la provincia de Trujillo con 983,200 personas. Ver Tabla III.4.



**Tabla III.4. Población por provincia - La Libertad 2017**

Provincia	Población	% Respecto al Dpto
Trujillo	983,2	51,50%
Sánchez Carrión	157	8,20%
Ascope	123	6,50%
Viru	119,3	6,30%
Pacasmayo	106,9	5,60%
Otuzco	93,7	4,90%
Pataz	89,4	4,70%
Chepén	89,2	4,70%
Santiago de Chuco	62,6	3,30%
Gran Chimú	31,9	1,70%
Julcan	31,7	1,70%
Bolívar	16,7	0,90%
<b>La Libertad</b>	<b>1905,3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: CPI, 2017.

De los 7 distritos que comprenden la provincia de Trujillo se ha considerado al Distrito de Trujillo y de Víctor Larco como los distritos con mayor concentración de los NSE B y C1. A continuación se muestra el porcentaje poblacional de estos distritos respecto a la provincia de Trujillo basado en información del INEI 2015. La Tabla III.5 muestra que el 40% de la población de la provincia de Trujillo representa a los distritos seleccionados para el estudio.

**Tabla III.5. Población distritos objetivos - 2015**

<b>Provincia Trujillo</b>	<b>957,010</b>	<b>100,0%</b>
Distrito de Trujillo	318,914	33,3%
Víctor Larco Herrera	64,024	6,7%
		<b>40,0%</b>

Fuente: INEI, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Entonces la población proyectada para los distritos seleccionados de Trujillo sería el 51.5% del proyectado para la provincia y el 40% de esta población para los distritos seleccionados. Ver Tabla III.6.

**Tabla III.6. Población proyectada de los distritos objetivo, 2019-2023**

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Población	402,038	406,672	411,260	415,818	420,335

Elaboración: Autores de esta tesis.

Es necesario además determinar la población correspondiente a los NSE B y C1 y de edades comprendidas entre los 18 a 45 años, para esto se utilizara la información de APEIM del año 2017 para La Libertad (Ver Gráficos III.18).

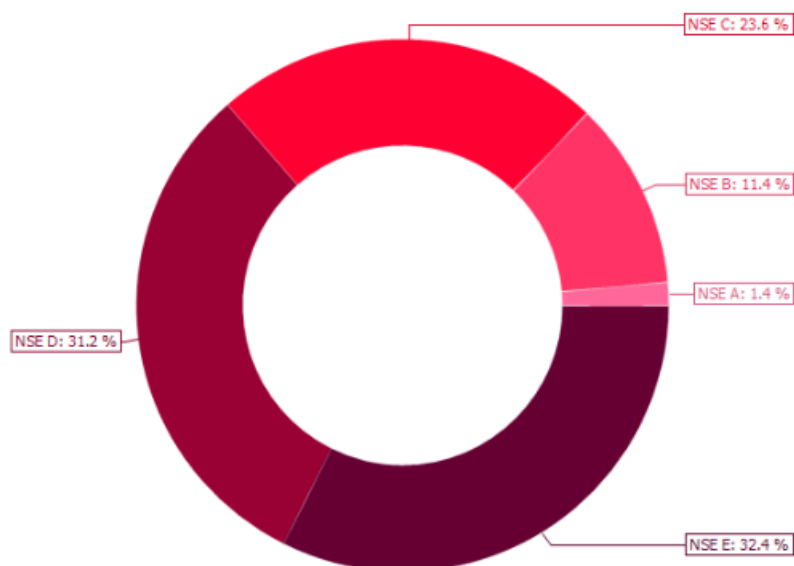
**Figura III.20. NSE y Estratos - La Libertad**

Nro. de hogares: **402,668**

NSE	Base 100%	Estrato	Base 100%
NSE A	1.4 %	NSE A1	0.1 %
NSE B	11.4 %	NSE A2	1.3 %
NSE C	23.6 %	NSE B1	4.9 %
NSE D	31.2 %	NSE B2	6.5 %
NSE E	32.4 %	NSE C1	13.7 %
		NSE C2	9.9 %
		NSE D	31.2 %
		NSE E	32.4 %

Fuente: APEIM, 2017.

**Figura III.21. Distribución de NSE - La Libertad**



Fuente: APEIM, 2017.

**Tabla III.7. Perfil de personas según NSE y edad - La Libertad 2017**

Edad	NSE A	NSE B	NSE C		NSE D	NSE E
	1,4	11,4	13,7	9,9	31,2	32,4
<= 12	16,7	15,9	18,8	18,8	22,5	27,0
13 - 17	6,6	7,2	7,7	7,7	8,8	11,0
18 - 25	9,0	13,2	13,9	13,9	13,5	11,1
26 - 30	6,2	7,1	7,4	7,4	7,1	5,6
31 - 35	7,1	6,6	6,7	6,7	6,8	5,8
36 - 45	16,9	13,5	14,1	14,1	13,4	11,9
46 - 55	13,3	14,3	12,4	12,4	11,2	9,8
56+	24,2	22,2	19,0	19,0	16,7	17,7
Grand Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: APEIM, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Debido a que las estimaciones de APEIM son del año 2017, se utilizara la población estimada por INEI para el mismo año 2017 que fue de 1,905,301. Teniendo en cuenta esto, se calculara la proporción de la población según el NSE y las edades que representan al mercado real.

**Tabla III.8. Población de los NSE B, C1 y edades entre 18 y 45**

Distrito	Total	NSE B	NSE B (18-45)	NSE C1	NSE C1 (18-45)	Total
Trujillo	326,985	37,276	15,060	44,797	18,860	33,919
Víctor Larco Herrera	65,644	7,483	3,023	8,993	3,786	6,809
<b>Total</b>	<b>392,629</b>	<b>44,760</b>	<b>18,083</b>	<b>53,790</b>	<b>22,646</b>	<b>40,729</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

La población real teniendo en cuenta los NSE B y C1 con edades entre los 18 a 45 años de edad representan el 10.37% de la población en los distritos seleccionados. Ver Tabla III.9.

**Tabla III.9. Proporción de la población objetivo**

Población Total	392,629
Población Objetivo	40,729
<b>Proporción</b>	<b>10,37%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla III.10. Población real proyectada - 2019 a 2023**

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Población	41,705	42,185	42,661	43,134	43,603

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.9.2. Mercado potencial**

Las encuestas aplicadas permiten conocer cuál sería el mercado potencial para el negocio propuesto, en la Tabla 3.11 se muestran la frecuencia de asistencia a restobar, bar y pubs.

**Tabla III.11. Frecuencia de visita**

Frecuencia de visita	Porcentaje
Nunca o casi nunca y En muy pocas ocasiones	29%
1 vez al mes	35%
2 veces al mes	24%
3 veces al mes	7%
Más de 3 veces al mes	4%

Fuente: Encuesta realizada.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por lo tanto el mercado potencial que está conformado por las personas que suelen asistir a un restobar, bar o pub y tomando en cuenta los resultados de la encuesta, estos representan el 70,91% del mercado total, quedando la siguiente proyección:

**Tabla III.12. Mercado potencial proyectado - 2019 a 2023**

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Población	29,594	29,935	30,272	30,608	30,940

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.9.3. Mercado efectivo

Teniendo en cuenta el mercado potencial y las preguntas realizadas sobre la preferencia del formato presentado para este proyecto, se obtuvo que el 55% de las personas encontraban muy probable el asistir al restoBar "So Pra Vocé" sumado al 9% de las personas que refieren que es altamente probable que asista, con lo que se llegaría al 64% de las preferencia a asistir, por lo que el mercado efectivo, para los años proyectados, sería el siguiente:

**Tabla III.13. Mercado efectivo proyectado - 2019 a 2023**

	2019	2020	2021	2022	2023
Población	18,940	19,158	19,374	19,589	19,802

Elaboración: Autores de esta tesis.

En base a la frecuencia mensual con que las personas suelen concurrir a un restobar, bar o pub y el mercado efectivo, se calcula el número de tickets anual para los años proyectados. Ver Tabla III.14.

**Tabla III.14. Número de tickets del mercado efectivo proyectado - 2019 a 2023**

Frecuencia de visita	Porcentaje	Nro veces/mes	2019	2020	2021	2022	2023
1 vez al mes	35%	1	79,388	80,304	81,209	82,110	83,001
2 veces al mes	24%	2	111,139	112,420	113,689	114,949	116,197
3 veces al mes	7%	3	48,888	49,451	50,009	50,563	51,113
Más de 3 veces al mes	4%	4	40,092	40,554	41,012	41,466	41,917
Total (tickets)			279,507	282,729	285,918	289,088	292,228

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.9.4. Participación del mercado meta

Si bien las encuestas son muy favorables pues el 71% de las personas que suelen asistir a un restobar, bar y pub encuentran muy probable que les agrade el formato propuesto, además se cuenta con el 64% el cual respondió que "Es muy probable que asista" y "Altamente probable que asista" si el restobar "So Pra Vocé" se inaugura hoy día. Sin embargo el público peruano suele ser muy condescendiente por lo que puede

expresar su deseo de ir sólo por no desanimar al encuestador, por lo tanto se ha considerado una participación de mercado prudente del 7.20% que permite ocupar la capacidad total del local y también entrar en el top 5 de la preferencia del mercado objetivo, siendo el número de tickets para cada año proyectado el siguiente:

**Tabla III.15. Participación de mercado en Nro de tickets - 2019 a 2023**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tickets	20,125	20,357	20,586	20,814	21,040

Elaboración: Autores de esta tesis.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. Análisis del sector externo - SEPTE

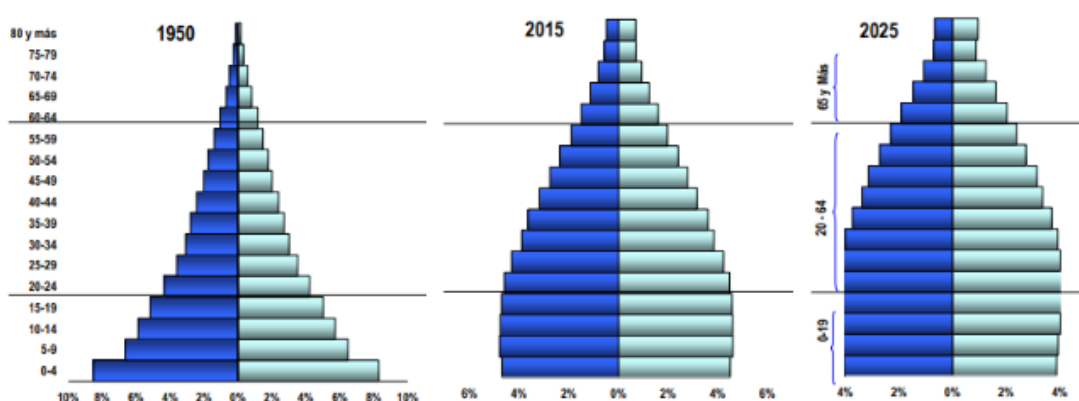
Uno de los puntos principales a tener en cuenta en la implementación de un negocio, es realizar el análisis del entorno, el cual se puede realizar mediante el método SEPTE; en este punto se identificará qué factores del entorno pueden afectar al modelo de negocio.

#### 4.1.1. Social

En el Perú así como en el resto de países se producen cambios demográficos; es así que en un informe publicado por el INEI, indica que actualmente el Perú está en una etapa de transición hacia el envejecimiento demográfico (INEI, 2015).

Así mismo el INEI presenta la pirámide de la población peruana 1950 ,2015 y 2025 como se aprecia en la Figura IV.1.

**Figura IV.1. Pirámide de la población Peruana, 1950, 2015 Y 2025**



Fuente: INEI.

En este gráfico se puede observar claramente que la población entre las edades de 19 a 40 años tiene una tendencia de crecimiento, con lo cual favorece al proyecto dado que el mercado al cual está direccionado se encuentra entre el rango de edades de 18 hasta los 45 años aproximadamente.

Otro de los datos más resaltantes y que son importantes para el proyecto, es que del total de la población urbana en el Perú (Población donde habita el mercado potencial) unos 23 millones 893 mil habitantes que representa el 76,7% en el 2015 y dentro de ellos el 51% son hombres (15 millones 605 mil 814) y el 49.9% son mujeres (15 millones 545 mil 829) (INEI, 2015).

Continuando con el análisis social, se presenta información de la población tanto de la Libertad como de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, puesto que el público objetivo a la cual está dirigido el proyecto, está ubicado en estas zonas.

En relación al crecimiento poblacional de La Libertad el INEI presenta la siguiente data:

**Tabla IV.1. Crecimiento poblacional de la Libertad 2000 - 2015**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
2000	1519967	
2001	1544794	1.63
2002	1568885	1.56
2003	1592392	1.50
2004	1615464	1.45
2005	1638251	1.41
2006	1660535	1.36
2007	1682213	1.31
2008	1703617	1.27
2009	1725075	1.26
2010	1746913	1.27
2011	1769181	1.27
2012	1791659	1.27
2013	1814276	1.26
2014	1836960	1.25
2015	1859640	1.23

Fuente: INEI, 2015b.



La tasa de crecimiento poblacional de Trujillo se ha ido reduciendo desde el 2000 hasta el 2015, para el año 2001 en relación al año 2000, esta tasa de crecimiento era de 1.63 y para el año 2014-2015 esta tasa se redujo a 1.23, lo que indica que la proyección de crecimiento poblacional tiene una tendencia a la baja.

Si se observan los distritos a los cuales está dirigido el proyecto (Trujillo y Víctor Larco Herrera) la tendencia decreciente de la tasa es la misma como se observa en la Tabla IV.2.

**Tabla IV.2. Crecimiento poblacional de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera 2000 - 2015**

<b>Año</b>	<b>Población Trujillo</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>	<b>Población Víctor Larco Herrera</b>	<b>Tasa de crecimiento 2</b>
<b>2000</b>	288566		51725	
<b>2001</b>	291946	1.17	52708	1.90
<b>2002</b>	295059	1.07	53657	1.80
<b>2003</b>	297929	0.97	54577	1.71
<b>2004</b>	300589	0.89	55471	1.64
<b>2005</b>	303068	0.82	56344	1.57
<b>2006</b>	305313	0.74	57186	1.49
<b>2007</b>	307316	0.66	57994	1.41
<b>2008</b>	309129	0.59	58779	1.35
<b>2009</b>	310814	0.55	59551	1.31
<b>2010</b>	312422	0.52	60320	1.29
<b>2011</b>	313969	0.50	61087	1.27
<b>2012</b>	315410	0.46	61845	1.24
<b>2013</b>	316717	0.41	62589	1.20
<b>2014</b>	317893	0.37	63317	1.16
<b>2015</b>	318914	0.32	64024	1.12

Fuente: INEI Población 2000 – 2015.

Si bien es cierto que la tendencia de crecimiento demográfico se está dando en forma muy lenta, el proyecto en este aspecto es viable dado que la población entre las edades de 19 hasta los 40 años aproximadamente (Ver Figura 5.1) está en crecimiento, lo cual es beneficioso para el proyecto, dado que se tendrá un mayor porcentaje de posibles clientes potenciales que se pueden captar.

#### **4.1.2. Económica**

Abarcando el tema económico, según Economic Analysis y Policy Division, el crecimiento económico mundial para el 2018 - 2019 se mantendrá estable en un 3%, por otro lado indica que muy pocos países menos adelantados (PMA) puedan lograr un crecimiento del PBI hasta del 7%, adicionalmente hace referencia a que los PMA no consiguen este progreso rápido debido a las deficiencias institucionales y de las infraestructuras básicas, la elevada exposición a crisis sociales, al clima y los desastres naturales y las dificultades relacionadas con seguridad y la incertidumbre política (Economic Analysis y Policy Division, 2018).

Si se analiza la situación actual del país, se puede observar que todos los puntos mencionados por de Economic Analysis y Policy Division, sí están afectando al desarrollo económico de país. El ruido político, la inseguridad que se vive en el país, las deficiencias de la instituciones públicas, el alto índice de corrupción, los cambio climáticos y desastres naturales que afectan a muchas regiones del país; afectan el crecimiento sostenible de la economía, por ende la tasa del PBI no crece en las magnitudes que debería.

Por otro lado el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) revisó al alza la meta de crecimiento del PBI de 4% a 4,6% en promedio para el periodo entre el 2019 y 2021, alcanzando una expansión del 5% en el 2021, originado principalmente por la demanda interna, con lo cual se reducirá la pobreza monetaria a 18% (MEF, 2018).

En Marzo del presente año, el Banco Central de Reserva (BCR) redujo la tasa de crecimiento del PBI proyectado en Diciembre del 2017 para los periodos 2018 -2019 de 4,2 por ciento a 4,0 por ciento (BCR, 2018).

En referencia al PBI, las proyecciones para el año 2019 al 2021 se ven favorables, según los reportes presentados tanto por el BCR y el MEF, lo que significa que la economía del país se mantendrá saludable y la gente no reducirá sus márgenes de gastos en entretenimiento y diversión.

En relación al entretenimiento y diversión, en el Perú, los hogares de los NSE B y C del ámbito urbano, destinan un promedio de gastos mensuales en: esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza de S/ 735.00 y S/ 353.00 respectivamente (Ver Anexo 8); en la Libertad sin embargo los gastos en este rubro para el NSE B es de S/ 790.00, el cual es mayor al promedio del país y para el NSE C son S/ 341.00 unos puntos menos del promedio del país (APEIM, 2017) (Ver Anexo 9).

Al analizar el tema del gasto en referencia al rubro de esparcimiento, se considera que la población de La Libertad cuenta con dinero disponible para distribuirlo al negocio que se está planteando.

#### ***4.1.3. Político***

Actualmente se está viviendo una crisis política en el Perú, recientemente en abril del presente año renunció a la presidencia el Sr. Pedro Pablo Kuczinsky Godard, lo que provocó desestabilización política e incremento del riesgo país, asumiendo en su lugar el Sr. Martín Vizcarra, todo este proceso de cambios y ruidos políticos generan retrasos en la inversión privada, puesto que recae en la confianza de los agentes económicos. Además la corrupción de Odebrech, en la que buena parte de los políticos se vio involucrado, ha hecho que se paralicen algunas obras, afectando de manera importante el desarrollo de los diversos sectores incluidos el de diversión.

#### ***4.1.4. Tecnológico***

“So Pra Vocé” aplicará un sistema de gestión acorde a las exigencias contemporáneas para una empresa, siguiendo los lineamientos de una norma de calidad y buenas prácticas para sus procesos además de sistemas de seguridad, salud y medio ambiente.

Según el índice de competitividad regional (ICRP) las empresas de La Libertad están catalogadas como una de las más competitivas del Perú, esa tendencia es la que So Pra Vocé imitará con un buen control de la contabilidad, logística y los diversos procesos involucrados (Cámara de Comercio La Libertad, 2016)

#### ***4.1.5. Ambiental o ecológico***

El restobar puede generar residuos, pero estos pueden ser controlados mediante lineamientos de segregación de residuos, como son utilizar distintos basureros para cada tipo de residuo (papel, orgánicos, plásticos, vidrios, otros).

La contaminación sonora es controlable mediante la aplicación de material que permita el aislamiento acústico en el local.

En cuanto al manejo de efluentes<sup>1</sup> líquidos y la emisión de gases, si bien es cierto que en el Perú hay regulaciones sobre este tema, esto es aún nuevo y resulta dificultoso llevar un buen control; sin embargo se deberá buscar la mejor manera para reducir la contaminación y evitar que esto altere la calidad de vida de todo ser vivo que se encuentre alrededor del local.

---

<sup>1</sup> Residuos líquidos o residuos líquidos mezclados con sólidos.

## 4.2. Análisis de factores externos EFE

Del análisis SEPTTE así como de los resultados obtenidos de la encuesta y las observaciones realizadas en el sector, se ha elaborado la siguiente matriz:

**Tabla IV.3. Matriz EFE**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidad</b>			
• Mayor concentración en edades de 18 a 45 años hacia el 2025 (INEI, 2015).	0.14	3	0.42
• Existen solo 2 restobares que cumplen las expectativas del segmento B y C1, en Trujillo.	0.20	4	0.80
• Creciente número de bandas musicales de diversos géneros para los shows en vivo.	0.15	3	0.45
• Posibilidad de generar alianzas con los proveedores para obtener auspicios.	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>			
• Constante presencia del área de Fiscalización de las municipalidades al local del restobar.	0.10	2	0.20
• Productos sustitutos tales como, karaoke, eventos sociales, a un menor costo.	0.14	1	0.14
• Pocas barreras legales/tributarias de entrada y salida al sector, lo que fomenta la competencia.	0.10	1	0.10
• Informalidad de locales amparadas en medidas judiciales.	0.07	4	0.28
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.59</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la matriz EFE, este supera al promedio (2.50) en 0.09, indicando que se debe tener cuidado con las amenazas, es decir al ser un negocio en donde la valoración o expectativa del cliente es alta, al menor rechazo, esta infiere mucho en los resultados del negocio.

Por ello debe aprovechar las nuevas tecnologías presentes en las oportunidades sobre la marcha del restobar.

### 4.3. Análisis del sector interno

#### 4.3.1. Las 5 fuerzas de Porter

##### 4.3.1.1 Rivalidad entre las empresas que compiten (Alto)

- Números de restobar en Trujillo: el número de restobar que prestan el servicio de diversión son numerosos y están posicionados en el mercado de acuerdo al nivel socioeconómico, sin embargo para el NSE B y C1 solo existen 2 opciones que tienen la mayor parte del segmento.
- Capacidad: Existe baja capacidad en el mercado de Trujillo, para cubrir los requerimientos de diversión del segmento objetivo.
- Al aumentar la oferta en el mercado local, originará que usuarios no atendidos, insatisfechos, así como los usuarios bien atendidos, acudan a otros restobares con los atributos que ellos valoran.
- Experiencia: Disminución de los costos unitarios, a través de la acumulación de experiencia en el manejo de locales de diversión, algunos competidores colocan sucursales que les permiten abaratar costos.

A continuación nombramos algunos de los restobares conocidos en la ciudad de Trujillo:

- **Restobar El Trasgu.**  
Residencial Las Hortensias, Víctor Larco Herrera  
Teléfono: (044) 282643
- **Wachaque Bar**  
Los Algarrobos Víctor Larco Herrera
- **El boticario:**  
Av Larco 992
- **Museo Café Bar**  
Independencia 701
- **Malabrigo Bar** (Hotel Libertador)  
Independencia 485
- **Casona Estete** (Chelsea)  
Estete 675

#### ***4.3.1.2 La entrada potencial de competidores nuevos (Medio)***

Debido a la demanda por la diversión y a las barreras de entrada de nivel medio, están ingresando nuevos competidores al mercado de diversión. La industria de bares, restobares, pub y discotecas es muy variada y difícilmente buscan diferenciarse de la competencia.

Los restobares establecidos en la ciudad de Trujillo, tienen cierta ventaja sobre los nuevos ya sea por el poder de la marca que genera que sus usuarios lo ubiquen en el Top of Mind, la ubicación estratégica de sus locales o el conocimiento para manejar este negocio que les permite cierta competitividad (Barros, 2013).

Requerimientos de Capital: La necesidad de invertir cierta cantidad de recursos financieros en: instalaciones, remodelaciones, para competir crea una barrera natural de entrada pero que no es alta, pues no se requiere de gran inversión comparados con otras industrias.

Normativa: El municipio limita ó inclusive bloquea la entrada de nuevos restobares, pub o discotecas a través de edictos municipales, controles o límites a las licencias de funcionamiento, debido a disturbios que se puedan generar en las zonas residenciales, generan en algunas ocasiones una barrera de entrada que puede ser superada si el restobar se ubica en una zona permitida como una avenida.

#### ***4.3.1.3 El desarrollo de productos sustitutos (Alto)***

Si se considera a un restobar como un lugar de distracción y entretenimiento de preferencia nocturno, se tendrá como sustitutos a todas las actividades de distracción como sería: cines, discotecas, karaoke, bares, pub, teatros, restaurantes con shows musicales e incluso night clubs.

A pesar de ello, los usuarios acuden a un restobar sabiendo que pagarán más por un valor agregado de su producto y servicio.

#### ***4.3.1.4 El poder de negociación de los proveedores (Medio)***

Los proveedores del sector pueden ejercer un poder de negociación mediante el alza de precios, bajar la calidad de sus productos y en algunos casos apoderarse de la cadena de valor.

- Algunos distribuidores de licores incursionaron hacia adelante en la cadena de valor colocando licorerías de venta directa como el caso de Cava, Roger Ciudad, Vilanova. Pero a la vez existe el interés de los proveedores de bebidas alcohólicas por promocionar sus marcas, esto debe ser aprovechado para hacer alianzas de exclusividad o con las compañías de cerveza quienes pueden incluso encargarse de la ambientación del local.
- Los proveedores de alimentos son diversos, pero la mayor parte de restaurant o restobar tratan de hacer alianzas con proveedores que se encuentren casi al inicio de la cadena de suministros en la búsqueda de mejorar calidad/precio (ej.: el mercado mayorista). Si bien es cierto los insumos se pueden adquirir en supermercados como Tottus, Plaza Veo o Metro, también se pueden hacer alianzas con distribuidores de mercados de abastos como la Hermelinda.
- Existen varios proveedores de equipos e insumos en el mercado internacional y nacional. En un recorrido de investigación se encontró proveedores como el Protector para la adquisición de equipos electrónicos (Pinochet, 2015)

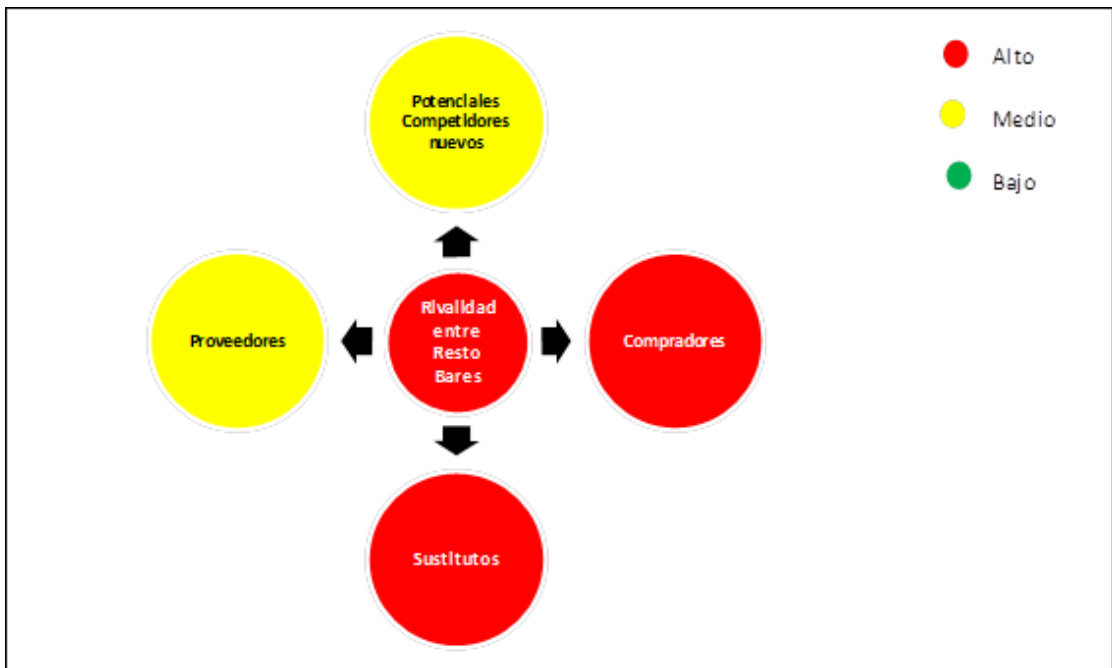
#### ***4.3.1.5 El poder de negociación de los consumidores (Alto)***

Poder de Negociación Alto, por la presencia de numerosas alternativas en el mercado, para satisfacer las necesidades de diversión para diferentes segmentos, hacen que el usuario tenga una variedad de opciones para su entretenimiento y distracción.

Adicionalmente, los clientes usuarios tienen un nivel de influencia en el precio final que fija el mercado. Pues mientras no se brinde un servicio diferenciado tienen la opción de cambiar de un lugar a otro.



**Figura IV.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**



Elaboración: Autores de esta tesis.

**4.3.2. Test VRIO**

Para el análisis VRIO se toma en cuenta la siguiente estructura:

**Figura IV.3. Análisis del Test VRIO**

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Activa conocimiento, s.f.

**Valiosa:** La propuesta de innovar en la cocina y el bar, brindar un servicio de calidad a través de una buena atención y que se realice en el tiempo prudente, genera un valor dentro de la misma industria, asimismo se piensa en la variedad de shows musicales teniendo diferentes bandas por día, la cual es altamente competitiva y permite poder diferenciarse.

**Rara o escasa:** La propuesta presentada es escasa, pues no existen muchos restobares con la propuesta de valor que se pretende brindar al segmento objetivo, situación que nos generará valor en cierta forma.

**Fácil de imitar o inimitable:** No se considera que el restobar “So Pra Vocé” sea difícil de imitar, en Trujillo ya existen restobares que tienen la misma propuesta, pero será una alternativa cuya diferencia será brindar un mejor servicio para los clientes.

**Organización o insustituible:** Se va a capacitar al personal para diferenciar al restobar en cuanto a la atención de calidad a los clientes, este será un factor clave para que desarrollen sus habilidades y un compromiso con la institución.

Para ampliar el detalle se realizaron las siguientes tablas:

**Tabla IV.4. Test VRIO - Recursos**

Detalle	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia estratégica
Infraestructura/ambientación	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Capital Humano	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Tecnología	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva

Fuente: Pinochet, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla IV.5. Test VRIO - Capacidades**

Detalle	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia estratégica
Gestión del capital humano enfocado a asegurar el modelo de atención del servicio	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Habilidad para el mantenimiento de la infraestructura de acuerdo a preferencias del cliente y estructura financiera	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Captación y fidelización de clientes	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Innovación en bebidas y piqueos	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Brindar Shows musicales variados	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Logística y aprovisionamiento de insumos y materias primas de acuerdo a estándares de calidad	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva

Fuente: Pinochet, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

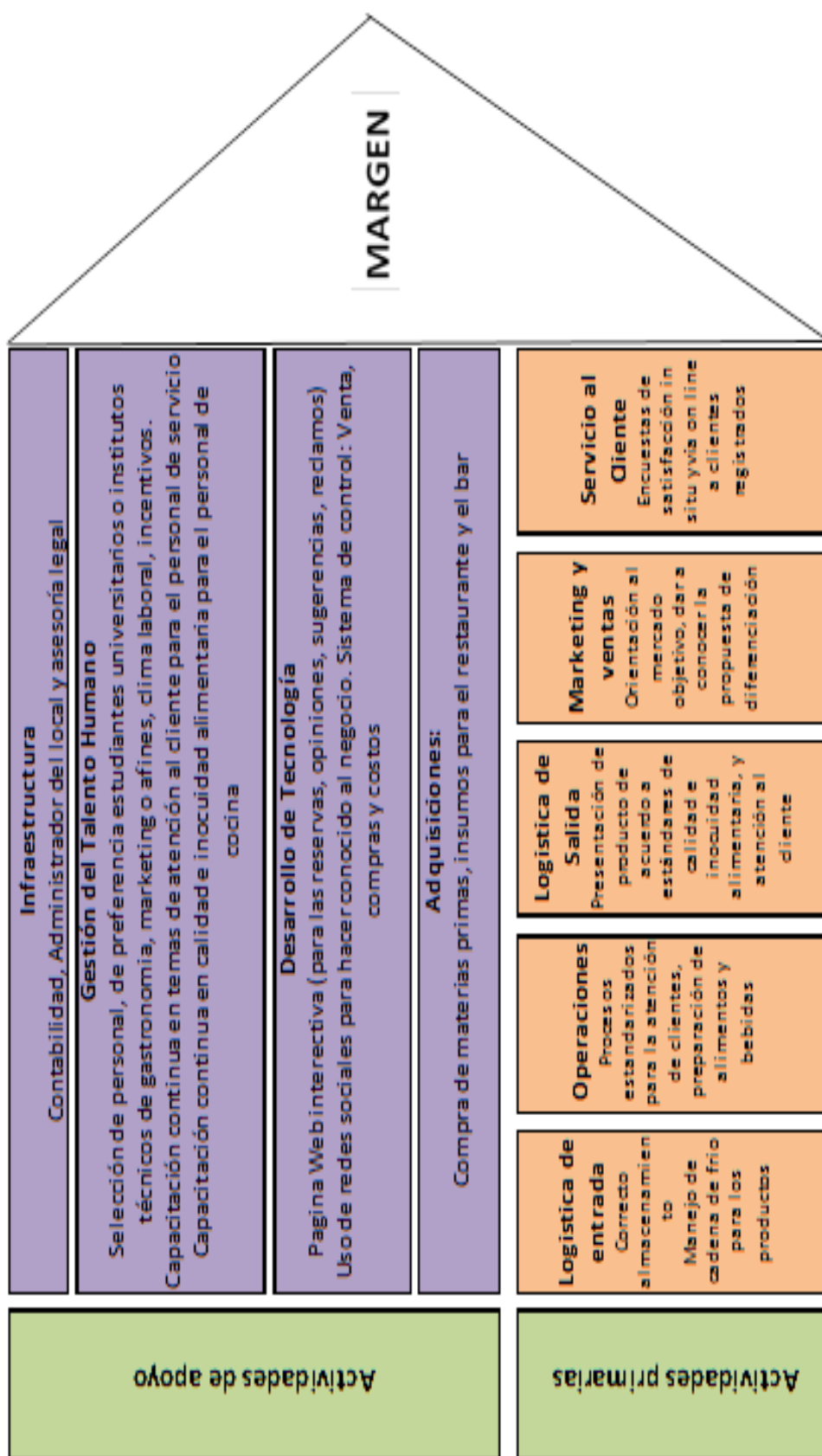
El análisis VRIO referente a recursos y capacidades se tiene que las competencias centrales referentes a factor recurso están enfocados al capital humano, lo que significa que se tiene que trabajar en la selección, captación y capacitación continua del personal.

En lo referente a las capacidades se tiene que centrar en la gestión del capital humano, la innovación en los tragos y piqueos así como brindar show musicales variados como pilares para el desarrollo de la propuesta de valor del negocio.

#### **4.3.3. Análisis de la cadena de Valor**

La cadena de valor en el restobar So Pra Vocé cuenta con actividades primarias que se relacionan a los productos y servicios que se brinda a los clientes o usuarios y actividades de apoyo que sirven de soporte para que las actividades primarias se lleven a cabo. En la Figura IV.4 se detalla las actividades primarias y las de apoyo:

Figura IV.4. Análisis de la cadena de valor



Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.4. El modelo CANVAS

Figura IV.5. Restobar “So Pra Vocé” – CANVAS

<p><b>8) Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de bebidas y licores (Roger Ciudad, Vilanova, La Cava)</li> <li>• Distribuidoras de Cerveza.</li> <li>• Proveedores de insumos para la preparación de piqueos (distribuidores en la Hermelinda, Súper mercados).</li> <li>• Bancos y operadores de tarjetas de crédito.</li> </ul>	<p><b>7) Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de insumos.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Elaboración de bebidas y comidas rápidas.</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Manejo de redes Sociales.</li> </ul> <p><b>6) Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal: Chef, Bartender, Cajero y mozos.</li> <li>• Infraestructura: Local</li> <li>• Tecnología: Sistema de control.</li> <li>• Servicios de telefonía fija, móvil e internet.</li> <li>• Capital: Aportación de los socios.</li> </ul>	<p><b>1) Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en la atención.</li> <li>• Innovación en bebidas y piqueos.</li> <li>• Ambiente atractivo.</li> <li>• Shows musicales variados in vivo.</li> <li>• Comodidad, seguridad</li> </ul> <p><b>Creación de Valor</b></p>	<p><b>4) Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato cordial y amigable.</li> </ul>	<p><b>2) Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas mayores de 18 años, NSE B y C1.</li> <li>• Ámbito Geográfico: Provincia de Trujillo (distritos de Victor Larco y Trujillo) ubicados en las zonas:</li> </ul>
<p><b>9) Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión: Activos Fijos, capital de trabajo Inicial (Garantía de local de 3 meses + primer pago de alquiler, planilla, servicios, insumos, otros gastos necesarios para el desarrollo de operatividad del negocio).</li> </ul>				<p><b>3) Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celular</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Redes Sociales</li> </ul>
				<p><b>5) Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta Visa y Master Card</li> <li>• Efectivo</li> <li>• Transferencia bancaria</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor se basará en la creación de un ambiente atractivo para el cliente, tendrá un diseño moderno con enchapado de madera; por otro lado el negocio se diferenciará de los otros restobar dado que brindará un servicio de calidad, mediante la rapidez en la atención (que es una de las necesidades que se ha identificado en la encuesta), adicionalmente se presentará una variedad semanal de shows musicales en vivo con bandas conocidas de la ciudad y se innovará en las diversas bebidas y piqueos que se presentarán en las cartas. El restobar estará ubicado en una zona segura y contará con una zona de parking con lo cual se brindará comodidad a los clientes; por lo tanto la propuesta de valor será la diferenciación mediante la creación de valor para el cliente que se encuentra disconforme con las opciones actuales.

#### 4.4.2. Segmentos de clientes

El restobar “So Pra Vocé” estará dirigido al siguiente segmento:

Personas mayores de 18 años que pertenezcan a los niveles socioeconómicos B y C1, de ambos sexos; que vivan preferentemente en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera ubicados en las siguientes zonas:

**Tabla IV.6. Zonas del segmento objetivo**

Golf y zonas aledañas	Primavera
Las Flores	Fátima
California	El recreo
Sta. Edelmira y S.J. de California	Los Pinos I y II
San <i>Andrés</i> I y II Etapa	Upao I y Galeno
San <i>Andrés</i> III y IV Etapa	Vista Hermosa
La Merced	Santa <i>Inés</i>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.4.3. Canales

Las redes sociales es el principal canal de comunicación con nuestros clientes, para ello se creará un Facebook empresarial con la finalidad de interactuar constantemente con los clientes potenciales, así mismo el restobar tendrá presencia

constante en twitter, LinkedIn y otras redes sociales de acuerdo al público objetivo. Dentro del presupuesto se ha considerado un fotógrafo para que los clientes que deseen puedan aparecer en el facebook de “So Pra Vocé” con fotos profesionales, impulsando así las redes sociales del restobar. Otros canales son vía telefónica y el celular.

#### ***4.4.4. Relación con el cliente***

El trato cordial y amable hacia el cliente desde el momento que ingresa hasta su salida, será la diferenciación en cuanto a la relación con el cliente, para ello los mozos a contratar serán personas que tengan el perfil y la experiencia necesaria para cubrir este puesto; adicionalmente recibirán capacitaciones dos veces al año, con lo cual se generará un punto diferenciador con la competencia.

Otro punto importante es dar respuesta rápida a los comentarios tanto positivos como negativos que son publicados en las diferentes redes sociales. En el caso que sean comentarios negativos, es muy importante buscar una solución inmediata al problema, así se evita la publicidad negativa del boca a boca.

#### ***4.4.5. Estructura de ingresos***

Los clientes podrán realizar sus pagos mediante: Efectivo, Tarjetas de crédito, tarjetas de débito, transferencias bancarias.

#### ***4.4.6. Recursos clave***

##### ***4.4.6.1 Personal***

El recurso clave es el personal así tenemos:

- **El chef:** Deberá contar con una experiencia mínima de 2 años para ocupar el puesto, que tenga un trato amable, creativo y que guste del trabajo en equipo.
- **El bartender:** Deberá ser seleccionado entre los que cuenten con experiencia y conocedor una selecta carta de tragos nacionales e importados; que sea: amable, respetuoso, creativo y que guste del trabajo en equipo.
- **Los mozos:** Serán seleccionados entre aquellos que tengan experiencia laboral mínima de un año en restobares; que sean sociables y de buen trato, buena presencia, respetuosos y que gusten del trabajo en equipo, de preferencia jóvenes menores de 25 años.

#### ***4.4.6.2 Local***

El local estará ubicado en California, cerca del restobar El Trasgu; este será alquilado, para ello se establecerá un contrato de cinco años; el pago establecido será de S/ 6,600.00 mensual, con una garantía de S/ 19,800.00 que corresponde a los tres primeros meses.

#### ***4.4.6.3 Tecnología***

El restobar se manejará a través de un sistema que permitirá el control de las ventas, caja y costos; el costo total del sistema más los equipos necesarios será de S/ 9,200.00; adicionalmente se realizará un pago mensual de S/ 80.00 por el soporte al sistema.

Se contratarán los servicios de telefonía fija, móvil e internet; recursos que son necesarios para mantener el contacto con los diversos clientes.

#### ***4.4.6.4 Aportación de capital***

La aportación del capital estará dada por el 60% con aportes de los socios y un 40% con financiamiento bancario.

#### ***4.4.7. Actividades clave***

Gestión de insumos: El manejo de los ingresos y salidas de insumos estarán monitoreados por el sistema, con ello se controlará los stocks necesarios para cubrir la demanda semanal.

Atención al Cliente: Actividad esencial que marcará la diferenciación con la competencia, esto se deberá realizar con rapidez y buen trato (cordial y amigable).

Elaboración de bebidas y comidas: La preparación tanto de las bebidas como los alimentos serán de calidad tanto en el sabor como en la presentación; así mismo la preparación deberá tomar el tiempo necesario que cada bebida y/o comida requiera, lo cual será comunicado al cliente..



Capacitación al personal: Es necesario realizar una inducción al personal nuevo; así mismo se realizará una capacitación semestral a todo el personal en cuanto a servicios al cliente, calidad en la atención y motivación personal.

Manejo de las redes sociales: Es esencial llevar un manejo adecuado de todas las redes sociales, tanto en la respuesta a los distintos usuarios como en las publicaciones de promociones y eventos, se deberán mantener al día: Facebook, twitter, linkedIn.

#### **4.4.8. Aliados clave**

Los aliados clave serán los proveedores de insumos para la preparación de piqueos y tragos, así como los operadores de VISA y MASTERCARD y los bancos.

Entre los proveedores de bebidas y licores se tiene a distribuidores como Roger Ciudad, Vilanova, La Cava, que brindan atención al mismo local ahorrándonos el flete del transporte y ahorro de tiempo, lo mismo sucede con las distribuidoras de cerveza nacional e importada, otros de los beneficios a un mediano plazo es que dichos proveedores realizan una inversión en el local para presentar sus diversos productos.

En cuanto a los proveedores de insumos, para la preparación de piqueos se cuenta con distribuidores en la Hermelinda quienes pueden llevar los insumos al mismo local, otras veces se deberá acudir a los Supermercados para adquirir productos importados o insumos nacionales con menor precio que los brindados por los distribuidores de la Hermelinda.

En cuanto a operadores de POS, se contratará los servicios de VISA y MASTERCARD cuyos abonos será destinado al banco con el cual se trabajará.

Existen otros aliados claves como los servicios externos de contabilidad, asesoría tecnológica para la instalación de luces y sonido del local así como la insonorización del mismo.

#### 4.4.9. Estructura de costes

Para la implementación del restobar se requiere lo siguiente:

**Tabla IV.7. Inversión en activo fijo y capital de trabajo**

Detalle	Importe (S/)
Activo Fijo	202,352.47
Capital de Trabajo Inicial	13,873.42
Reserva de contingencia	7,168.50
Total	223,394.39

Elaboración: Autores de esta tesis.

En los activos fijos se encuentra la inversión realizada en la remodelación del inmueble, los equipos, los muebles y enseres necesarios para operar el negocio; en el capital de trabajo inicial, se ha considerado un importe de S/ 1,000.00 para cubrir el dinero efectivo para cambio, para efectivo de tarjeta de crédito S/ 2,265.74 y compras de insumos, tragos y bebidas un importe de S/ 10,607.68, lo que equivale al 5.89% en función a las ventas del primer año. Así también se ha considerado reservas de contingencias por S/ 7,168.50 para hacer frente a los riesgos activos (Ver Tabla VI.7).

Al culminar el primer año, se requerirá de un capital de trabajo mayor, puesto que en el segundo año las ventas empiezan a incrementar.

## **CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Objetivos del plan de marketing**

El objetivo principal es hacer que el restobar So Pra Vocé, se consolide en la industria gastronómica y del entretenimiento en la ciudad de Trujillo, para ello el negocio se enfocará principalmente en una estrategia enfocada netamente al cliente; así mismo se empleará el marketing mix (7 Ps) para lograr el posicionamiento en el público Trujillano.

#### **5.1.1. Objetivos cualitativos**

Como objetivos cualitativos se ha establecido lo siguiente:

1. Posicionarse como el mejor restobar en cuanto a atención al cliente.
2. Posicionarse como el restobar que destaca por su diseño y ambientación del local.
3. Posicionarse en el mercado como el restobar que presenta variedades de show, innovación en comidas y bebidas.

#### **5.1.2. Objetivos cuantitativos**

Se han establecido como objetivos cuantitativos los siguientes:

1. Alcanzar una participación de mercado del 7.2% al finalizar el proyecto, comenzando el primer año con un 17,6% del objetivo planteado (7.2%).
2. Obtener un nivel de ventas de por lo menos S/ 235,637 en el primer año.

### **5.2. Estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente**

Dado que los clientes son los que dan vida a un negocio, y al ser este modelo de negocio una empresa de servicios, debe estar enfocada netamente en el cliente, por lo tanto el tipo de organización que se aplicará será de una organización moderna orientada al cliente, tal como se presenta en la Figura V.1.

**Figura V.1. Organización moderna orientada al cliente**



Fuente: Kotler, 2016: 128.

Al estructurar el modelo de negocio de acuerdo a la fig. 6.1(b) se considera al cliente en el nivel máximo, puesto que, como se mencionó líneas arriba, el cliente es quien dará vida al negocio; en el segundo nivel está el personal de primera línea, ellos son quienes servirán, atenderán con calidad a los distintos clientes, así mismo son ellos los que conocerán los gustos y necesidades de cada cliente; en el nivel tres, tenemos a la gerencia media, que para el modelo de negocio será el administrador, es la persona encargada de dar soporte a todo el personal del segundo nivel para lograr el buen servicio y la satisfacción al cliente.

Finalmente, en cuarto nivel se ubica la alta dirección, que para el modelo de negocio propuesto estará reemplazado por los socios del proyecto, serán los responsables de contratar al personal adecuado para que el restobar funcione en la forma más óptima.

Teniendo como base el modelo de organización moderna orientado al cliente, seguidamente se tiene que enfocar en la forma de crear valor al cliente. Para ello Kotler menciona: "... cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más prometedores y diseñar estrategias para, en forma redituable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso implica la segmentación del mercado, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento" (Kotler, 2017).

A continuación se procede a desarrollar lo establecido por Kotler:

### **5.2.1. Estrategia de segmentación y selección del mercado meta**

Para el restobar se ha segmentado al mercado en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera que están ubicados en la región La Libertad; dentro de estos distritos se han considerado sólo las zonas del Golf, zonas aledañas al Golf (Praderas, jardines) California, Santa Edelmira, la Merced, el Recreo, San Andrés I a IV etapa, Los pinos, Vista Hermosa, San Eloy, Galeno, Trujillo Centro. Santa Inés y Primavera, que sean personas mayores a 18 años, que pertenezcan a los sectores socioeconómicos B y C1 y que sean amantes de la diversión, buena música y comida.

Este segmento de mercado tendrá como denominación mercado objetivo, y es el siguiente:

**Tabla V.1. Mercado objetivo**

<b>Distrito</b>	<b>Total</b>
Trujillo	33,919
Víctor Larco Herrera	6,809
<b>Total</b>	<b>40,729</b>

Fuente: INEI y APEIM.

Elaboración: Autores de esta tesis.

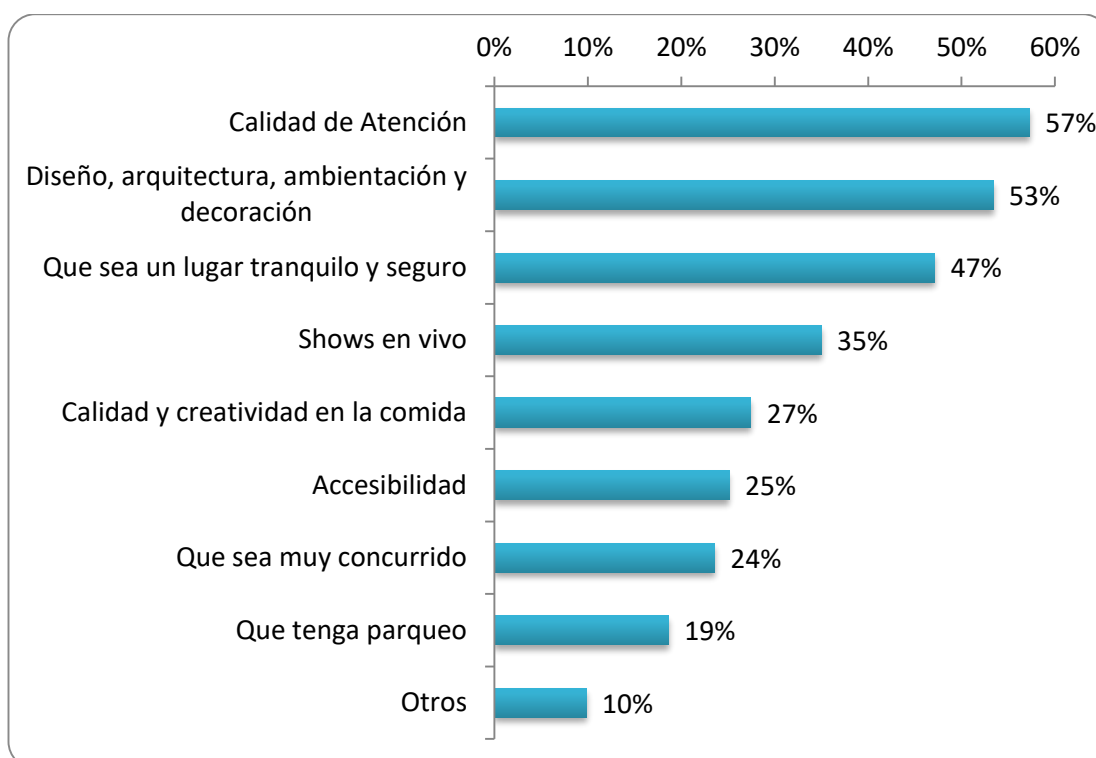
A continuación se determinará el mercado meta, que para la evaluación del modelo de negocio se ha considerado captar un 7.2% del mercado objetivo, el análisis y las proyecciones se encuentran en el *Capítulo IV Estudio de Mercado*.

### **5.2.2. Estrategia de posicionamiento y diferenciación**

Al ser un restobar nuevo en el sector, es necesario posicionarlo en el mercado a través de la diferenciación; esto se logrará cubriendo las necesidades que los clientes esperan de un restobar.

Observando los resultados de la encuesta realizada al público al cual estará dirigido el restobar, se obtuvo la siguiente información:

**Figura V.2. Atributos preferidos de un restobar**



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

Como se puede observar en la figura 5.1 los atributos con los cuales se lograrían obtener una diferenciación marcada en el mercado serían: Calidad de atención, diseño, arquitectura, ambientación y decoración, la ubicación del local debe ser en un lugar seguro y tranquilo, presentar shows variados e innovación en las comidas y bebidas.

### **5.3. MIX de marketing (7 P)**

#### **5.3.1. Personas**

Los servicios que se brinden a los clientes, van a variar dependiendo de la persona que lo realice, por consiguiente para lograr un servicio de calidad y que de valor a la empresa, será de vital importancia la selección, entrenamiento y la motivación del personal. Se deberá tener muy presente que el personal, brindará servicio de cara al cliente, porque son los que interactúan directamente con el cliente, preparan las bebidas y platos por consiguiente son ellos los encargados de que la experiencia del cliente sea única.

En el capítulo Organización y Capital humano, se desarrollan algunas políticas que permitirán preparar y retener el buen talento. En cuanto a la presentación se tomarán en consideración lo siguiente:

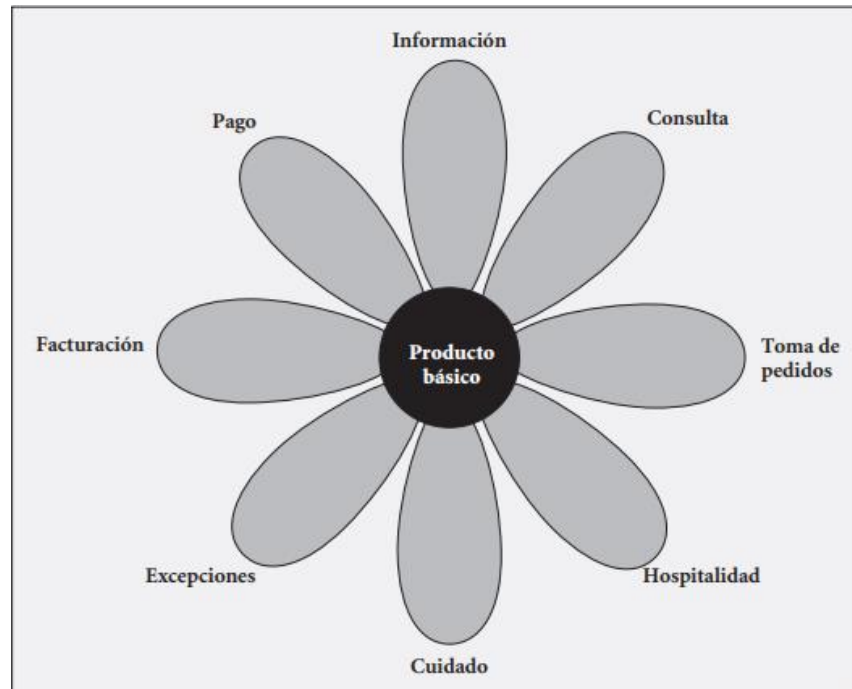
- Los mozos tendrá su camisa/blusa blanca, chaleco llamativo con nombre del restobar, pantalón oscuro y calzado negro, el mozo anfitrión contará con un uniforme que se diferenciará de los otros mozos.
- Personal femenino con el cabello sujetado con una redecilla y un maquillaje sutil.
- Personal masculino con el cabello recortado y correctamente afeitado.
- Ambos deben estar correctamente aseados y bien presentados.
- Todo el personal deberá asistir al trabajo con las uñas recortadas y limpias.
- El bartender adicionalmente contará con un chaleco oscuro.
- El chef usará un uniforme especial, mandil, gorro tradicional y zapatos especiales para cocina.

### **5.3.2. Producto**

El producto o servicio está basado en todo aquello que se brinda a los clientes para vivir una experiencia distinta, en el caso de “So Para Vocé” estará basado en brindar: buena música, bebidas y comida sin demoras y de buena calidad, variedad de shows en vivo, la ambientación del local y sobre todo la atención al cliente.

El servicio brindado deberá contar con una serie de servicios complementarios que permitan mejorar la experiencia del cliente. Estos servicios, según Lovelock, se clasifican en dos grupos que son: servicios de facilitación y servicios de mejora. Para ello desarrollaremos la Flor del Servicio (Lovelock, 2009).

**Figura V.3. Flor del servicio**



Fuente: Lovelock, 2009

- **Información:** Para brindar este servicio se deben hacer uso de diversos medios de comunicación que actualmente se encuentran disponibles, pero en mayor medida de las redes sociales, pues según la encuesta (Ver Figura III.18) el internet es el medio preferido por las personas para informarse.
  - ✓ Redes sociales, es el principal medio que se utilizara para mantener informados a los clientes, se realizaran publicaciones frecuentes y también campañas publicitarias pagadas para lo cual se va a contar con un fotógrafo y un gasto mensual en publicidad (Ver Anexo 4).
  - ✓ Teléfono, este medio también estará presente para atender las dudas y preguntas de los clientes.
  - ✓ Banner y volantes, para informar a nuestros clientes y promocionar el restobar y los shows que se presentan.
- **Consulta:** El personal deberá conocer la información tanto de los platos ofrecidos, así como los precios y las características del evento, de tal manera que pueda resolver las dudas de los clientes, hacer recomendaciones sobre bebidas y comidas, siempre con amabilidad. Establecer este diálogo con los clientes permitirá conocer sus requerimientos y expectativas, a partir de esta



información se podrá desarrollar nuevas ofertas y/o productos que se vayan adaptando a los cambios del segmento al que se dirige el negocio.

- **Toma de pedidos:** Los pedidos se realizarán en el mismo local y serán atendidos por los mozos del local, para ello la información mostrada en las cartas será clara y concisa, además las promociones estarán claramente mostradas en pizarras en zonas de visibilidad del local. Los mozos estarán organizados por grupos de mesas de tal manera que el cliente no tenga que esperar demasiado para ser atendido. También se podrán realizar reservaciones a través del teléfono y de las redes sociales.
- **Hospitalidad:** El cliente se sentirá en todo momento cómodo, inclusive previo al ingreso del local, para este propósito el personal o staff estará capacitado de forma idónea, desde el personal de seguridad quien invita donde estacionar su auto o invita a ingresar y durante todo el tiempo de estadía en el local y al finalizar su visita al restobar.
- **Cuidado y Protección:** La infraestructura y el personal permitirá generar seguridad, protección y cuidado de los objetos personales, ya que la sensación de inseguridad o que el cliente esté pendiente de sus elementos personales no permitirá el disfrute completo durante su estadía, para ello se cuenta con un sistema de video cámaras y personal de seguridad.
- **Excepciones:** Se plantea la posibilidad de que se presenten situaciones que no se encuentran dentro de la prestación normal del servicio, como pueden ser: accidente en la atención, demoras, fallas tecnológicas, no contar con una mesa reservada, entre otras casuísticas; la organización contempla diversas alternativas, de tal forma que ante una determinada situación se alcance una solución, evitando que la imagen del restobar se perjudique. Las alternativas se basan en compensación con productos del local, como servicios gratis, claro está que el trabajador no debe verse afectado. Ante un evento presentado, al finalizar la atención se realizará un análisis de las causas para evitar que estas vuelvan a repetirse.
- **Facturación:** Para que el servicio sea de calidad, el cliente no debe tener demoras excesivas cuando requiere información y en este caso su cuenta, para lograr ello todos los pedidos serán ingresados por los mozos al sistema de acuerdo al número de mesa, facilitando así el cálculo del consumo de los



La ubicación del local indica la cercanía a las avenidas principales tales como: Av. Larco, Húsares de Junín, César Vallejo, entre otros, y de fácil acceso. Cabe indicar que los siguientes locales se encuentran a los alrededores:

- Restobar El Trasgu. Residencial Las Hortencias, Víctor Larco Herrera
- Wachaque Bar, Los Algarrobos Víctor Larco Herrera

#### 5.3.4. Precio

Luego de realizar un benchmarking con los dos locales que tiene un enfoque similar (Trasgu/Wachaque), dirigido al mismo público objetivo, se ha definido los siguientes precios básicos que se van administrar por los consumos de bebidas y piqueos.

**Tabla V.2. Precios de platos y bebidas sugeridos para la carta**

<b>Platos / Piqueos</b>	<b>Precio</b>
TEQUEÑOS	18.00
CHICHARRÓN DE POLLO	25.00
BROCHETAS/ALITAS SPICE	25.00
MIX SANDWICH	25.00
ANTICUCHO PERUANO	18.00
LOMITO SALTADO	27.00
PORCIÓN DE POPCORN	6.00
PORCIÓN DE POTATO	10.00
<b>Tragos</b>	
COPA DE DAIQUIRI	18.00
COPA DE BAILEYS	20.00
MOJITO (FRESA, MARACUYA, LIMÓN)	16.00
BLUE MARGARET	40.00
PIÑA COLADA	18.00
“Caballito” TEQUILA	35.00
CERVEZAS (CUSQUEÑA, CORONA)	10.00
Botella RON SOLERA 27	220.00
WHISKY ETIQUETA NEGRA J.W	300.00
PACK PISCO 4 GALLOS PURO + GIN	150.00
PACK PISCO 4 GALLOS MOSTO VERDE + GIN	310.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe mencionar que el consumo mínimo dentro del local es de S/ 50.00, de los cuales destinan el 85% para el consumo de bebidas y el 15 % en platos/piqueos, teniendo un aforo de 136 personas, sin incluir el personal del restobar.

El público objetivo es un consumidor que valora la calidad en el servicio y precio, por lo que para una primera etapa de penetración los precios no serán tan altos y se realizará la estrategia de “más por lo mismo” con el propósito de incrementar el valor percibido por el cliente.

### **5.3.5. Promoción**

El restobar brindará un servicio personalizado, dirigido a personas del NSE B y C1. La estrategia de promoción está relacionada a los medios digitales por lo económico que representa y teniendo en cuenta el gran impacto que este genera.

Claro está que la promoción fundamental es el “boca a boca”, soportado por el irrefrenable empuje de la social media, que debe ser aprovechada por:

- La viralización de los resultados, por lo beneficios aportados por los diferentes actores. Las referencias que se convierten en testimonios por lo que el éxito engendra éxito. Las recomendaciones nacen por el buen servicio brindado y de las personas con quienes han interactuado previamente. Todo esto es con el propósito de fidelizar al cliente, para ello se desarrollará un posicionamiento en las redes sociales, tales como Facebook y Twitter, inclusive hasta en redes profesionales como LinkedIn, donde podrán comentar y dar consejos sobre su experiencia en el restobar. Es un medio importante para estar cerca al cliente quienes puedan también identificar las ofertas y platos de la semana o bien informarse sobre alguna actividad que se va desarrollar.
- Se invitará a líderes de opinión de determinados grupos sociales o artistas populares del momento (por ejemplo: cómicos, modelos y otros personajes) para generar y comentar la promoción boca a boca, cabe indicar que la promoción se debe difundir previamente por todos los medios promocionales.

- Se realizará alianzas estratégicas con las siguientes agencias de turismo: Moche Tours, Colonial Tours, Trujillo Tours, Denis Tours, Contunor Tours, agencias que están ubicados en el centro de Trujillo quienes podrán recomendar al restobar como un local para divertirse y relajarse. La alianza comprenderá, por cada 05 clientes efectivos se le dará un vale de consumo en bebidas/piqueos por S/ 30.00, acumulables, previa verificación por los mozos.
- A la empresa de taxis el Sol del Golf, se les propondrá una alianza para que puedan trasladar a los clientes a la hora de salida del cliente de las instalaciones del restobar, el mozo tendrá la opción que se le pida una movilidad para su traslado de forma segura y confiable, obteniendo además buena reputación y publicidad boca a boca para el negocio. Cabe indicar que la alianza de la movilidad no se dará ningún tipo de comisión ya que todas las partes salen beneficiadas con esta alianza.

#### **5.3.6. Procesos**

Los procesos a considerar tendrán que ser eficiente con el propósito de cumplir las expectativas y satisfacción de los clientes, desde el momento de su ingreso al establecimiento hasta el momento de su salida.

Los procesos identificados y de manera muy especial es el tiempo de atención (Servicio al Cliente), en el procesos de compra, almacenaje y conservación (Administrativos).

El proceso de Servicio al Cliente, es todo aquello que el personal (del local) tenga contacto con el cliente, esta sea de forma directa o indirecta. Las áreas que interactúan con el cliente es la barra y el salón, ya es aquí donde el cliente vive una experiencia extraordinaria y determine su retorno y/o recomendación, por lo que el personal del local debe tener una estrecha coordinación, por ejemplo entre el mozo, el bartender o con el área de cocina.

Como parte del proceso administrativo el personal de cada área (cocina, bar, salón) es responsable de informar al administrador sobre los requerimientos antes de

la apertura del local, con el propósito de mantener un flujo de salida y entrada de productos, asimismo será el administrador quien distribuya estas solicitudes a su criterio.

El administrador es el encargado del proceso del recurso humano detallado en el capítulo de Organización y Capital de Humano. Los procesos externos administrativos con los proveedores, apoyo externo (contratación de vigilancia, contabilidad, tecnológico) está a cargo del administrador cuyo detalle se indica en Marketing Operativo.

### **5.3.7. Presentación**

Con respecto a la presentación del local, cabe indicar que la fachada presentará una puerta de vidrio y una gran ventana con vista al ambiente de espera, para minimizar el ruido se tiene una segunda puerta de vidrio, no está demás indicar que el cliente, a su ingreso, debe percibir la máxima limpieza del local, por ejemplo al ingresar al salón no debe encontrar en ninguna mesa que esté vacía con residuos de un cliente anterior. Asimismo la sensación de frescura debe ser percibida en todo momento, para ello estará el ambiente estará climatizado.

La barra, las mesas serán de madera, tendrá un escenario para la presentación del grupo musical e invitados, se contará con un según nivel como zona vip o preferencial. Cabe mencionar que la ubicación de la cocina, y los servicios higiénicos estarán en la parte delantera del local (Ver Figura VI.3) de tal forma que delimite las ondas sonará hacia la parte externa, con el propósito de no afectar la tranquilidad de los vecinos.

En la entrada del local estará colocado el letrero del Resto Bar, el mismo que percibirá en los elementos individuales, como papel y en la carta.

Una primera carta está diseñada para mostrar los tragos a base de ron y pisco y la variedad de cervezas, y una segunda carta donde se muestra los platos, piqueos y guarniciones. En ambas cartas en el encabezado poseen el nombre del local seguido de la descripción de los tragos y comida con sus respectivos precios de venta.

## CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

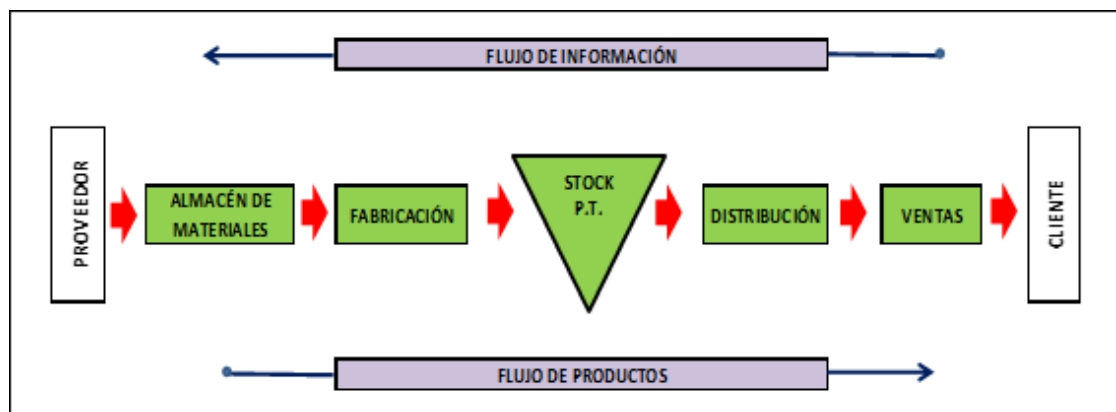
### 6.1. Cadena de suministro

La cadena de suministro del restobar agrupa las etapas que van desde la fuente de aprovisionamiento hasta el punto de venta generando un flujo de productos o materiales, mientras que la información que genera dicho flujo es de manera inversa (Anaya Tejero, 2015).

Las actividades y actores de las cadenas de suministro son:

- Proveedor
- Almacén de materiales
- Fabricación
- Stock de productos terminados
- Distribución
- Ventas
- Clientes

**Figura VI.1. Flujo de información y productos**



Fuente: Anaya Tejero, 2015: 23.

Las etapas que definen la cadena de abastecimiento de bebidas, licores y cervezas son las siguientes:

1. Listado del pedido de bebidas, licores y cerveza
2. Pedido al proveedor (distribuidores de bebidas, licores y cerveza)

3. Recepción de pedidos
4. Almacenamiento
5. Atención al cliente
6. Manejo de stock de bebidas, licores y cervezas
7. Pago a proveedores

Las etapas que definen la cadena de abastecimiento de alimentos e insumos son las siguientes:

1. Listado del pedido de alimentos e insumos
2. Pedido a los proveedores (distribuidores de la Hermelinda o Super Mercados)
3. Recepción de pedidos
4. Almacenamiento
5. Abastecimiento de la cocina
6. Producción de platos y piqueos
7. Distribución de los pedidos
8. Entrega de pedido al cliente con calidad en el servicio
9. Manejo de stock de alimentos e insumos
10. Pago a proveedores

El enfoque del restobar So Pra Você es la satisfacción del cliente por lo que se justifica que se cuente con abastecimiento de bebidas licores y cervezas para una semana y los insumos perecibles para preparar los piqueos y platillos serán de tres días como máximo. Es necesario que la logística sea dinámica y flexible por las exigencias del sector.

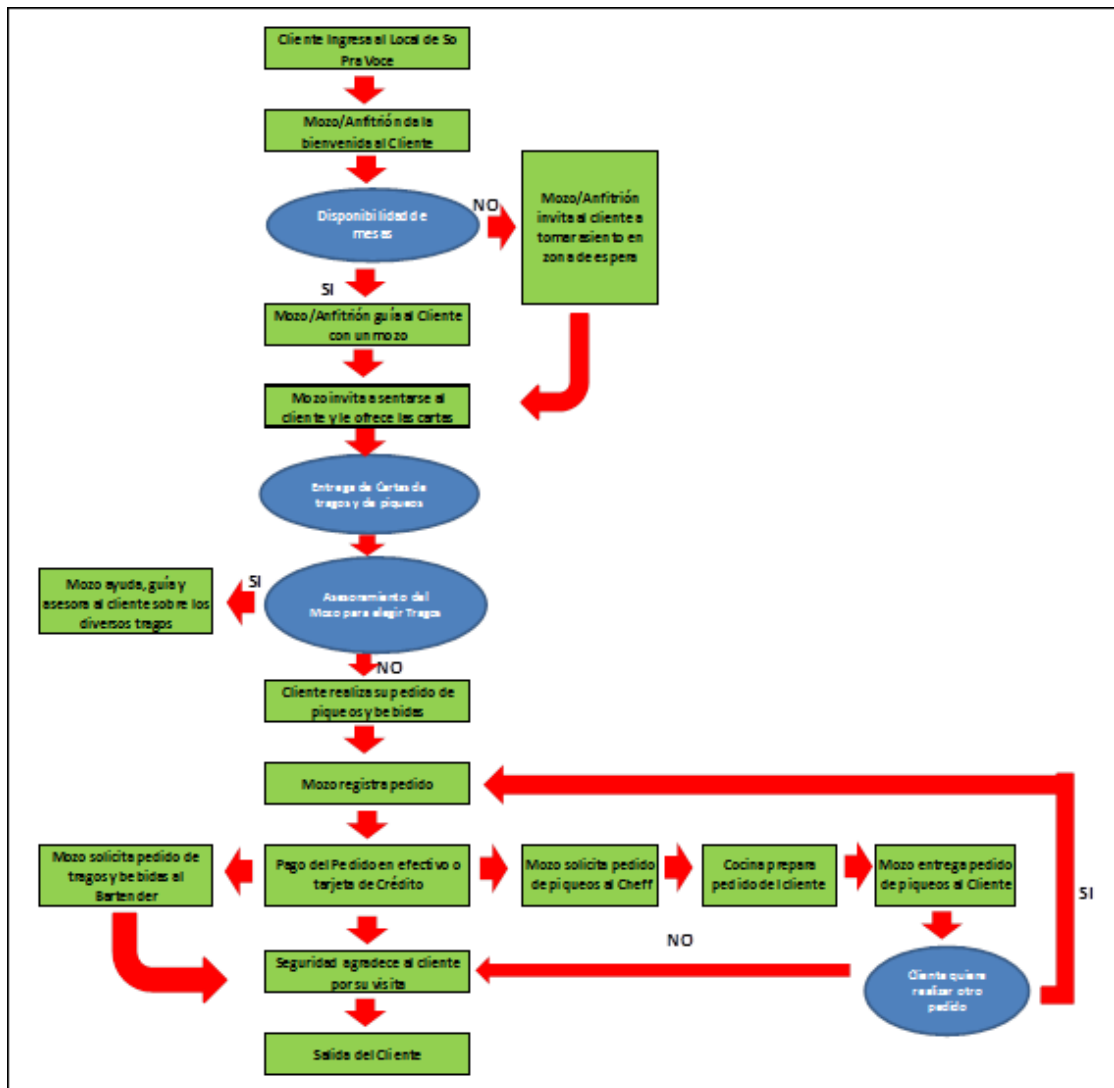
Con este sistema se tendrá un almacén pequeño evitando costos por almacenaje innecesario. A medida que se vayan consumiendo los productos, es cuando se enviará el pedido a los proveedores. También este sistema permitirá saber los productos más consumidos por los clientes.

Los pedidos a proveedores se realizarán a través del administrador quien enviará el pedido para atención de los proveedores.



## 6.2. Flujo de servicio de restobar “So Pra Vocé”

Figura VI.2. Flujo de servicio propuesto



Elaboración: Autores de esta tesis.

## 6.3. Proveedores de restobar “So Pra Vocé”

“So Pra Vocé” tendrá dos tipos de proveedores principales dado el tipo de negocio:

### ***6.3.1. Proveedores de bebidas, licores y Cerveza***

La distribuidora Solórzano ubicado en América Norte, 448 - Teléfono: 979001729, será quien proveerá de gaseosa y agua mineral además de cerveza quienes llevarán el pedido a las instalaciones de “So Pra Vocé”.

El agua mineral viene en paquetes de 15 unidades en el tamaño personal de 600 ml para la venta a los clientes y también se comprará bidones de agua de 20 litros y hielo en bolsas grandes para la preparación de diversas bebidas. Las distribuidoras atienden en paquetes no por unidades.

Entre los distribuidores de licores se tiene a Roger Ciudad, ubicado en la Av. Húsares de Junín 1108 y Sinchi Roca 338 Tel. (044)22-1010, los pedidos se realizarán en Sinchi Roca por tener los mejores precios del mercado y también llevan los pedidos a las instalaciones del restobar. La cerveza se compra por cajas de 12 de 650 ml o paquetes de 6.

### ***6.3.2. Proveedores que abastecerán los insumos y alimentos***

Se visitó al mercado de abastos la Hermelinda donde existen una serie de distribuidores de insumos y alimentos nacionales para la preparación de los piqueos, según convenio ellos llevan los insumos a las instalaciones del restobar.

Cuando se requiera de insumos y alimentos importados, se comprará en los supermercados Tottus o Makro, pero ahí sí se debe adicionar el flete del transporte pues ellos no hacen entrega a las instalaciones del restobar.

## **6.4. Funcionamiento del local**

### ***6.4.1. Personal en cada Local.***

El equipo de personas que trabajará en el restobar será capacitado para ofrecer un servicio de calidad, con el mejor trato al cliente. El personal dentro del restobar estará establecido de la siguiente manera:

- **Administrador:** Es quien estará a cargo de la gestión y buen funcionamiento del restobar. Estará ubicado estratégicamente cerca de la barra, estará

disponible para tomar decisiones ante cualquier inconveniente dentro del restobar.

- **Cajero:** Es quien trabajará en la caja desde la apertura del local hasta el cierre del mismo. Adicionalmente se encargará de supervisar el trabajo de los mozos y solucionar problemas que no puedan ser absueltos por los mozos, por último será el responsable de manejar la caja tanto de los ingresos como de los egresos y realizar el cuadro de la caja al finalizar la jornada laboral.
- **Mozo/Anfitrión** Será el encargado de recibir a los clientes y guiar con un mozo para acomodar en la mesa a los clientes. Estará al tanto de aquellos clientes que están en espera de mesa. A la salida de los clientes les brindará una cálida despedida. Contará un uniforme que lo distinga de los otros 2 mozos.
- **Bartender:** Se contará con un bartender en el restobar, quien preparará los tragos y estará a disposición de los clientes para cualquier consulta y asesoramiento de tragos.
- **Ayudante de bartender:** Ayudará al bartender en el restobar a preparar los tragos. Para los días feriados y festivos se contratará por honorarios a un ayudante adicional.
- **Mozos:** El restobar contará con los servicios de dos mozos, quienes estarán encargados de entregar las cartas a los clientes, recibir los pedidos de comida y bebidas, de entregar los pedidos, cobrar las cuentas de las mesas y realizar la limpieza de las mesas. Los mozos estarán diferenciados por el color de la vestimenta. El color será llamativo, para que a los clientes les sea fácil ubicarlos e identificarlos pero sin perder la elegancia. Todos los mozos estarán constantemente visitando las mesas, consultando si todo el servicio es conforme y recogiendo la vajilla y copas que los clientes no usen. Además se considerará con dos mozos al llamado para los días feriados y festivos importantes según calendario, quienes pasarán a ser mozos fijos durante el segundo año con el crecimiento estimado de la demanda.

- **Equipo de cocina:** El equipo del restobar estará compuesto por un chef, quien será el jefe de la cocina y un ayudante de cocina. El chef se encargará de la preparación de los pedidos y el ayudante asistirá y alcanzará los pedidos a los mozos a su vez estará a cargo de lavar la vajilla, vasos y copas que los mozos recogen de las mesas de clientes. Para los días feriados y festivos se contratará con un ayudante de cocina adicional por recibo de honorarios.

**Tabla VI.1. Feriados calendarios**

FERIADOS CALENDARIOS		
FECHA	FESTIVIDAD	DÍA DE LA SEMANA
01 de enero	Año Nuevo	lunes
14 de febrero	Día de san Valentín	jueves
28 de marzo	Jueves Santo	miercole
29 de junio	san Pedro y san Pablo	viernes
01 de mayo	Día del Trabajador	martes
28 de julio	Independencia del Perú	Sábado
30 de agosto	Santa Rosa de Lima	jueves
8 de octubre	Combate de Angamos	lunes
01 de noviembre	Día de todos los Santos	jueves
08 de diciembre	Día de la Inmaculada Concepción	sábado
29 de diciembre	Día de Trujillo	sábado

Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicional y de manera tercerizada se contará con personal de seguridad, para asegurar la tranquilidad de los clientes.

#### **6.4.2. Turnos del personal**

Para la proyección del restobar se ha estimado abrir el local los días jueves a domingo en el turno de noche. El turno contará con integrantes del equipo completo.

De Jueves a Domingo se contará con el equipo completo anunciado en el punto **7.4.1**, la apertura del local será de 7:00 pm a 4:00 am.

Los horarios de entrada y salida del personal van a depender del rol organizado por el administrador haciendo rotar al personal.

### **6.4.3. Horarios de atención**

El restobar “So Pra Vocé” estará abierto al público de jueves a domingo, con los siguientes horarios:

- Jueves a domingos: de 7:00 pm a 4:00 am
- La cocina cerrará a las 02:00 de la mañana.

El establecimiento de los horarios se basará en la competencia y en la exigencia y preferencia del público y por la zona de ubicación del local que será en la zona de California, lugar donde la preferencia de los encuestados indica sea ubicado el restobar.

### **6.5. Ubicación del establecimiento**

“So Pra Vocé” estará ubicado en la zona de California por ser la zona de preferencia según la encuesta realizada y además es la zona de ubicación de la principal competencia como es el Trasgu y Wachaque.

### **6.6. Distribución de las áreas**

La distribución de las áreas será de la siguiente manera:

En la primera planta se contará con los siguientes ambientes y metrajes destinados para cada ambiente:

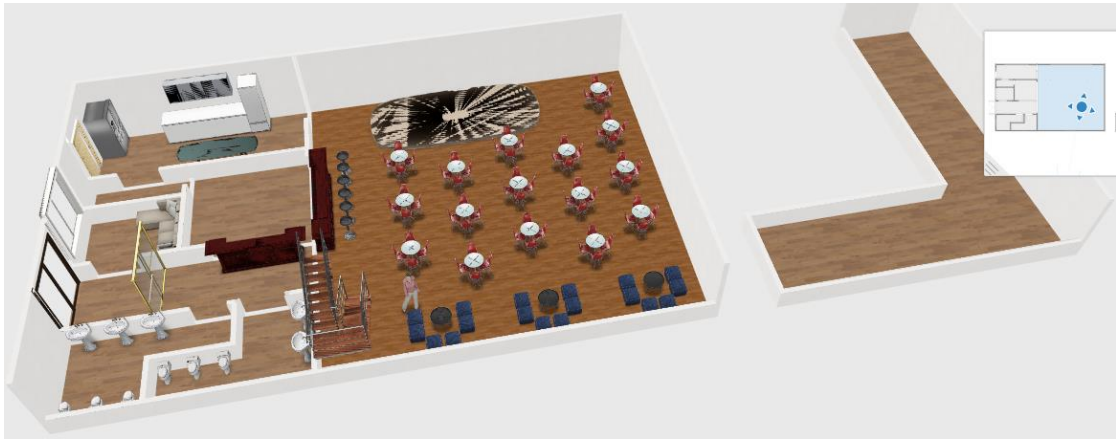
**Tabla VI.2. Bosquejo de la distribución de áreas**

Distribución Zonas	m2
Cocina	17
B Mujer	10
B Hombre	10
Barra	13
Estrado	18
Almacén	5
Pasillo	14
Hall	7
Capacidad (1ra Planta)	106
Total	200

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura VI.3 se muestra la distribución de los ambientes:

**Figura VI.3. Bosquejo de la distribución de áreas**



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la segunda planta de mezzanine se establecerá una zona exclusiva para atención del público, la cual contará con una vista privilegiada para poder observar la banda.

### 6.7. Cálculo de la capacidad operativa

La capacidad instalada del restobar “So Pra Vocé” será de 124 personas distribuidas en 2 plantas:

a) **Primera planta:** 88 personas

**Tabla VI.3. Capacidad para atención 1ra planta**

<b>Primera Planta</b>	<b>Unidades</b>	<b>Personas</b>	<b>m2</b>
Mesas (4 sillas)	16	64	76.8
Sillas Barra	6	6	7.2
Zona VIP (6 Puff)	3	18	21.6
<b>Total</b>		<b>88</b>	<b>106</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

**b) Segunda planta:** 48 personas

**Tabla VI.4. Capacidad para atención 2da planta**

<b>Mezzanine</b>	<b>Unidades</b>	<b>Personas</b>	<b>m2</b>
Mesas (3 sillas)	12	36	43.2
Zona VIP (6 Puff)	2	12	14.4
Total		48	58

Elaboración: Autores de esta tesis.

El restobar contempla, para simplificar el cálculo, 34 mesas de 4 personas que haría una capacidad operativa de 136 personas, de acuerdo a las respuestas de los encuestados y por consultas en la entrevista de expertos el tiempo promedio de permanencia en el local es de 2 a 3 horas, por lo que se considera que pueda haber una rotación de hasta 2 veces y de acuerdo a la capacidad instalada podría albergar hasta 272 tickets diarios.

### **6.8. Análisis de riesgos para el restobar “So Para Vocé”**

El sistema de gestión del restobar implica la implementación de la gestión de seguridad y salud en el trabajo ello implica un análisis de los diversos peligros y riesgos que podrían suscitarse entre ellos:

#### **6.8.1. Riesgos físicos**

- **El ruido:** Si bien se requiere el aumento de los decibeles en la música que generaría ruido, el personal DJ estará protegido con implementos de seguridad contra el ruido, pues su puesto de trabajo contiene exposición a ruido.
- **Radiaciones:** El uso de laser será controlado y evitando exposición directa a los usuarios.
- **Temperatura:** Se contará con aire acondicionado para evitar sofocamientos cuando existe aforo total. Los cheff y ayudantes de cocina contarán con capacitaciones para evitar quemaduras por la temperatura de los piqueos calientes.

### **6.8.2. Riesgos químicos**

El personal de limpieza contará con capacitaciones y equipos de protección para el uso de los insumos de limpieza. En cuanto a humos por cigarrillo no se permitirá fumar en los ambientes del resto bar en cumplimiento de la normativa.

### **6.8.3. Riesgo biológico**

El personal de limpieza expuesto a este tipo de riesgos contará con los implementos de seguridad además de sus vacunas y capacitaciones. Los chefs y bar tender al ser manipuladores de alimentos de igual manera contarán con sus vacunas y exámenes especiales de salud ocupacional.

Para evitar contaminaciones alimentarias, se contará con procedimientos de control de inocuidad alimentaria.

### **6.8.4. Riesgo ergonómico**

No se permitirá por norma que el personal levante más de 25 kg de peso, en especial el personal de almacén. Se implementarán capacitaciones de pausas activas y recomendaciones en los puestos de trabajo para evitar lesiones musculoesqueléticas en nuestro personal.

### **6.8.5. Riesgo psicosocial**

Se implementarán terapias grupales para el control de estrés en nuestro personal.

### **6.8.6. Riesgos locativos:**

- **Caídas al mismo nivel:** Se impartirá capacitaciones de orden y limpieza al personal para evitar acumulaciones de utensilios y botellas vacías en las mesas, se señalizarán las rutas de evacuación así como se respetarán las zonas libres para evitar caídas. Cuando haya derrame de líquidos en los pisos inmediatamente se colocará letrero de piso resbaloso y se procederá a limpiar la zona.
- **Caídas a distinto nivel:** Las escaleras serán amplias y contarán con doble pasamano y cintas reflectivas para evitar caídas.
- **Golpes con objetos y herramientas:** No se permitirá el show del bar tender que puedan lesionar a los usuarios.



- **Cortes:** El personal recogerá inmediatamente los utensilios y botellas vacías para evitar su caída y provocar cortes, en caso de suceder se contará con un botiquín de primeros auxilios así como convenios de atención con una clínica cercana.

#### **6.8.7. Riesgos eléctricos**

Todas las instalaciones eléctricas contarán con instalación pozo a tierra, los tomacorrientes tendrán un sistema de control contra su manipulación así como se contará con llaves térmicas que se activan ante fallas en el sistema eléctrico.

#### **6.8.8. Otros riesgos:**

- **Incendios:** Está prohibido realizar espectáculos con fuego en el resto bar, el local contará con una red de detección de incendio y roceadores de agua que se activarán ante una eventualidad.
- **Asaltos fuera de las instalaciones:** Se brindará seguridad en la puerta del local los cuales embarcaran a los usuarios en taxis con los que se tiene convenio, para evitar riesgos de asalto. Además la ubicación del local será en una zona de alto patrullaje por el serenazgo.
- **Riñas y peleas:** El personal de seguridad evitará el ingreso de personas en estado de ebriedad así como revisaran pertenencias para evitar ingreso de armas de fuego u objetos punzocortantes.
- **Riesgos sísmicos:** El resto bar contará con la señalización de las rutas de evacuación así como de las zonas seguras.

#### **6.8.9. Matriz de Riesgos**

En base a los riesgos descritos anteriormente, se ha construido la Tabla VI.5, donde se listan los riesgos identificados junto a su posible consecuencia.

**Tabla VI.5. Riesgos identificados y posible consecuencia**

<b>Riesgo</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Ri</b>
Electrocución	Muerte	R1
Contaminación alimentaria	Enfermedades digestivas múltiples	R2
Incendio	Quemaduras de 3er grado/muerte	R3
Caídas a distinto nivel	Muerte/fracturas	R4
Caídas al mismo nivel	Golpes	R5
Asaltos	Lesiones	R6
Riesgo sísmico	Lesiones	R7
Vidrios rotos	Lesiones cortantes	R8
Riñas y peleas	Golpes	R9

Elaboración: Autores de esta tesis.

Todo riesgo tiene un posible impacto que debe ser cuantificable para poder determinar la pérdida total y la pérdida esperada, para esto se ha utilizado la Tabla VI.6 construida en base a las estimaciones de las aseguradoras para la cobertura de siniestros (Interseguro, 2018).

**Tabla VI.6. Cobertura según el siniestro**

<b>Cobertura</b>	<b>Monto (S/)</b>
4 UIT por muerte	16,200
1 UIT por incapacidad	4,050
5 UIT por atención medica compleja	20,250

Fuente: Interseguro, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la Tabla VI.5 y la Tabla VI.6 se obtiene la pérdida total para cada riesgo teniendo en cuenta el impacto posible para cada uno de ellos y su tipo de cobertura. Luego se ha estimado la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el porcentaje de impacto que junto a la pérdida total permitirá calcular la pérdida esperada.

Finalmente se ha establecido una línea umbral de S/ 1,250.00 lo que implica que los riesgos con una pérdida esperada mayor tengan un estado Activo, los cuales deben ser gestionados y considerado dentro de los costos del proyecto (Ver Tabla VI.7).

**Tabla VI.7 Pérdida esperada y línea umbral**

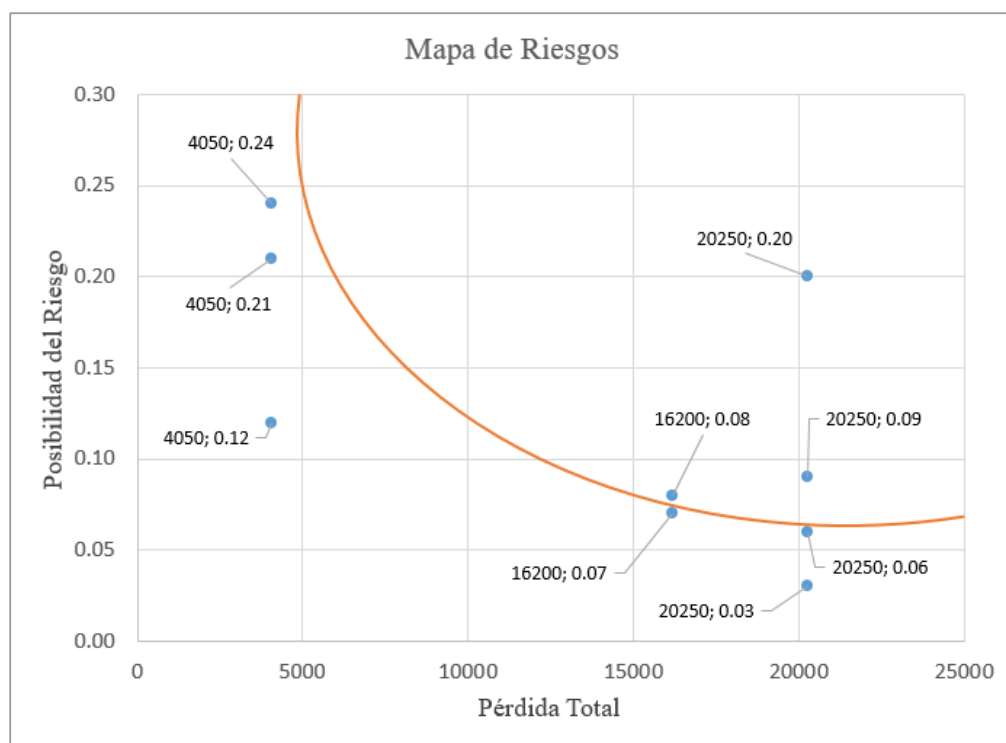
Prioridad	Ri	Probabilidad (Pe)	Impacto (Pi)	Posibilidad (Pe x Pi)	Escala	Status	Total (S/)	Perdida Esperada
1	R8	0.5	0.4	0.20	Alto	Activo	20,250	4,050
2	R3	0.1	0.9	0.09	Alto	Activo	20,250	1,823
3	R4	0.1	0.8	0.08	Alto	Activo	16,200	1,296
4	R2	0.1	0.6	0.06	Medio	Inactivo	20,250	1,215
5	R1	0.1	0.7	0.07	Medio	Inactivo	16,200	1,134
6	R6	0.4	0.6	0.24	Medio	Inactivo	4,050	972
7	R9	0.7	0.3	0.21	Bajo	Inactivo	4,050	851
8	R7	0.1	0.3	0.03	Bajo	Inactivo	20,250	608
9	R5	0.6	0.2	0.12	Bajo	Inactivo	4,050	486

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los riesgos R8, R3 y R4 están por encima de la línea umbral y deben ser considerados dentro de los costos del proyecto como Reservas de Contingencias por un monto de S/ 7,169.00.

La Figura VI.4 muestra el mapa de riesgos que permite ubicar de manera más rápida los riesgos sobre la línea umbral y que están en estado activo.

**Figura VI.4. Mapa de riesgos**



Elaboración: Autores de esta tesis.

## **CAPÍTULO VII. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO**

### **7.1. La Organización**

#### **7.1.1. Forma societaria**

La empresa se constituirá como una persona jurídica Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y cuyo domicilio fiscal será el mismo domicilio donde se establecerá el local. Para ello se tiene que realizar los siguientes pasos para la Constitución:

1. Realizar la búsqueda e inscripción del nombre en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).
2. Elaborar la minuta de Constitución y debe estar firmada por un Notario.
3. Tramitar la Escritura Pública en la notaría, registrar la documentación e SUNARP y obtener la copia Literal.
4. Con estos últimos documentos se solicita la Inscripción de la empresa ante SUNAT, quien le emitirá un Registro Único de Contribuyente (RUC) y se solicitará la inscripción en el Régimen para la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).
5. Registrarse con la clave SOL a la emisión de comprobantes electrónicos.

Por otro lado es necesario tramitar la licencia de funcionamiento cuyos requisitos son los siguientes:

1. Declaración jurada en el formato de solicitud de Lic.
2. Vigencia de poder.
3. Pagar por derechos de trámites.
4. Declaración Jurada de Observancia de condiciones de seguridad.

Por la ubicación del modelo de negocio en cuanto a la evaluación de zonificación y compatibilidad de uso es viable, es necesario que el modelo de negocio cumpla con todas las condiciones de seguridad presentadas en la declaración jurada de observancia de seguridad, puesto que inspectores técnicos de la municipalidad, verificarán que el establecimiento cumpla con las condiciones de seguridad en

Defensa Civil; este punto es muy importante puesto que establece los parámetros de seguridad necesarios para evitar futuros desastres como el vivido en la discoteca Utopia en Lima.

Dado que el nivel de riesgo es medio en cuanto a lo establecido por la evaluación de defensa civil; la licencia de funcionamiento se otorga primero y luego de la apertura del negocio, la municipalidad establece una fecha para realizar la visita de inspección para la verificación del cumplimiento de las condiciones de seguridad en Defensa Civil.

Obteniendo todos los documentos en regla comenzaría la actividad económica del modelo de negocio.

#### ***7.1.2. Misión***

“So Pra Vocé” es un restobar atractivo, comprometido con la innovación como factor diferenciador y la creatividad reflejada en un ambiente de distracción, donde los clientes disfruten de una música selecta, productos de calidad y con una atención diferenciada. El trabajo en equipo, un clima laboral sociable, la realización y el desarrollo personal de los colaboradores serán el alma de la empresa.

#### ***7.1.3. Visión***

Ser reconocidos en la ciudad de Trujillo por su originalidad, innovación en los productos y con una atención diferenciada, que permita posicionarse como uno de los mejores en su ramo.

#### ***7.1.4. Valores***

- **Calidad:** Tanto los productos como los servicios que se brindan deben ser entregados con excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Buscar siempre la integración y el apoyo de cada uno de los miembros de la empresa con el grupo laboral, con la finalidad de obtener resultados favorables del cual generaran un ambiente agradable para laboral.
- **Creatividad:** Buscar siempre en hacer mejor las cosas, en innovar tanto en los procesos como en los diversos servicios que se ofrecerán.

- **Honestidad:** Trabajar siempre en forma transparente, cumpliendo con las responsabilidades asignadas tanto de los recursos materiales, la información y financiero.
- **Equidad:** Todas las personas son iguales dentro de la organización, cualquier tipo de discriminación, no formar parte de la cultura organizacional.
- **Puntualidad:** Cumplir con los compromisos pactados en el tiempo establecido.
- **Respeto:** Mantener una conducta correcta tanto dentro como fuera de la institución, aceptando y cumpliendo las leyes.

#### ***7.1.5. Principios***

- **Mantener siempre el mayor nivel de calidad:** Siempre se debe estar en constante revisión de los productos a ofrecer, realizar encuestas al azar a clientes frecuentes para que den sus sugerencias para mejorar los productos o el servicio brindado.
- **Estar en constante innovación:** Buscar siempre la creatividad en los diferentes potajes a ofrecer así como en las bebidas y shows a presentar.
- **Buscar el bienestar y desarrollo de todo el equipo de la empresa:** Proporcionarle los recursos necesarios para que su labor las ejecuten de manera tranquila, velar por su seguridad tanto física, social y emocional, así mismo promover su desarrollo mediante las capacitaciones, apoyarlos a encontrar su autorrealización.

#### **7.2. Talento humano**

El activo más importante que tiene y debe cuidar la empresa es el recurso humano, puesto que son ellos quienes darán vida al negocio que se va a emprender.

El reclutar y mantener a un equipo de trabajo estable y por un largo tiempo es muy dificultoso, actualmente la rotación del personal es muy alta, puesto que la mayoría de los contratados pertenecen a la generación Y o la generación denominada Millennials, quienes se caracterizan por tener grandes capacidades y habilidades tecnológicas, pero son poco comprometidos con la organización.

Por lo tanto el mantener el talento humano es uno de los principales retos con las cuales las organizaciones y negocios deben lidiar hoy en día.

El negocio se iniciará como una pequeña empresa, por lo tanto no se requerirá de un soporte administrativo altamente cualificado; sin embargo debe cumplir con el perfil adecuado y la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones asignadas, así mismo el personal operativo debe cumplir con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones establecidas; para el restobar “So Pra Vocé” el personal administrativo y operativo inicial son los siguientes:

**Tabla VII.1. Detalle de personal administrativo y operativo**

<b>Cantidad</b>	<b>Personal</b>
<b>1</b>	Bartender
<b>1</b>	Cajera
<b>1</b>	Chef
<b>1</b>	Ayudante de bartender
<b>1</b>	Ayudantes de cocina
<b>3</b>	Mozos
<b>1</b>	Administrador

Elaboración: Autores de esta tesis.

### ***7.2.1. Políticas generales***

#### ***7.2.1.1 Política de capacitación***

Las políticas de capacitación para el personal serán las siguientes:

- Todo personal nuevo que ingresa a la institución deberá tener una inducción de un mínimo de dos días de entrenamiento y adaptación al puesto encomendado; este entrenamiento será realizado por el jefe o quien ocupe el cargo de líder de área.
- Cada seis meses como tiempo máximo se deberá realizar una captación en servicio al cliente para todo el personal.
- Para los bartender y chef, si en algún momento se presentan cursos que ayudarán a mejorar o innovar los diversos potajes y tragos del negocio, estos podrán ser llevados, previa coordinación con el administrador o gerencia.

- Se apoyará con un porcentaje económico, a cualquier tipo de cursos y/o diplomados siempre y cuando estén ligados a las actividades netamente del negocio, en estos casos se podrá modificar los horarios hasta la culminación del curso, sin que perjudica los horarios de sus compañeros de trabajo.
- El personal que reciba cursos de capacitación y/o reciba apoyo económico para realizar algún curso, deberán permanecer como mínimo cuatro meses después de haber recibido dicha capacitación.

#### ***7.2.1.2 Políticas salariales***

Las políticas salariales en las cuales estará regida el negocio son los siguientes:

- Los sueldos y/o salarios, estarán establecidos según el desarrollo profesional con el que cuenta el personal contratado, así mismo dependerá de los años de experiencia que tenga en el desempeño del puesto asignado.
- La remuneración mínima que se establecerá, será la remuneración mínima vital (RMV) establecida por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Cada año, se establecerá un incremento del salario a todos aquellos colaboradores que han tenido un buen desempeño de sus labores, este incremento será establecido por el administrador conjuntamente con la gerencia.
- Todo incremento de la RMV establecido por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, será automáticamente

#### ***7.2.1.3 Política de puestos y funciones***

- Los puestos de las diversas área ya está definidas, sin embargo en el caso que se incremente algunas áreas adicionales originadas por el crecimiento del local, éstas estarán establecidas y designadas por el administrador y el gerente.
- El personal contratado, deberá desarrollar las funciones establecidas de acuerdo al puesto asignado, para ello deben basarse en el punto 7.2.3 *Funciones de cada puesto.*

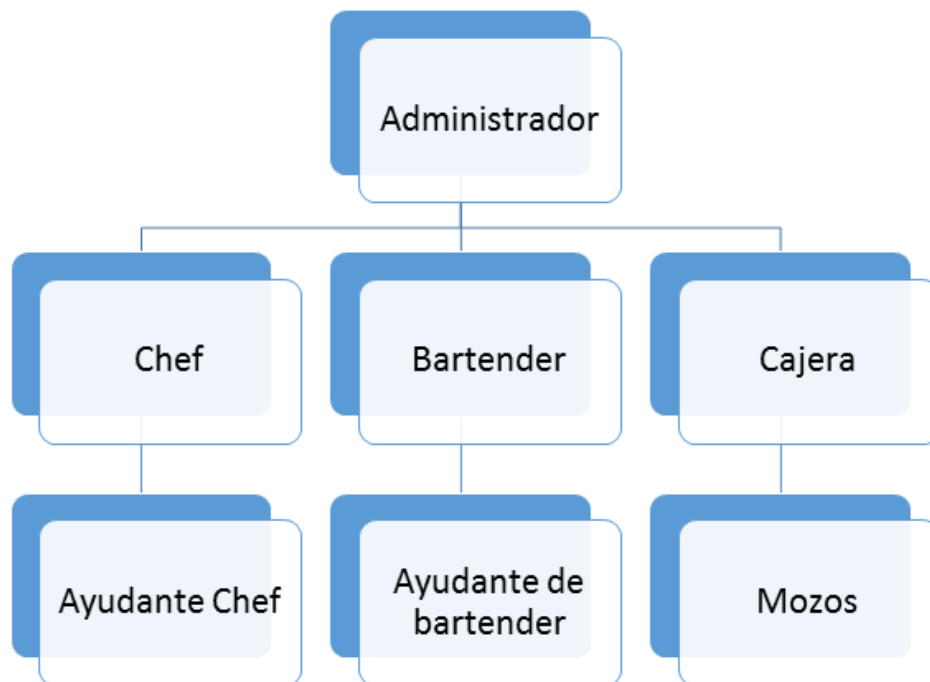


### 7.2.2. Organigrama:

El organigrama tendrá una estructura simple; puesto que tendrá un diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización (Mintzberg, 1983).

A medida que el negocio va creciendo se irán formando nuevas áreas y a la vez se requerirá más capital humano, ya en ese momento es necesario establecer un tipo de organigrama más sofisticado, para ello podemos estructurarlos de acuerdo a criterios de clasificación: Información proporcionada, Forma de diseño y ámbito de Análisis (Louffat, 2010).

**Figura VII.1. Organigrama propuesto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### **7.2.3. Funciones de cada puesto**

#### **7.2.3.1 Administrador**

- Velar que todo el proceso operativo del negocio marche en forma óptima.
- Mantener la comunicación activa con el personal.
- Manejar el tema de las relaciones públicas con los diversos clientes, los problemas que no puedan ser manejados por los mozos, los deberá solucionar.
- Controlar los horarios.
- Velar por el buen uso de los insumos y materiales del negocio.
- Llevar el manejo financiero del negocio.
- Enviar informes semanales sobre la situación económica y financiera a gerencia.
- Desarrollar otras funciones asignadas.

#### **7.2.3.2 Bartender**

- Recepcionar los pedidos de bebidas y cocteles, elaborarlos con los insumos y las medidas requeridos para cada tipo, servirlos y presentarlos con calidad.
- Manejar adecuadamente el stock de sus insumos, utilizando el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).
- Requerir en forma oportuna los insumos faltantes.
- Mantener su zona de trabajo completamente limpia y ordenada.
- Establecer las diversas tareas de apoyo que tendrá en ayudante para su área.
- Supervisar las tareas encomendadas al ayudante.

#### **7.2.3.3 Ayudante de bartender**

- Apoyar al bartender en todo lo que se requiera.
- Aplicar todas las técnicas aprendidas del bartender.
- Despachar los tragos asignados con calidad tanto en el sabor como en la presentación.
- Despachar todas las bebidas que sean solicitados por los mozos.
- Mantener el área de trabajo limpio.

#### **7.2.3.4 Chef**

- Preparar toda la variedad de platillos que se presentan en la carta de pedidos, para ello deberán utilizar las técnicas y recetas más idóneas para la preparación, aderezo y presentación.
- Estandarizar los ingredientes, así como la cantidad a utilizar en cada platillo.
- Controlar, pedir, recibir y almacenar en forma adecuada los suministros y evitar se estropeen y/o malogren.
- Manejar el inventario de su área.
- Mantener en todo momento el orden y la limpieza de toda su área.
- Responsable que los platillos despachados sean de alta calidad tanto en el sabor como en la presentación.
- Responsable del cuidado y conservación de todos los utensilios e insumos que estén bajo su cargo.
- Coordinar con los mozos como se realizará la recepción y entrega de los pedidos.
- Supervisar, repartir, organizar y dirigir el trabajo del ayudante.
- Ante cualquier incidencia suscitada en el área deberá ser comunicado lo más pronto posible al administrador o gerente.
- Realizar otras funciones designadas por el administrador y/o gerencia.

#### **7.2.3.5 Ayudante de chef:**

- Apoyar al chef en todo lo que se requiera.
- Aplicar todas las técnicas aprendidas del chef.
- Despachar los platillos asignados con calidad tanto en el sabor como en la presentación.
- Mantener el área de trabajo limpio.

#### **7.2.3.6 Mozos**

- Atender a los clientes con la debida cordialidad y cortesía; debe saludar y presentarse con su nombre para la posterior atención.
- Debe conocer perfectamente los platillos que se presentan en la carta, en algunos casos puede sugerir al cliente alimentos o bebidas en caso.
- Deberá tomar nota de la comanda (órdenes de pedido) y trasladarlo al área de cocina para su elaboración.

- Inspeccionar que los platillos sean los mismos a los solicitados por los clientes antes de ser llevados a la mesa.
- Asistir en el área de cocina cuando algún cliente solicite alguna bebida caliente como café o filtros.
- Deberá realizar todo el proceso de cobranza.
- Agradecer al cliente cuando se retira, en caso sea necesario asistir al cliente.
- Recoger y limpiar la mesa.
- En todo momento deberá mantener limpio y ordenado toda el área de recepción.
- Verificar que los servicios higiénicos estén limpios, en caso que se requiera limpiar deberá limpiarlo, en caso que no cuente con tiempo comunicar a algún personal libre que realice esa labor.
- Deben reportar los comentarios positivos y negativos de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y bebidas.
- Realizar otras funciones que sean establecidas por el gerente y/o jefe inmediato.

#### ***7.2.3.7 Mozo anfitrión:***

- Dar la bienvenida a los clientes.
- Ubicar a los clientes en las mesas respectivas de acuerdo a la cantidad.
- Ofrecerle la carta de piqueos y bebidas.
- Asignarle un mozo para la toma de pedido.
- Prestar atención a las necesidades de las mesas y atender cualquier queja que se presente.
- Apoyar a los mozos en la atención de los pedidos.
- Realizar otras funciones establecidas por el gerente y/o jefe inmediato

## **CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

La evaluación económico-financiera del proyecto se efectuará considerando un horizonte de 5 años y utilizando el método de flujos de caja descontados, para lo cual es necesario proyectar los Flujos de inversión y Flujos de Operación bajo determinados supuestos. Además se debe tener en cuenta las diversas etapas del ciclo de vida del servicio que, según consulta a los expertos, la etapa de crecimiento para un restaurante y locales similares empieza a partir del 6<sup>to</sup> mes desde la apertura, siendo más notorio este crecimiento a inicios del segundo año.

### **8.1. Inversiones**

#### ***8.1.1. Activo fijo***

En lo que corresponde a los activos fijos, se detallarán las inversiones a realizarse para poner en operación al restobar. Se ha considerado una inversión en remodelación y ambientación por el importe de S/ 202,352 sin incluir el IGV, dado que el local será alquilado por un plazo de 5 años, con renovación de contrato.

Para el cálculo de la depreciación, se ha considerado los porcentajes de depreciación establecidos en el artículo 22° del Reglamento de la Ley del Impuesto de la Renta D.S N° 122-94 EF, en el Anexo 7, se detalla los porcentajes aplicados a cada tipo de bien según la normatividad tributaria, además el método de depreciación a utilizar será el de la línea recta.

A continuación se muestra el detalle de la relación de activos fijos y el cálculo de la depreciación anual por cada activo. Se ha considerado un valor de liquidación del 20% del valor en libros al término de los años del proyecto para todos los activos sin comprender a las inversiones en inmuebles o remodelaciones.

**Tabla VIII.1. Inversiones, depreciación e IGV**

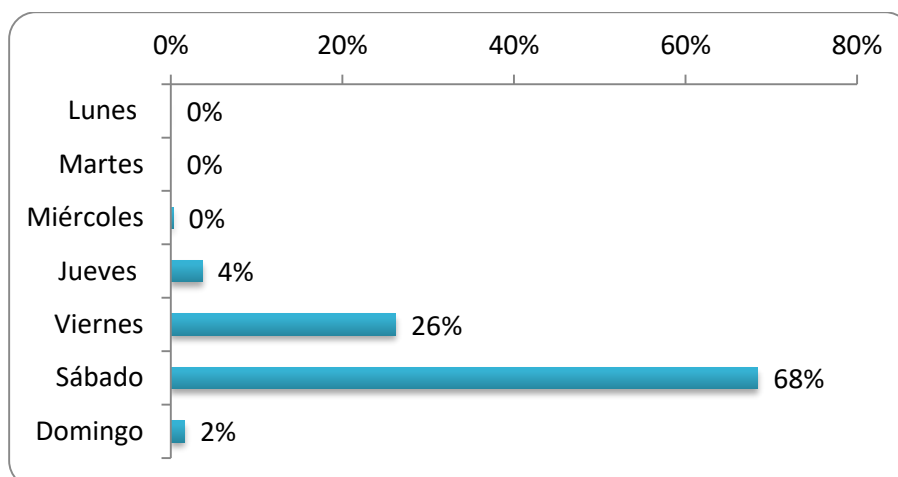
Nro	Descripción	Inversión	to	tf	Valor de liquidación	Años depreciación	Depreciación anual
1	Ambientación local	84.746	0	0	0	5	16.949
2	Frigider Industrial	12.712	0	5	1.271	10	1.271
3	Congelador	1.525	0	5	153	10	153
4	Equipo de Sonido	4.661	0	5	466	10	466
5	Videocámara	2.542	0	5	254	10	254
6	Aire Acondicionado	6.780	0	5	678	10	678
7	Cocina	6.780	0	5	678	10	678
8	Licuadoras	4.237	0	5	424	10	424
9	Campana Extractora	4.237	0	5	424	10	424
10	Barra	12.712	0	5	1.271	10	1.271
11	Mesas con 4 sillas	8.136	0	5	814	10	814
12	Mesas con 3 sillas	4.576	0	5	305	10	458
13	Sillones de Barra	483	0	5	48	10	48
14	Puff	1.144		5	114	10	114
15	Mueble para cocina	5.085	0	5	508	10	508
16	Mesas Individuales	508	0	5	51	10	51
17	Estante para Almacén	2.288	0	5	229	10	229
18	Porta platos de acero	2.542	0	5	254	10	254
19	Mesa de armar/picar	5.085	0	5	508	10	508
20	Menaje	5.980	0	5	598	10	598
21	Computadoras	2.712	0	5	271	10	271
22	Mezzanine	17.797	0	0	0	5	3.559
23	Software	5.085	0	0	0	5	1.017
	<b>Total</b>	<b>202.352</b>			<b>9.473</b>		<b>30.998</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **8.1.2. Capacidad instalada**

El número de tickets mínimos que se deben atender durante un año para alcanzar el equilibrio económico es de 11,081 (este cálculo supone que no hay crecimiento de las ventas) lo que representa 213 tickets semanales. Además considerando los datos de la encuesta para el día de la semana de mayor concurrencia, se observa que el día Sábado representa el 68% de los tickets semanales, luego el día Viernes con 26% de preferencia.

**Figura VIII.1. Día preferido para asistir a un pub, bar o restobar**



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

La capacidad mínima está determinada por el número de tickets del día sábado que representa la mayor concurrencia de personas con 68% que son unos 145 tickets.

**Tabla VIII.2. Día preferido para asistir a un restobar**

Lunes	0%	0
Martes	0%	0
Miércoles	0%	0
Jueves	4%	8.52
Viernes	26%	55.38
Sábado	68%	144.84
Domingo	2%	4.26
		<b>213</b>

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

Ahora se calcula el número de mesas promedio necesarias para atender el número máximo de tickets para el punto de equilibrio, considerando que cada mesa cuenta con 4 sillas, se obtiene lo siguiente:

$$\text{Atención mesa promedio diario} = \frac{\text{Tickets diarios promedio}}{\text{Tickets por mesa promedio}}$$

Atención mesa promedio diario 36,21





### 8.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para mantener en funcionamiento las actividades de la empresa se ha calculado en base a los gastos listados en la Tabla VIII.5, cada concepto será explicado a continuación:

La Caja Chica es básicamente para tener el cambio suficiente para dar vueltos (S/ 1,000.00), para el caso de los pagos con tarjetas VISA y/o MASTERCARD se asume que el abono a la cuenta de la empresa se realizará en un promedio de 4 días después de efectuado el pago, por lo que se considera que el 50% de los pagos se realicen bajo este medio y teniendo en cuenta las ventas proyectadas se mantendrá el equivalente a 4 días de efectivo, como se puede ver en la Tabla VIII.4 (Ingresos / 52 semanas / 4 días de mayor ingreso \* 50% pago con TC \* 4).

**Tabla VIII.4. Capital de trabajo mínimo para tarjeta de crédito**

	<b>0</b>	<b>1</b>
Ingresos		235,636.75
Ingreso medio/semana		4,531.48
Ingreso medio/día		1,132.87
Tarjeta Cred (50%)/día		565.43
<b>Min 4 días de caja</b>		<b>2,265.74</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a los insumos (S/ 10,607.68), este es el monto con el que se espera cubrir los insumos tanto para los piqueos como para las bebidas y también artículos para limpieza y aseo (Ver Anexo 1).

**Tabla VIII.5. Capital de trabajo proyectado**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		235,637	1,193,958	1,272,757	1,325,470	1,380,065
Capital de trabajo requerido	13,873	70,296	74,935	78,039	81,253	0
<b>Inversión en K de T</b>	<b>-13,873</b>	<b>-56,422</b>	<b>-4,639</b>	<b>-3,104</b>	<b>-3,214</b>	<b>81,253</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Dado este capital de trabajo inicial se ha estimado que representa el 5.89% de los ingresos al primer año de iniciada la actividad económica; y es este porcentaje que se utiliza para la proyección del capital de trabajo para los siguientes años.

## 8.2. Flujo operativo

### 8.2.1. Ingresos

Para determinar los ingresos futuros es necesario primero proyectar la demanda y su crecimiento, para esto se tendrá en cuenta las entrevistas realizadas a dueños de restobares y restaurantes que indicaron el tiempo promedio que tomaron sus negocios para tener un crecimiento hasta alcanzar su máximo, es por ello que se considera que el periodo de introducción será de unos 6 meses para alcanzar un 10% del mercado meta establecido, y la etapa de crecimiento tomaría unos 12 meses para alcanzar el 90% del mercado meta y luego de ello anualmente se ha establecido un crecimiento del 3% hasta finalizar el horizonte de evaluación del proyecto. En la Tabla VIII.6 se muestra el crecimiento estimado de la demanda:

**Tabla VIII.6. Ciclo de vida estimado**

	Introducción	Crecimiento	Madurez
Duración	6	12	
Porcentaje	10%	90%	3%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Mediante cálculo continuo se estima el crecimiento mensual para el primer año, que se muestra en la Tabla VIII.7.

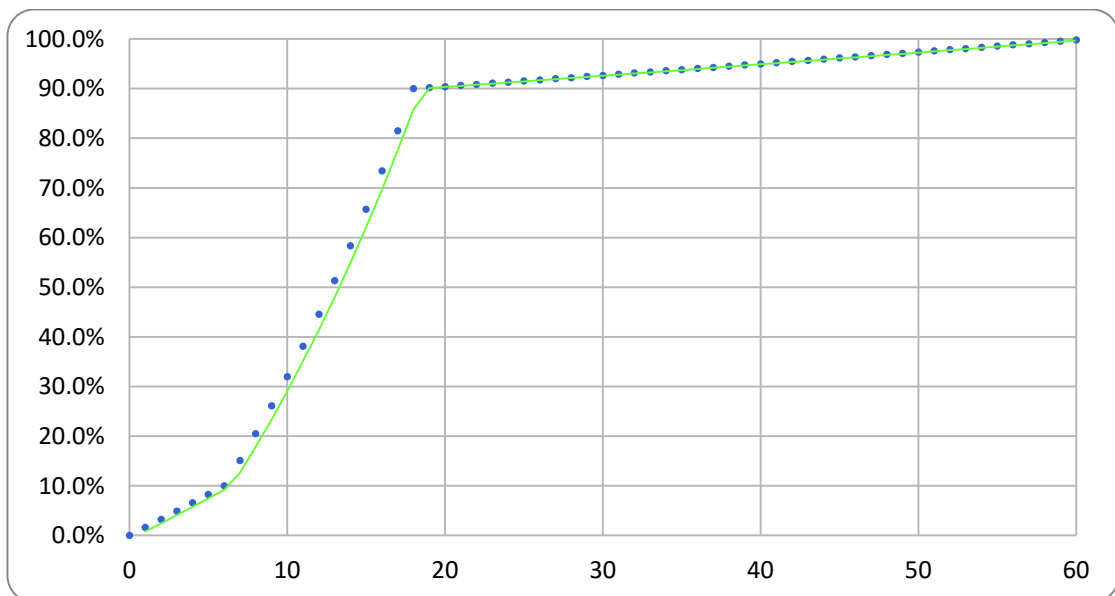
**Tabla VIII.7. Demanda estimada mensual del 1er año**

Número de mes	Crecimiento mensual
0	0,0%
1	1,6%
2	3,2%
3	4,9%
4	6,6%
5	8,3%
6	10,0%
7	15,1%
8	20,5%
9	26,1%
10	32,0%
11	38,1%
12	44,6%

Elaboración: Autores de esta tesis.

La estimación del crecimiento mensual para los 5 años del proyecto (Ver Anexo 6) nos muestra la Curva S de crecimiento que seguirá la demanda estimada, como se puede apreciar en la Figura VIII.2.

**Figura VIII.2. “Curva S” del crecimiento de la demanda**



Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación se muestra el crecimiento estimado anual de la demanda que se espera alcanzar para cada uno de los 5 años del proyecto:

**Tabla VIII.8. Crecimiento anual de la demanda**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
% Demanda Alcanzada	17,6%	88,1%	92,8%	95,6%	98,5%
Variación anual		400,92%	5,41%	3,00%	3,00%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo como base el crecimiento estimado en cada etapa del ciclo de vida del proyecto y la participación del mercado que se pretende alcanzar (En número de tickets) procedemos a calcular el número de tickets en cada uno de los años proyectados:

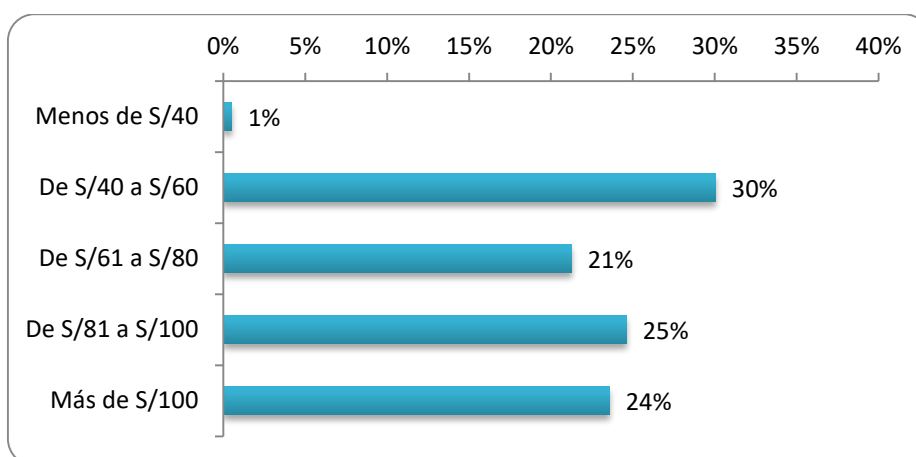
**Tabla VIII.9. Demanda proyectada en número de tickets**

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tickets	3,538	17,925	19,108	19,899	20,719

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, la información obtenida de las encuestas sobre el consumo promedio que suelen realizar las personas en uno de estos locales, nos permitirá determinar los ingresos para el proyecto, pues se tiene que el 30% suele consumir entre S/ 40 a S/ 60, el 21% consume entre S/ 61 a S/ 80, el 25% entre S/ 81 a S/ 100 y por último un 24% de los encuestados señaló que realiza un consumo fuera de estos rangos, siendo su respuesta un consumo superior a los 100 soles.

**Figura VIII.3. Consumo promedio por persona**



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

De este modo la proyección de ingresos en función del número de tickets de la demanda proyectada por el gasto promedio y el porcentaje de encuestados que realiza este consumo promedio, a continuación se muestran los ingresos para el proyecto:

**Tabla VIII.10. Ingresos proyectados**

Gasto Promedio	% de encuestados	1	2	3	4	5
42.37	30%	44,969	227,855	242,893	252,952	263,371
59.32	21%	44,069	223,298	238,035	247,893	258,104
76.27	25%	67,453	341,782	364,339	379,429	395,057
93.22	24%	79,145	401,024	427,491	445,196	463,533
<b>Total (S/)</b>	<b>100%</b>	<b>235,637</b>	<b>1,193,958</b>	<b>1,272,757</b>	<b>1,325,470</b>	<b>1,380,065</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Estos ingresos calculados en la Tabla VIII.10 no incluyen el IGV.

### 8.2.2. Costos fijos

Los costos fijos, son todos aquellos costos que deben ser cubiertos por el negocio de manera mensual así tengan o no tengan actividad de producción, en otras palabras, estos se pueden modificar con el tiempo más que con la actividad, para el presente modelo de negocio, los costos fijos en los cuales se incurre son:

#### 8.2.2.1 Planilla

Se está considerando el siguiente presupuesto de planilla para la operatividad del restobar hacia los cinco años de actividad productiva, año a año se está considerando un ajuste de sueldo teniendo en cuenta la inflación.

**Tabla VIII.11. Presupuesto de sueldos anuales**

	2019	2020	2021	2022	2023
Administrador	36.450	37.544	38.670	39.830	41.025
Chef	20.412	21.024	21.655	22.305	22.974
Bartender	20.412	21.024	21.655	22.305	22.974
Ayudantes	29.160	30.035	30.936	31.864	32.820
Cajera	17.496	35.517	36.582	37.680	38.810
Mozos	43.740	74.212	76.439	78.732	81.094
<b>Total (S/)</b>	<b>167.670</b>	<b>219.356</b>	<b>225.937</b>	<b>232.715</b>	<b>239.696</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 8.2.2.2 Alquiler de local

Los gastos por alquiler de local será de S/ 6,600.00 mensual, se tiene que considerar en el momento cero la garantía del alquiler que es de S/ 19,800.00 (es el pago de 3 mensualidades de alquiler).

#### 8.2.2.3 Servicios varios

Dentro de este rubro se encuentra los pagos de la contabilidad externa, seguridad (tercerizado), fotógrafo (tercerizado), bandas musicales, DJ, Prosegur (alarma de seguridad), telefonía e internet, alquiler de POS de Master Card y VISA y soporte del sistema, los servicios de contabilidad y el soporte de sistema tendrá un ajuste de precio a partir del 2020 de S/ 1200.00 y S/ 130.00 respectivamente, este ajuste se realiza debido al incremento de ventas como se puede apreciar en la Tabla VIII.12.

**Tabla VIII.12. Servicios varios fijos**

Detalle	Importe (S/)
Contabilidad	600
Seguridad (tercerizado)	2,400
Fotógrafo	500
Bandas musicales mensual	4,237.29
DJ mensual	800
Prosegur (Alerta de seguridad)	160
Teléfono e internet	150
Alquiler POS MASTERCARD, VISA	130
Soporte de sistema	80
Agua	450
Luz	1,000

Elaboración: Autores de esta tesis<sup>2</sup>.

Así mismo se está considerando dentro de los gastos en servicios fijos el pago de la mano de obra tercerizado de los ayudantes y mozos que se contratarán en los días festivos.

**Tabla VIII.13. M.O tercerizada de días festivos**

2019	2020	2021	2022	2023
2,182	2,182	2,182	2,182	2,182

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **8.2.2.4 Gastos de mantenimiento**

Se ha considerado un gasto fijo para el mantenimiento de los equipos y el local, que se muestra a continuación:

**Tabla VIII.14. Gastos fijos por mantenimiento**

Mantenimiento equipos sonido	300.00	1 vez al año
Mantenimiento aire acondicionado	600.00	2 veces al año
Mantenimiento de local	2,000.00	Gasto anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

<sup>2</sup> Todos estos costos están calculados en base al presupuesto para un mes.

### **8.2.3. Costos variables**

Son aquellos costos en los cuales incurrirá el restobar para elaborar los productos y/o brindar el servicio; a mayor producción y/o servicio mayor será este costo.

Para este modelo de negocio los únicos costos variables en las cuales se incurre son los insumos y mercaderías a utilizar, para ello se ha estimado según el análisis realizado de algunos platillos y tragos (ver Anexo 10 y 11), que el costo variable para piqueos es de un 35% aproximadamente y para las bebidas y tragos de un 25%, como se visualiza en la Tabla VIII.15.

**Tabla VIII.15. Costos variables**

Piqueos	35%
Bebidas y tragos	25%

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **8.2.4. Estado de resultados**

Los ingresos del restobar están proyectados en función de los resultados obtenidos de la encuesta (consumo promedio por persona) y la proyección la demanda (Ver Tabla 8.9).

Del total de los encuestados, el 35% y el 30% gastan entre el 0 - 10% y 11% - 20% en piqueos respectivamente, por lo que se considerara que el 15% de los ingresos será por el concepto de piqueos y la diferencia es consumo netamente en tragos.

Los costos directos y los gastos operativos en el primer año de operatividad son elevados en relación a las ventas, dado que la mayoría de estos costos y gastos son fijos, sin embargo los costos variables tienen un margen moderado dado que están en función al volumen de las ventas, en este punto se ha considerado un costo variable del 35% para los piqueos y un 25% para los tragos (se ha considerado estos porcentajes debido a la información obtenida por la consulta a los expertos así como de los resultados obtenidos del análisis de algunos costos de piqueos y tragos). Ver Anexo 10 y 11.



Al primer año el restobar generará una pérdida por S/ 242,652.44; a partir del segundo año empezará a obtener utilidades, los porcentajes de los costos directos como los gastos operativos se reducirán debido al incremento de las ventas, es así que al 5to año se obtendrá una utilidad de S/ 354,619.40.

**Tabla VIII.16. Estado de resultados y flujo operativo**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>		<b>235,637</b>	<b>1,193,958</b>	<b>1,272,757</b>	<b>1,325,470</b>	<b>1,380,065</b>
%Piqueos	15%	35,346	179,094	190,914	198,821	207,010
%Tragos	85%	200,291	1,014,865	1,081,844	1,126,650	1,173,055
<b>Costo de Mano de Obra</b>		<b>135,802</b>	<b>186,395</b>	<b>191,849</b>	<b>197,467</b>	<b>203,254</b>
<b>Costos Variables</b>		<b>62,444</b>	<b>316,399</b>	<b>337,281</b>	<b>351,250</b>	<b>365,717</b>
%Piqueos	35%	12,371	62,683	66,820	69,587	72,453
%Tragos	25%	50,073	253,716	270,461	281,662	293,264
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>37,391</b>	<b>691,164</b>	<b>743,627</b>	<b>776,753</b>	<b>811,094</b>
Gastos Administrativos		36,450	37,544	38,670	39,830	41,025
Gastos de Ventas		243,593	281,090	285,002	286,618	288,387
<b>Utilidad Antes de Dep y Amort</b>		<b>-242,652</b>	<b>372,531</b>	<b>419,956</b>	<b>450,306</b>	<b>481,682</b>
Depreciación		9,473	9,473	9,473	9,473	9,473
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-252,125</b>	<b>363,058</b>	<b>410,483</b>	<b>440,833</b>	<b>472,210</b>
<b>IR</b>	<b>10%</b>	0	7,300	7,300	7,300	7,300
	<b>30%</b>	0	11,380	101,245	110,350	119,763
<b>Crédito Fiscal</b>		0	-252,125	0	0	0
<b>Utilidad/Pérdida</b>		<b>-252,125</b>	<b>344,378</b>	<b>301,938</b>	<b>323,183</b>	<b>345,147</b>
(+) Depreciación		9,473	9,473	9,473	9,473	9,473
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-242,652</b>	<b>353,851</b>	<b>311,411</b>	<b>332,656</b>	<b>354,619</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.3. Costo de capital

El costo de capital es el rendimiento mínimo que se espera de esta inversión y será calculado asumiendo una deuda del 40% de la inversión que se realizará para la implementación del restobar, la diferencia será aportada por los socios.

### 8.3.1. Costo de endeudamiento

En base a la información obtenida de la SBS sobre las tasas de interés promedio de los bancos para créditos de consumo, listada a continuación, se ha considerado la tasa de interés del banco de comercio como el costo de deuda del proyecto por ser la más baja.

**Tabla VIII.17. Tasa de interés por entidad financiera**

<b>Entidad Financiera</b>	<b>Tasa Anual (%)</b>
Continental	38,16
<b>Comercio</b>	<b>16,89</b>
Crédito	31,31
Financiero	41,51
BIF	20,03
Scotiabank	26,65
Citibank	-
Interbank	41,93
Mibanco	53,40
GNB	29,67
Falabella	52,41
Santander	-
Ripley	65,29
Azteca	143,33
Cencosud	85,42
ICBC	-
<b>Promedio</b>	<b>41,86</b>

Fuente: SBS, 2018.

### 8.3.2. Costo de accionistas

El costo de capital para el accionista siempre debe ser mayor al costo de la deuda y debe estar acorde al riesgo que los inversores van a asumir, por lo que para el proyecto se asume que los accionistas exigen un rendimiento del 25% por invertir en el restobar "So Pra Vocé", esto tomando en cuenta las entrevistas realizadas a dueños de locales de negocios similares al planteado.

Koa =	25%
-------	-----

### 8.3.3. Evaluación de flujos

Se ha empleado el Método del Valor Presente Ajustado (VPA) debido a que la deuda que se asumirá para realizar el proyecto se irá amortizando a lo largo de los 5 años del proyecto, por lo que no se tendrá una relación Deuda/Capital constante.

La evaluación del proyecto se realizará teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Una inversión inicial por un monto de S/ 223,394.39 consistente en: Activos fijos S/ 202,352.47; Capital de trabajo: S/ 13,873.42 y Reserva de contingencia: S/ 7,169.50.
- La estructura de capital contempla un 60% de aportes de los accionistas y un 40% (%D) de deuda a través de entidades bancarias.
- El costo de la deuda, en base a información de la SBS, se establece en una tasa del 16,89% (Ver tabla VIII.17).
- El monto de la deuda sería de S/ 89,357.76 y se pagaría en un plazo de 5 años.
- El horizonte de evaluación para el proyecto es de 5 años.
- El préstamo se pagará a cuota constante y para la evaluación se ha calculado el pago anual de la deuda por un monto de S/ 27,859.42.
- Se asume también una tasa de impuesto del 30%.
- Un costo de capital del accionista del 25% (Koa).

**Tabla VIII.18. Supuestos para la evaluación financiera**

Inversión	S/ 223,394.39
%D	40%
Kd	16.89%
Monto de Deuda	S/ 89,357.76
Plazo (años)	5
Pago	S/ 27,859.42
Tx	30%
Koa	25%

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación se muestra el cronograma de deuda para el proyecto, el cual se debe terminar de pagar al culminar el horizonte de evaluación de 5 años. Como se va a utilizar el VPA, se ha calculado también el escudo fiscal que genera el pago de interés de la deuda para luego traer a valor presente estos flujos y descontarlos al costo de la deuda ( $K_e$ ).

**Tabla VIII.19. Cronograma para el pago de la deuda**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Saldo de Capital	89,358	76,591	61,668	44,224	23,834	0
Amortización		12,767	14,923	17,444	20,390	23,834
Interés		15,093	12,936	10,416	7,469	4,026
Pago		27,859	27,859	27,859	27,859	27,859
<b>Escudo Fiscal</b>		4,528	3,881	3,125	2,241	1,208

Elaboración: Autores de esta tesis.

Ahora que se tiene el Flujo de Caja Operativo, el Flujo de Caja de Inversión en Activos Fijos y en Capital de Trabajo se puede calcular el Flujo de Caja económico que será utilizado para calcular el Valor Presente descontado al  $K_o$ .

**Tabla VIII.20. Flujo de caja económico**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de Caja Operativo	0	-242,652	353,851	311,411	332,656	354,619
Flujo de Caja de Inversión en A.F.	-209,521					9,473
Flujo de Caja de Inversión en K.T.	-13,873	-56,422	-4,639	-3,104	-3,214	81,253
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-223,394</b>	<b>-299,075</b>	<b>349,211</b>	<b>308,307</b>	<b>329,441</b>	<b>445,345</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como resultado de descontar los Flujos de caja económico, se obtiene un VPN de S/ 199,564.14, así también descontando los Flujos del Escudo Fiscal se obtiene un VP(escudo fiscal) de S/ 10,424.11. Esto es un VPA de S/ 209,988.25 y una TIR de 43%.

VPN	S/ 199,564.14
VP(escudo fiscal)	S/ 10,424.11
VPA	S/ 209,988.25
TIR	43%

Por lo tanto, el proyecto genera valor para los accionistas al tener un valor presente mayor a cero y una TIR mayor al costo de capital del accionista.

## CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE RIESGOS

### 9.1. Punto de equilibrio

A continuación se presenta el punto de equilibrio, el resultado que arroje será la cantidad de clientes mínimas que se deberá atender para cubrir todos los costos fijos y variables del negocio.

De acuerdo al análisis realizado y cuyo resultado se puede observar en la Tabla IX.1, se determina que en el primer año la demanda proyectada (3538 tickets) no logra alcanzar al punto de equilibrio estimado (6,818 tickets), a partir del segundo año la demanda proyectada supera en un 46% al punto de equilibrio y se mantiene para los siguientes periodos en un promedio del 43% aproximadamente. Esto es saludable para el restobar dado que le permite tener un margen de liquidez con lo cual cubre cualquier encarecimiento de la mano de obra o insumos.

**Tabla IX.1. Punto de equilibrio**

Costo fijo	415,845.45	505,028.53	515,521.13	523,914.96	532,665.51
Costo Variable <sup>3</sup>	5.62	5.62	5.62	5.62	5.62
Valor Unitario	66.61	66.61	66.61	66.61	66.61
<b>Punto equilibrio (Cliente)</b>	<b>6,818</b>	<b>8,281</b>	<b>8,453</b>	<b>8,590</b>	<b>8,734</b>
Demanda del proyecto	3,538	17,925	19,108	19,899	20,719
<b>Porcentaje en relación a la Demanda</b>	<b>193%</b>	<b>46%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>	<b>42%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.2. Análisis de puntos críticos

Para el análisis de puntos críticos se han considerado las variables dependientes de las condiciones del mercado y que influyen sobre las estimaciones del proyecto, estas son la Demanda, el Costo Variable y el Gasto de Ventas (Ver Tabla IX.2).

---

<sup>3</sup> El cálculo del costo variable unitario se encuentra en el Anexo 10 y 11.

**Tabla IX.2. Análisis de puntos críticos**

<b>Variables Críticas</b>	<b>Base</b>	<b>Punto Critico</b>	<b>VPA</b>
% Variación Demanda	0%	-14.57%	0
% Variación Costo Variable	0%	10.67%	0
% Variación Costo de MO	0%	56.64%	0
% Variación Gastos de Ventas	0%	36.31%	0

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el caso de la Demanda, la variación máxima que se puede dar es de -14.57% sobre el estimado de demanda para el proyecto, esto significa que se tiene un rango amplio para poder afrontar cualquier problema relacionada al mercado que pueda afectar la demanda. A continuación se muestra la demanda estimada y la demanda en su punto crítico:

**Tabla IX.3. Demanda estimada vs Demanda crítica**

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Demanda Estimad	3,538	17,925	19,108	19,899	20,719
Demanda Crítica (Mínimo)	3,022	15,312	16,323	16,999	17,699

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a la variación en los Costos Variables, esta puede ser máximo de un 10.67% sobre los costos variables estimados para piqueos y para tragos, que son de 35% y 25% respectivamente, este es un rango de variación pequeño por lo que es necesario realizar acciones que mantengan estos costos dentro de los estimados realizados para el proyecto.

La variación del Gasto de Ventas máximo es de un 36.31% para que el VAN sea igual a cero, esto es un rango de variación bastante amplio por lo que representa un riesgo menor sobre el proyecto y los estimados de rentabilidad que se esperan obtener.

### **9.3. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad para las tres variables consideradas en el punto anterior, se ha realizado considerando variaciones de 5%, en un rango de -40% a 40%, los resultados obtenidos se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla IX.4. Sensibilidad % Variación de demanda**

		VAN
% Variación Demanda		209,988.25
	-40.00%	-380,762.14
	-35.00%	-301,081.40
	-30.00%	-227,377.81
	-25.00%	-153,674.22
	-20.00%	-79,970.63
	-15.00%	-6,267.04
	-10.00%	67,436.55
	-5.00%	141,140.14
	0.00%	209,988.25
	5.00%	276,967.03
	10.00%	343,945.80
	15.00%	410,924.58
	20.00%	477,903.35
	25.00%	544,882.12
	30.00%	611,860.90
	35.00%	678,839.67
40.00%	745,818.45	

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla IX.5. Sensibilidad % Variación de costo variable**

		VAN
% Variación Costo Variable		209,988.25
	-40.00%	942,352.00
	-35.00%	850,806.53
	-30.00%	759,261.06
	-25.00%	667,715.59
	-20.00%	576,170.13
	-15.00%	484,624.66
	-10.00%	393,079.19
	-5.00%	301,533.72
	0.00%	209,988.25
	5.00%	114,148.85
	10.00%	13,453.97
	15.00%	-87,240.91
	20.00%	-187,935.78
	25.00%	-288,630.66
	30.00%	-397,278.82
	35.00%	-511,820.99
40.00%	-622,378.42	

Elaboración: Autores de esta tesis.



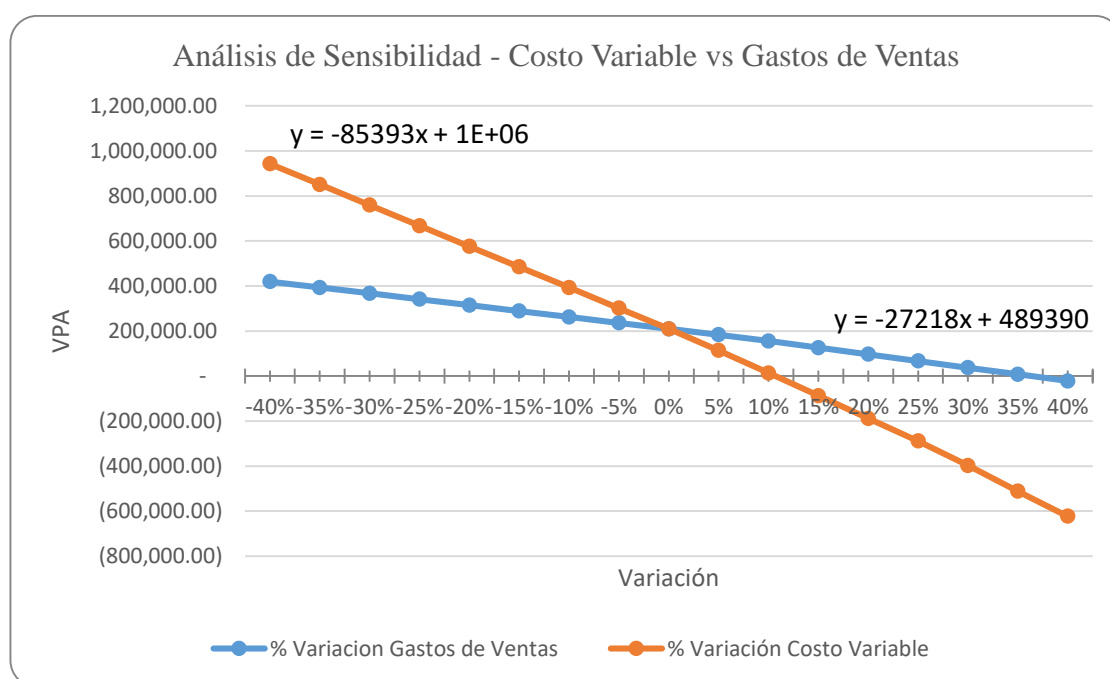
**Tabla IX.6. Sensibilidad % Variación de gasto de ventas**

		VAN
		209,988.25
	-40.0%	419,790.51
	-35.0%	393,565.22
	-30.0%	367,339.94
	-25.0%	341,114.66
	-20.0%	314,889.38
	-15.0%	288,664.10
	-10.0%	262,438.82
	-5.00%	236,213.54
	0.00%	209,988.25
	5.00%	183,762.97
	10.0%	155,677.22
	15.0%	126,093.97
	20.0%	96,510.71
	25.0%	66,927.46
	30.0%	37,344.21
	35.0%	7,760.95
	40.0%	-21,822.30

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para facilitar el análisis, los resultados anteriores se han graficado, como se puede apreciar en la Figura IX.1, las ecuaciones para cada variable nos indican que la mayor pendiente corresponde a la línea de Variación del Costo Variable, esto nos indica que el proyecto es más sensible al Costo Variable que a los Gastos de Ventas.

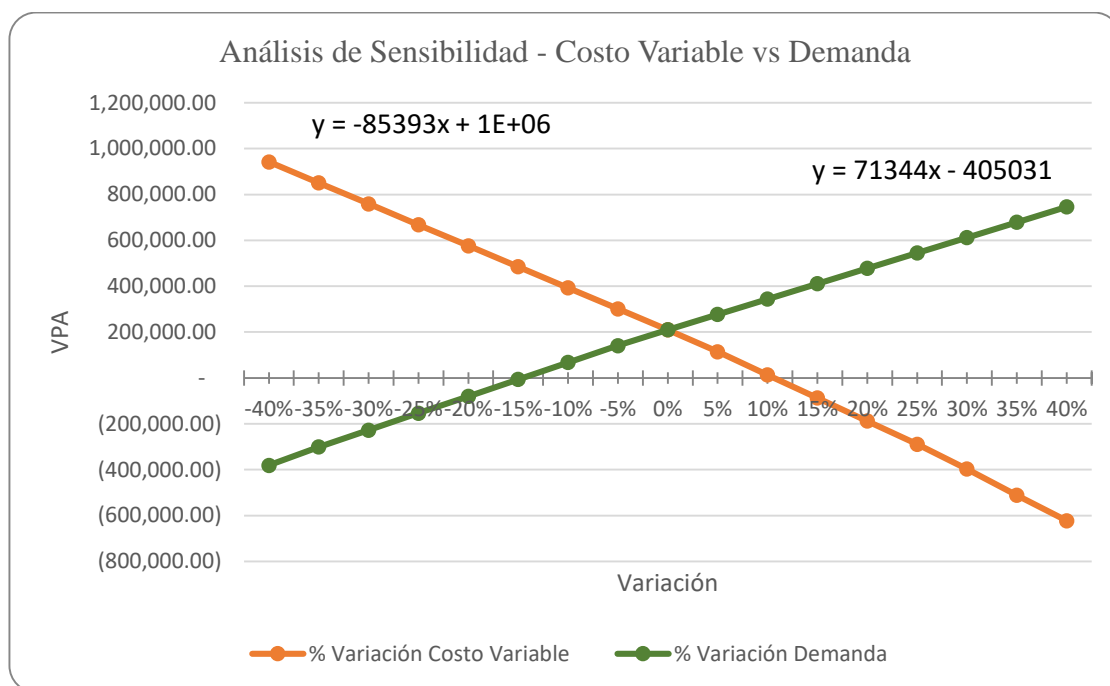
**Figura IX.1. Costo variable vs Gastos de ventas**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Si comparamos la variación en la Demanda con la variación en los Costos Variables, observamos que la pendiente para esta última es mayor, por lo tanto a mayor pendiente significa que una variación porcentual redonda en una mayor afectación del VPA, es decir el proyecto es más sensible a los Costos Variables que a la Demanda, como se puede apreciar en la Figura IX.2.

**Figura IX.2. Costo variable vs Demanda**



Elaboración: Autores de esta tesis.

De las tres variables analizadas, el Costo Variable es la que mayor sensibilidad presenta en el proyecto planteado, por lo que es necesario realizar medidas para mantener estos costos dentro de los estimados del proyecto y realizar un control constante para no afectar la rentabilidad del proyecto.

#### 9.4. Análisis de escenarios

Para el análisis de escenario se evaluarán las variables, Precio o Ticket promedio, Volumen o Demanda estimada y Costos (Costos Variables). Se ha construido los escenarios que se muestran en la Tabla IX.7. En función de la estrategia seleccionada se estima que las variaciones que se pueden presentar en las variables analizadas, por ejemplo en un Escenario de Alta Diferenciación, se espera que la demanda se reduzca debido a que el nicho de mercado es menor, así mismo se espera que el precio suba

debido a la mayor diferenciación del servicio y por ultimo también se espera que los costos variables de los insumos suban debido a la mayor calidad que se requiere para satisfacer a un público más exigente.

**Tabla IX.7. Escenarios para el proyecto**

Variable		Estrategia		
		Alta Diferenciación	Diferenciación	Costos
Volumen	Demanda Alta			8.00%
	Demanda Media		0.00%	
	Demanda Baja	-10.00%		
Precio	Alto	8.00%		
	Medio		0.00%	
	Bajo			-12.00%
Costo	Calidad Alta	5.00%		
	Calidad Optima		0.00%	
	Calidad Baja			-4.00%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de realizar los cálculos de cada escenario se tienen los siguientes resultados:

**Tabla IX.8. Resultados del análisis de escenarios**

Resumen del escenario	Alta Diferenciación	Diferenciación	Costos
<b>Celdas cambiantes:</b>			
% Variación Ticket Promedio	8.00%	0.00%	-12.00%
% Variación Costo Variable	5.00%	0.00%	-4.00%
% Variación Demanda	-10.00%	0.00%	8.00%
<b>Celdas de resultado:</b>			
VPA	S/ 75,694.29	S/ 209,988.25	S/ 213,149.16
TIR(económico)	30.95%	42.62%	42.90%

Elaboración: Autores de esta tesis.

El escenario más favorable es basarse en una estrategia diferenciación como la que se persigue en el presente proyecto, pues el VPA obtenido es mayor que el de los otros 2 escenarios, en segundo lugar el escenario de costos es mejor que un escenario de Alta diferenciación que se ve muy afectado por la disminución de la demanda.

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1. Conclusiones**

- La población real proyectada para el 2019 en que se inicia las operaciones del restobar “So Pra Vocé” es de 41,705 personas, si ajustamos esta cifra al estudio de mercado donde se indica que el 70.91% de los encuestados asisten a un restobar, bar o pub, el mercado potencial sería de 29,594 personas para el año 2019.
- Para captar el público objetivo, se realizará una estrategia de segmentación, diferenciación y posicionamiento; la segmentación fue definida por personas mayores de 18 a 45 años pertenecientes al NSE B y C1 de los distritos de Víctor Larco y Trujillo; la diferenciación se obtendrá mediante la implementación de atributos valorados por los clientes como calidad de atención, ambientación y decoración del local, shows musicales en vivo e innovación en la comida y bebida. El posicionamiento se logrará mediante el marketing mix de las siete Ps.
- Se realizó el marketing mix para el análisis de las siete P: En relación a las personas se debe tener en cuenta que se contratará el personal idóneo para obtener una atención de calidad; el producto está orientado a vivir una experiencia distinta, a través de: la buena música, bebidas, comida, variedad de shows en vivo, la ambientación del local y sobre todo la atención; La plaza se ubicará en la zona de California específicamente en la avenida Fátima; Los precios estarán acorde al NSE y teniendo en cuenta a la competencia; La promoción del restobar será mediante el uso de los medios digitales, redes sociales y también la publicidad boca a boca; los procesos estarán orientados a la búsqueda de la eficiencia para cumplir con las expectativas de los clientes y la presentación está enfocada a ver cómo nos mostramos ante el cliente por nuestra limpieza, ambientación del local y la barra del bar.
- Se establecieron los costos fijos que para el primer año en planilla será S/ 167,670; alquiler de local S/ 79,200; servicios varios S/ 126,087.44; mano de obra tercerizada S/ 2,182; servicios de mantenimiento S/ 3,500 y servicios

de luz y agua S/ 17,400. Los costos variables corresponde a piqueos un 35% y bebidas un 25%.

- El Punto de equilibrio promedio para operar el restobar corresponde a 8,175 tickets, siendo esta la cantidad de clientes mínimas que se deberá atender para cubrir todos los costos fijos y variables del negocio.
- Los indicadores de rentabilidad positivos evidencian la viabilidad y rentabilidad de la propuesta de plan de negocio; con un VPA de S/ 209,988.25 y una TIR de 43%, que supera los costos de inversión. Adicionalmente, se podría incrementar el retorno del proyecto mejorando el financiamiento del capital y controlando el gasto de los sueldos durante los primeros años.

## **10.2. Recomendaciones**

- Alinear los procedimientos de gestión a una norma o ISO para los diversos procesos del restobar “So Pra Vocé”. Esta norma estandarizada puede ser ISO 9001 de calidad, además de alinear los estándares se debe buscar la certificación con esto se logrará el reconocimiento y mejora de la imagen institucional. Sumado a ello se pueden ir agregando otras normas compatibles como de seguridad salud y de medio ambiente.
- Reforzar las capacitaciones del personal enfocado en las normas ISO, donde se den a conocer las políticas, normas y reglamentos de la empresa de tal manera que todo el personal que labora en el restobar esté informado y los aplique de manera estandarizada. Además contribuya a la implementación de los sistemas de gestión y participe de manera activa como auditores internos.
- Realizar la investigación de mercados periódicamente, para conocer los requerimientos de los clientes y nuevas tendencias en vista que la propuesta de diferenciación puede ser copiada por la competencia, así podremos implementar nuevos atributos de acuerdo a las exigencias de los clientes.
- La implementación de procedimientos estandarizados ayuda a la mejora continua, es decir que el restobar debe estar en constante innovación.
- Es necesario hacer énfasis en el proceso de selección del personal, para ello se tiene que contar con prácticas de selección objetivas que permitan contratar al personal idóneo que permita la diferenciación en la calidad de

atención y debido a la naturaleza del negocio se hace necesario contar con empleados de confianza y comprobada honradez.

- El presente plan de negocios tiene un escenario conservador, puesto que solo considera el NSE B y C1 de los distritos de Trujillo y Víctor Larco para determinar el público objetivo por su cercanía al local, no considera el NSE B y C1 de otros distritos como La esperanza, Huanchaco, el Porvenir o Moche con lo que el mercado sería mayor.
- De acuerdo a la observación realizada a los diversos restobares visitados, se considera necesario aprovechar el espacio del local en horarios no contemplados en el proyecto, esta práctica es común en la competencia y así generar ingresos aprovechando la capacidad instalada del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- AaKer D., y Álvarez R. (2014) *Las Marcas según Aaker*: Barcelona. España.
- Lovelock C., y Wirtz J. (2009) *Marketing de Servicios*. 6<sup>ta</sup> Edición. México: Pearson Educación.
- Activa Conocimiento, s.f *Análisis VRIO* <http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/> (19/05/2018; 20:35 h).
- Aguilar, T. (2016) *La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/> (24/10/2017; 21:05 h).
- Ahumada, E. y Rambal, K. (2016) *Plan de negocio para la creación de un Restaurante-Bar autóctono en Cartagena que fusione las culturas Caribe y Pacífico*. Cartagena de indias: Universidad de Cartagena.
- Alcántara, J. y Quiñones, N. (2015) *Los determinantes de la demanda y la inversión en Resto Bares en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Alva, P., Pacco, A. y Pacheco, F. (2015) *Plan de negocios para la creación de un piano bar lounge en Lima Metropolitana*. Lima: UPC.
- Anaya Tejero, J. (2015) *Logística Integral la gestión operativa de la empresa*. 5<sup>a</sup> ed. Madrid: ESIC.
- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J. y Cochran, J. (2016) *Estadística para negocios y economía*. 12a ed. México, D.F.: Cengage Learning.
- APEIM (2016) *Niveles Socioeconómicos 2016*. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf> (11/06/2018; 13:12 h).
- Arredondo, L. (2013) *Plan de negocios de un Bar-Restaurante temático musical*. Mendoza: UNCUYO.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2017) *Ingresos y Gastos según NSE*. <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash6.aspx> ( 05/04/2018; 20:15 h).
- Barros, M. (2013) *Implementación de una cadena de Wine Bars en Santiago de Chile: Mosto Wine Bar*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Farlex (sin fecha) *The free Dictionary* <https://es.thefreedictionary.com/PUB> (11/06/2018; 11:47 h).

- BCR (2018) *Reporte de Inflación Marzo 2018 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas* 2018 -2019  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf> (15/05/2018; 14:30 h).
- Cámara de Comercio La Libertad (2016) *Empresas de La Libertad son las más competitivas a nivel nacional, después de Lima.*  
<http://www.camaratru.org.pe/web2/index.php/jstuff/noticias-destacadas/item/768-empresas-de-la-libertad-son-las-mas-competitivas-a-nivel-nacional-despues-de-lima> (21/06/2018 23:06 h)
- Economic Analysis & Policy Division (2018) *Situación y perspectivas de la economía mundial* 2018: Resúmen  
<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/> (09/05/2018; 19:57 h)
- El Boticario: Facebook.com/elboticariotrujillo (2017) <https://es-la.facebook.com/elboticariotrujillo/> (13/06/2017; 20:33 h)
- El Wachaque: Facebook - Wachaquegastrobar (2014).  
[https://www.facebook.com/pg/wachaquegastrobar/photos/?tab=album&album\\_id=314192055422432](https://www.facebook.com/pg/wachaquegastrobar/photos/?tab=album&album_id=314192055422432) (13/06/2018; 19:30 h).
- Fridays: Real Plaza Trujillo, Restaurantes TGI FRIDAYS (s/fecha)  
<https://realplaza.pe/trujillo/tienda/tgi-fridays-9004/> (13/06/2018; 19:45 h)
- INEI (2015a) *Día Mundial de la población 11 Julio.*  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib12\\_51/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib12_51/Libro.pdf) (23/03/2018; 14:25 h)
- INEI (2015b) *Población 2000 al 2015.* <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/> (23/03/2018; 18:24 h)
- Jácome, E. y Merchán T (2015) *“Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa que ofrezca servicios de distracción y entretenimiento para jóvenes en la ciudad de Guayaquil”* Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11283/1/Proyecto%20de%20Tesis%20%28J%C3%A1come-%20Merch%C3%A1n%29.pdf> (11/06/2018; 12:36 h).
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017) *Fundamentos de Marketing* 13<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016) *Dirección de Marketing.* 15<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación.



- Kotler, P., Armstrong, G. 2008 Marketing, versión para Latinoamérica. México: Pearson Prentice Hall
- Louffat, E. (2010) *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* 1ª ed. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina
- Malabrigo Bar: Tipadvisor (2017) [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant\\_Review-g298444-d6895866-Reviews-Malabrigo\\_Bar-Trujillo\\_La\\_Libertad\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurant_Review-g298444-d6895866-Reviews-Malabrigo_Bar-Trujillo_La_Libertad_Region.html) (13/06/2018 19:10 h)
- MEF (2018) *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021* [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf) (15/05/2018; 10:20 h)
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, p. 157
- Morfin, M. (2001) *Administración de Comedor y Bar* México: Trillas.
- Pinochet, E. (2015) *Bar Restaurante Mundo Tuerca*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Rainwater (2018) *La diferencia entre un bar y un pub*. <https://www.geniolandia.com/13103903/la-diferencia-entre-un-bar-y-un-pub> (11/06/2018; 12:17 h).
- Recuenco, N (2017) *Los niveles Socio-Económicos en el Perú*. <https://breaketingnews.wordpress.com/2017/02/05/nse-en-peru/> (11/06/2018; 13:52 h).
- Rodríguez, D. (2010) *Niveles Socioeconómicos* <http://nivelessocioeconomicos.blogspot.com/> (11/06/2018; 13:34 h).
- Rosa, U. y Vega, S. (2012) “*Estudio de factibilidad para la creación de un disco bar en el Cantón Naranjito*” Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/478/3/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DE%20UN%20DISCO%20BAR%20EN%20EL%20CANTON%20NARANJITO..pdf> (11/06/2018; 12:53 h).
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, J. F. (2012) *Finanzas Corporativas*. 9a ed. México: McGraw-Hill.
- SBS (2018) TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO. <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B> (12/06/2018; 10:15 h).

- Segura, C. (2016) *Propuesta de un plan de negocios del Restaurante Bar Cocos a ubicar en San Mateo Atenco, estado de México (2016)*. México: Centro Universitario UAEM Tenancingo.
- The World's 50 Best Restaurants (2017) *The World's 50 Best Restaurants 1-50 2017*. <https://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners#t1-50> (30/09/2017; 15:43 h).
- TruTips Blogspot (2017) “El mejor lugar para olvidar las penas en Trujillo: El Trasgu” [http://trutrips.blogspot.com/2017/07/el-mejor-lugar-para-olvidar-las-penas\\_1.html](http://trutrips.blogspot.com/2017/07/el-mejor-lugar-para-olvidar-las-penas_1.html) (13/06/2018; 18:54 h)
- Interseguro (2018) “¿Qué es el SOAT?” <https://www.interseguro.com.pe/nuestros-productos/soat/que-es-el-soat> (19/09/2018; 19:32 h).
- Valdivia, D. (2015) *Análisis de la estrategia de marketing para el relanzamiento del Restobar Museo del Pisco*. Arequipa: Universidad Católica Santa María
- Villegas, M. (sin fecha) *Restaurant Bar, Aplicación de las Tecnologías de Información*. <https://farqweb.wordpress.com/definicion/> (11/06/2018; 11:35 h).
- World Travel Awards (2017) *World's Leading Culinary Destination 2017*. <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2017> (30/09/2017; 12:34 h)
- 40 & 20 Coffee Bar: Facebook - 40y20CoffeeBarOficial (2017) <https://www.facebook.com/40y20CoffeeBarOficial/> (13/06/2018; 20:05 h)
- BCR, Sucursal de Trujillo, La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017 <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-la-libertad-12-2017.pdf>
- INEI 2018, Nota de Prensa “Negocios de restaurantes crecieron 2,10% en enero de este año y acumuló 10 meses de crecimiento continuo”. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-210-en-enero-de-este-ano-y-acumulo-10-meses-de-crecimiento-continuo-10660/>
- Cámara de Comercio “Sector turismo representa 3.3% del PBI y genera 1.1 millones de empleos” [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820\\_2/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf)
- UCV “Estilos de vida de los consumidores de Restobares de la Provincia de Trujillo en el año 2017” [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9985/astonitas\\_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9985/astonitas_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y)