

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BAR ESPECIALIZADO EN GINEBRA Y CERVEZA EN LIMA METROPOLITANA

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Fabrizio Antonio Miñan Mendez

Código 20110798

Andre Mauricio Pellegrin Cisneros

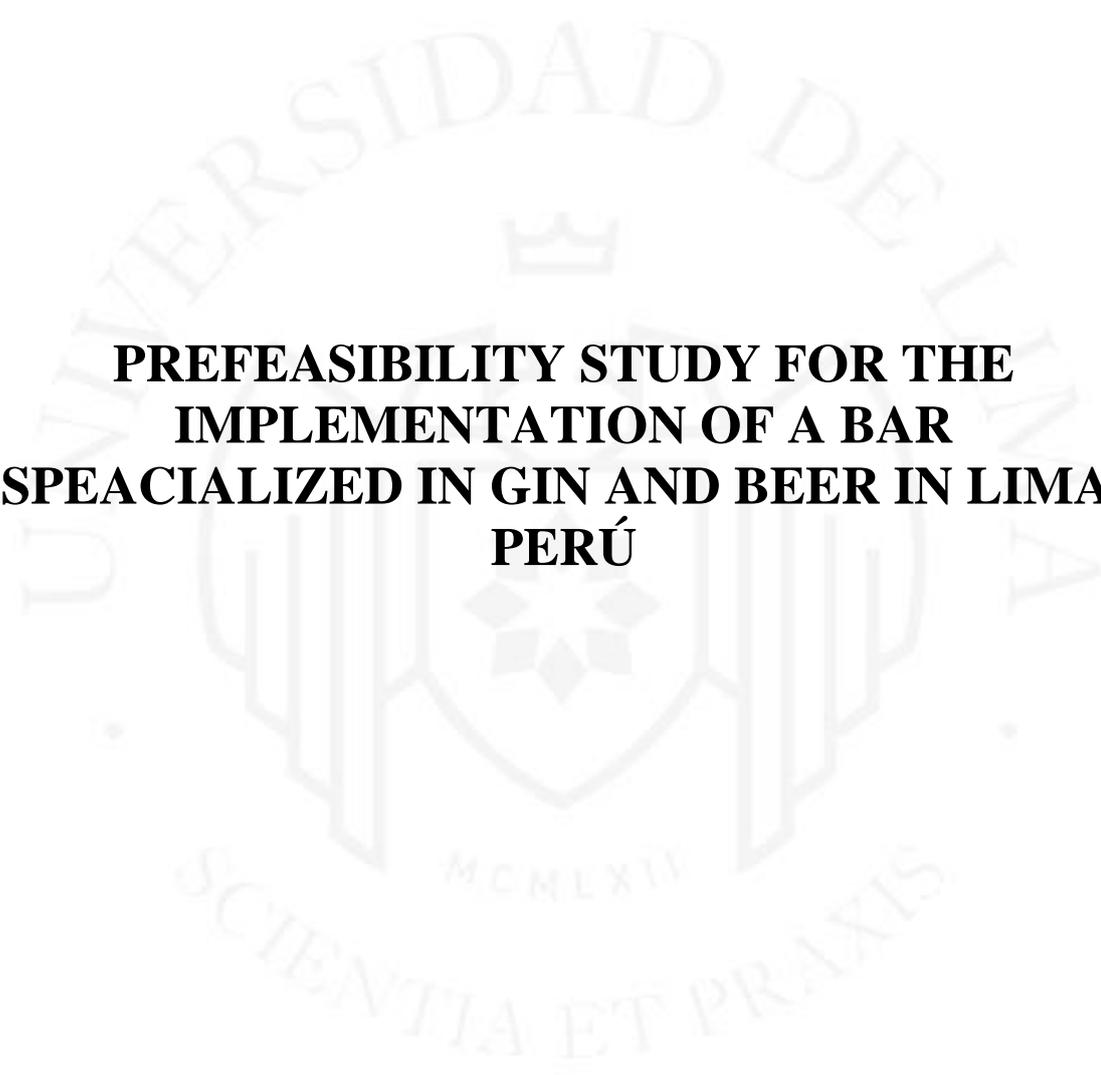
Código 20110954

Asesor

Alex Antonio Vidal Paredes

Lima – Perú
Noviembre de 2021





**PREFEASIBILITY STUDY FOR THE
IMPLEMENTATION OF A BAR
SPECIALIZED IN GIN AND BEER IN LIMA,
PERÚ**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES..... | 1 |
| 1.1 Problemática | 1 |
| 1.2 Objetivos de la investigación..... | 2 |
| 1.3 Alcance de la investigación | 3 |
| 1.4 Justificación del tema | 3 |
| 1.5 Hipótesis de trabajo | 8 |
| 1.6 Marco referencial..... | 8 |
| 1.7 Marco conceptual | 9 |
| CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO | 12 |
| 2.1 Aspectos generales del estudio de mercado | 12 |
| 2.1.1 Definición del giro del servicio y tipo de servicio..... | 12 |
| 2.1.2 Principales beneficios del servicio (concepto de servicio)..... | 13 |
| 2.1.3 Macro localización del servicio | 14 |
| 2.1.4 Análisis del entorno | 16 |
| 2.1.5 Modelo de negocio (Canvas)..... | 19 |
| 2.1.6 Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado..... | 20 |
| 2.2 Análisis de la demanda | 20 |
| 2.2.1 Data histórica del consumidor y sus patrones de consumo | 20 |
| 2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias..... | 22 |
| 2.2.3 Demanda potencial | 23 |
| 2.3 Análisis de la oferta | 28 |
| 2.3.1 Análisis de la competencia. Competencia directa y sus ubicaciones. Participación de mercado..... | 28 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 2.3.2 | Beneficios ofertados por los competidores directos | 29 |
| 2.3.3 | Análisis competitivo y comparativo (matriz EFE) | 31 |
| 2.4 | Determinación de la demanda para el proyecto..... | 31 |
| 2.4.1 | Segmentación del mercado | 31 |
| 2.4.3 | Determinación de la participación de mercado para el proyecto..... | 32 |
| 2.5 | Definición de la estrategia de comercialización | 34 |
| 2.5.1 | Políticas de plaza | 34 |
| 2.5.2 | Publicidad y promoción..... | 35 |
| 2.5.3 | Análisis de precios..... | 35 |
| | CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO..... | 39 |
| 3.1 | Identificación y análisis detallado de los factores de microlocalización | 39 |
| 3.2 | Identificación y descripción de las alternativas de localización..... | 47 |
| 3.3 | Evaluación y selección de localización | 50 |
| | CAPITULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO | 52 |
| 4.1 | Relación tamaño – mercado | 52 |
| 4.2 | Relación tamaño – recursos | 52 |
| 4.3 | Relación tamaño – tecnología..... | 53 |
| 4.4 | Relación tamaño – inversión | 53 |
| 4.5 | Relación tamaño – punto de equilibrio..... | 53 |
| 4.6 | Dimensionamiento del servicio | 55 |
| | CAPITULO V: INGENIERIA DEL PROYECTO..... | 56 |
| 5.1 | Proceso para la realización de proyecto..... | 56 |
| 5.1.1 | Descripción del proceso del servicio | 56 |
| 5.2 | Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio. | 62 |
| 5.3 | Capacidad instalada | 63 |
| 5.3.1 | Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio (M-O. Equipo, instalaciones, tecnologías y otros)..... | 64 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 5.3.2 | Determinación del factor limitante de la capacidad | 64 |
| 5.3.3 | Determinación del número de recursos del factor limitante..... | 64 |
| 5.3.4 | Cálculo de la capacidad de atención..... | 66 |
| 5.4 | Resguardo de la calidad | 68 |
| 5.4.1 | Calidad del proceso y del servicio..... | 68 |
| 5.4.2 | Niveles de satisfacción del cliente..... | 68 |
| 5.4.3 | Medidas de resguardo de la calidad..... | 69 |
| 5.6 | Seguridad y salud ocupacional | 74 |
| 5.7 | Sistema de mantenimiento..... | 79 |
| 5.8 | Programa de operaciones del servicio | 82 |
| 5.8.1 | Consideraciones sobre la vida útil del proyecto | 82 |
| 5.8.2 | Programa de operaciones de servicio durante la vida útil del proyecto. | 82 |
| 5.9 | Requerimiento de materiales, personal y servicios | 83 |
| 5.9.1 | Materiales para el servicio..... | 83 |
| 5.9.2 | Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente..... | 84 |
| 5.9.3 | Servicios de terceros..... | 84 |
| 5.9.4 | Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc. | 85 |
| 5.10 | Soporte físico del servicio | 85 |
| 5.10.1 | Factor edificio..... | 85 |
| 5.10.2 | El ambiente de servicio..... | 86 |
| 5.10.3 | Disposición de la instalación del servicio..... | 87 |
| 5.11.1 | Disposición general | 87 |
| 5.11.2 | Disposición de detalle..... | 90 |
| 5.1.2 | Cronograma de implementación del proyecto..... | 93 |
| CAPÍTULO VI. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA | | 94 |
| 6.1 | Formación de la organización empresarial..... | 94 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 6.2 | Requerimientos de personal directivo, administrativo y de servicios; y funciones generales de los principales puestos..... | 95 |
| 6.3 | Esquema de la estructura organizacional..... | 97 |
| CAPITULO VII: PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS | | 99 |
| 7.1 | Inversiones..... | 99 |
| 7.1.1 | Estimación de las inversiones de largo plazo | 99 |
| 7.1.2 | Estimación de las inversiones de corto plazo | 101 |
| 7.2 | Costos de las operaciones del servicio | 102 |
| 7.2.1 | Costo de materiales del servicio | 102 |
| 7.2.2 | Costo de los servicios | 105 |
| 7.2.3 | Costo del personal | 107 |
| 7.3 | Presupuesto de ingresos y egresos..... | 107 |
| 7.3.1 | Presupuesto de ingreso por ventas..... | 108 |
| 7.3.2 | Presupuesto de costos del servicio..... | 108 |
| 7.3.3 | Presupuesto operativo de gastos generales | 108 |
| 7.4 | Presupuestos financieros..... | 109 |
| 7.4.1 | Presupuesto de servicio de deuda | 109 |
| 7.4.2 | Presupuesto de estado de resultados | 111 |
| 7.4.3 | Presupuesto de estado de situación financiera..... | 112 |
| 7.5 | Flujo de fondos netos..... | 113 |
| 7.5.1 | Flujo de fondos económicos | 115 |
| 7.5.2 | Flujo de fondos financiero | 115 |
| 7.6 | Evaluación Económica y Financiera | 116 |
| 7.6.1 | Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR | 116 |
| 7.6.2 | Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR..... | 116 |
| 7.6.3 | Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto..... | 117 |
| 7.6.4 | Análisis de sensibilidad del proyecto | 117 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO..... | 119 |
| 8.1 Indicadores sociales | 119 |
| 8.2 Interpretación de indicadores sociales | 120 |
| CONCLUSIONES | 121 |
| RECOMENDACIONES | 122 |
| REFERENCIAS..... | 118 |



INDICE DE TABLAS

| | | |
|------------|---|----|
| Tabla 1.1 | Asistencia a centros de entretenimiento en los últimos 30 días. (21 – 35 años) Lima y Perú. | 2 |
| Tabla 1.2 | Empresas especializadas en la implementación de locales en Lima | 4 |
| Tabla 1.3 | Empresas productoras nacionales de cerveza..... | 5 |
| Tabla 1.4 | Top 5 Empresas importadoras de cervezas 2 017 - 2 018..... | 5 |
| Tabla 1.5 | Empresas importadoras de gin | 6 |
| Tabla 1.6 | Empresas distribuidoras de equipos electrodomésticos | 6 |
| Tabla 2.1 | Matriz de servicio..... | 13 |
| Tabla 2.2 | Matriz PESTEL | 16 |
| Tabla 2.3 | Canvas | 19 |
| Tabla 2.4 | Población de Lima Metropolitana 2 019, segmentado en zonas | 21 |
| Tabla 2.5 | Población de Lima Metropolitana por NSE por zona (%) | 21 |
| Tabla 2.6 | Población de Lima Metropolitana por NSE por zona (n° habitantes)..... | 22 |
| Tabla 2.8 | Cantidad de adultos – jóvenes (21 años – 35 años) por NSE..... | 24 |
| Tabla 2.9 | Población NSE AB entre los 21 años y 35 años en Lima Moderna..... | 25 |
| Tabla 2.10 | Mercado objetivo | 25 |
| Tabla 2.11 | Pregunta de aceptación del servicio | 26 |
| Tabla 2.12 | Grado de intensidad de compra..... | 27 |
| Tabla 2.13 | Demanda potencial del proyecto..... | 28 |
| Tabla 2.14 | Comparativo de características entre competidores entre competidores | 30 |
| Tabla 2.15 | Matriz EFE | 31 |
| Tabla 2.16 | Demanda específica del proyecto..... | 32 |
| Tabla 2.17 | Participación de mercado 2 019 – 2 025 | 33 |
| Tabla 2.18 | Demanda del proyecto..... | 33 |
| Tabla 3.1 | Lima Metropolitana 2 019: distritos que componen la zona geográfica de Lima Moderna..... | 39 |
| Tabla 3.2 | Habitantes en el rango entre los veintiuno y treinta y cinco años de NSE A en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco. | 41 |
| Tabla 3.3 | Habitantes en el rango entre los veintiuno y treinta y cinco años de NSE A en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco. | 42 |

| | | |
|------------|---|----|
| Tabla 3.4 | Habitantes en el rango entre los veintiuno y treinta y cinco años de NSE A y B en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco. | 42 |
| Tabla 3.5 | Oferta de locales comerciales con un área superior a los doscientos metros cuadrados en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco. | 42 |
| Tabla 3.6 | Costo de alquiler en locales comerciales con potencial de ubicación final en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco. | 44 |
| Tabla 3.7 | Número de vías nacionales y metropolitanas por distrito | 45 |
| Tabla 3.8 | Tipo de transporte urbano por distrito..... | 45 |
| Tabla 3.9 | Matriz de factores..... | 46 |
| Tabla 3.10 | Ranking de Factores | 51 |
| Tabla 4.1 | Demanda del proyecto..... | 52 |
| Tabla 4.2 | Ingresos estimados y precio promedio..... | 54 |
| Tabla 4.3 | Costo variable, costo variable promedio y costo fijo..... | 54 |
| Tabla 4.4 | Punto de equilibrio | 55 |
| Tabla 4.5 | Selección del dimensionamiento del servicio | 55 |
| Tabla 5.1 | Tiempos estándar | 65 |
| Tabla 5.2 | Tamaño de grupo de asistente | 66 |
| Tabla 5.3 | Distribución de clientes durante el sábado..... | 67 |
| Tabla 5.4 | Distribución de clientes durante el sábado..... | 67 |
| Tabla 5.5 | Análisis de peligros y puntos críticos..... | 70 |
| Tabla 5.6 | Análisis del punto crítico | 70 |
| Tabla 5.7 | Matriz de Leopold | 73 |
| Tabla 5.8 | Matriz de evaluación de riesgos 6 x 6 Severidad de las consecuencias Vs. Probabilidad/Frecuencia | 76 |
| Tabla 5.9 | Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos | 77 |
| Tabla 5.10 | Programa anual de seguridad y salud en el trabajo | 78 |
| Tabla 5.11 | Plan de mantenimiento preventivo | 81 |
| Tabla 5.12 | Programa de operaciones de servicio | 82 |
| Tabla 5.13 | Proporción de consumo de licores en el local..... | 83 |
| Tabla 5.14 | Demanda de insumos promedio | 83 |
| Tabla 5.15 | Otros servicios..... | 85 |
| Tabla 5.16 | Zona del bar..... | 88 |
| Tabla 5.17 | Zona lounge..... | 88 |
| Tabla 5.18 | Superficie baños | 88 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabla 5.19 | Superficie total zona de empleados | 88 |
| Tabla 5.20 | Superficie total zona de almacén..... | 89 |
| Tabla 5.21 | Códigos para diagrama relacional de actividades | 89 |
| Tabla 5.22 | Códigos para matriz relacional..... | 89 |
| Tabla 5.23 | Cronograma de actividades | 93 |
| Tabla 6.1 | Requerimiento de personal..... | 95 |
| Tabla 7.1 | Inversión en activo fijo tangible: Infraestructura | 99 |
| Tabla 7.2 | Inversión activo fijo tangible: Equipos | 100 |
| Tabla 7.3 | Inversión activo fijo: Intangible | 101 |
| Tabla 7.4 | Inversión en capital de trabajo (S/) | 102 |
| Tabla 7.5 | Inversión total..... | 102 |
| Tabla 7.6 | Listado de materiales directos para el servicio..... | 103 |
| Tabla 7.7 | Costo de materia prima total (S/) | 105 |
| Tabla 7.8 | Costo por servicios de terceros (S/) | 105 |
| Tabla 7.9 | Depreciación y amortización..... | 106 |
| Tabla 7.10 | Depreciación total | 106 |
| Tabla 7.11 | Costo de los servicios..... | 106 |
| Tabla 7.12 | Costo de mano de obra directa (S/) | 107 |
| Tabla 7.13 | Costo de mano de obra indirecta (S/)..... | 107 |
| Tabla 7.14 | Ingresos por ventas..... | 108 |
| Tabla 7.15 | Costos del servicio | 108 |
| Tabla 7.16 | Listado de materiales indirectos para el servicio | 109 |
| Tabla 7.17 | Presupuesto de servicio de deuda..... | 110 |
| Tabla 7.18 | Préstamo para activo fijo: Cronograma de pagos | 110 |
| Tabla 7.19 | Estado de resultados | 111 |
| Tabla 7.20 | Estado de situación financiera proyectado | 112 |
| Tabla 7.21 | Flujo de inversión..... | 113 |
| Tabla 7.22 | Flujo de ingresos | 113 |
| Tabla 7.23 | Flujo de Costos..... | 113 |
| Tabla 7.24 | Flujo de depreciación | 114 |
| Tabla 7.25 | Flujo de financiamiento..... | 114 |
| Tabla 7.26 | Flujo de fondos económicos..... | 115 |
| Tabla 7.27 | Flujo de fondos financiero | 115 |
| Tabla 7.28 | Análisis de sensibilidad..... | 117 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1.1 | Volumen total consumo de cerveza en Perú (millones de litros)..... | 7 |
| Figura 1.2 | Venta de gin en el Perú | 7 |
| Figura 2.1 | Mapa de Lima Metropolitana..... | 15 |
| Figura 2.3 | Pregunta de aceptación del servicio | 26 |
| Figura 2.4 | Pregunta de intensidad de compra..... | 27 |
| Figura 3.1 | Lima Metropolitana. Evolución de hoteles 3,4 y 5 estrellas en principales distritos. | 47 |
| Figura 5.1 | Diagrama de flujo del servicio | 59 |
| Figura 5.1 | Congelador horizontal de libre instalación Whirlpool color blanco WHE2535 FO | 62 |
| Figura 5.2 | Licadora escogida es la Batidora de Vaso “SilentMixx” Pro-900 W marca Bosch | 63 |
| Figura 5.3 | Matriz relacional | 90 |
| Figura 5.4 | Diagrama relacional | 90 |
| Figura 5.5 | Plano detallado del local | 91 |
| Figura 5.6 | Plano de seguridad del local..... | 92 |
| Figura 6.1 | Estructura organización..... | 98 |

RESUMEN

El presente estudio propone la implementación de un bar especializado en tragos y bebidas a base de ginebra; así como en cerveza, en la región de Lima Metropolitana. El valor agregado del proyecto se basa en tres pilares: calidad en la atención al cliente, calidad en las bebidas ofrecidas y un local diseñado para el máximo confort de sus clientes.

En primer lugar, se analiza el panorama actual de los productos que el servicio brinda: un completo análisis del mercado de cerveza y ginebra en el Perú en los últimos años.

A continuación, se elabora un estudio de mercado. Se segmenta el mercado para calcular de manera precisa la demanda específica del proyecto. Con la segmentación, el alcance del proyecto es el siguiente: bar especializado en tragos y bebidas a base de ginebra; así como en cerveza en Lima Moderna, enfocado en la población entre los 21 años y 35 años, de NSE A y B, con preferencia por salir a tomar un trago como opción de esparcimiento. Con esta segmentación, la demanda específica inicial del proyecto es de...

Obtenida la demanda, se analizan los potenciales distritos de Lima Moderna en donde se puede ubicar el local que alojará el proyecto. El análisis se basa en distintos factores de decisión. Luego del análisis, se determina que es Miraflores el distrito en donde se localizará el servicio.

La capacidad instalada del proyecto tiene como factor limitante a la demanda máxima del proyecto, que alcanza este valor en el año 2022, con 45 664,00

En cuanto a la ingeniería del proyecto, se diseña todo el proceso de servicio: desde el flujograma de atención al cliente, el cálculo de capacidad productiva e instalada, hasta el plano de distribución y de seguridad del proyecto. Todo ello, salvaguardando las buenas prácticas, la calidad y la seguridad de los procesos.

El factor humano es el motor de este proyecto. Es por ello que la organización administrativa describe las funciones que sumadas todas, lograrán el objetivo de una atención de calidad.

Palabras clave: Perú, Lima, cerveza, ginebra, servicio, cliente

ABSTRACT

This study proposes the implementation of a bar specialized in drinks based on gin, as well as on beer, in the Metropolitan Lima Region. The added value of the project is based on three pillars: quality in customer service, quality in the drinks offered and a venue design for maximum customer comfort.

At first, it analyzes the current panorama of the products that the service provides: a complete analysis of the beer and gin market in Peru in recent years.

Next, a market study is prepared in order to accurately calculate the specific demand of the project. The study determinates the scope of the project as it follows: a bar specialized in drinks based on gin; as well as on beer in Modern Lima, focused on a population between the ages of 21 and 35, of NSE A and B, with a preference to go out for a drink as a leisure option. With this segmentation, the initial specific demand of the project is ...

Once the demand is obtained, analyze the possible districts of Modern Lima where you can locate the premises that will host the project. The analysis is based on different decision factors. Then, from the analysis, it is determined that Miraflores is the district where the service should be located.

The installed capacity of the project has as a limiting factor the maximum demand of the project, which reaches a value of 45 664,00 in the year 2022.

As for the engineering of the project, a detailed design of the entire service process is made from the customer service flowchart, the value of the productive and installed capacity, to the distribution and security plan of the project. All this, safeguarding good practices, quality and process safety.

The human factor is the engine of this project. That's why the administrative organization describes the functions that all together, achieves the objective of quality care.

Keywords: Peru, Lima, beer, gin, service, customer

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Problemática

La presente investigación nace a partir de la búsqueda de nuevos nichos de oportunidades de negocio, teniendo como contexto la actual coyuntura económica, social y cultural que se está desarrollando en la región metropolitana de Lima, Perú.

Dentro de esta coyuntura actual se encuentra el “boom” gastronómico. Este “boom” ha reconfigurado la forma, la percepción y, sobre todo, la experiencia que envuelve un acto tan instintivo y tan humano, como el comer y el beber. La experiencia culinaria en la Lima actual ya no se juzga solo por la sazón, por lo delicioso del platillo o de la bebida; sino por toda la experiencia que engloba lo anteriormente descrito.

Factores como el sabor, técnica y forma de preparación de un coctel siguen siendo imprescindibles. Sin embargo, factores que se consideraban hasta hace un tiempo secundarios, ahora forman parte de lo que envuelve este nuevo concepto de experiencia. El nivel de servicio, la infraestructura del local, la disposición de mesas y ambientes del mismo son algunos de los elementos que la componen.

Y es a partir del concepto de nuevas y mejores experiencias en el campo de la gastronomía y coctelería, en las que se apoya este proyecto: un bar de entretenimiento especializado en cerveza y ginebra, orientado a un público adulto-joven (entre los 21 y 35 años) de NSE A y B en la región de Lima Metropolitana.

Aprovechar el buen momento que vive, así como la comida, la coctelería peruana para implementar un concepto fresco y diferente, que se base en la experiencia que se le desea brindar al cliente. Crear un negocio que su ventaja competitiva radique en la diferenciación, tanto conceptual, como en el servicio al cliente; reconociendo que existe un mercado adulto-joven con poder adquisitivo suficiente, que gasta en diferentes tipos de esparcimiento los fines de semana.

Un estudio de Ipsos Perú (Ipsos Perú, 2016) indica que las actividades de entretenimiento que más realizan los adultos-jóvenes en Lima son salir a almorzar o cenar a algún restaurante e ir al cine; y son los adultos-jóvenes de NSE A los que más acuden a estos centros de entretenimiento. El mismo estudio también afirma que, en

promedio, un adulto-joven recibe S/ 1 190,00 al mes. Este número entre 2 014 y 2 015 se incrementó en S/ 40,00

Tabla 1.1 Asistencia a centros de entretenimiento en los últimos 30 días. (21 – 35 años) Lima y Perú.

| Actividad | Perú | | | | | |
|------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Lima | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E |
| Salir a comer | 47% | 67% | 44% | 49% | 45% | 28% |
| Cine | 44% | 59% | 53% | 42% | 25% | 10% |
| Salir a bailar | 28% | 42% | 31% | 32% | 23% | 18% |
| Esp. Deportivos | 15% | 9% | 14% | 17% | 15% | 17% |
| Salir hacer deporte | 10% | 6% | 9% | 10% | 11% | 16% |
| Ir al gimnasio | 11% | 17% | 14% | 12% | 7% | 7% |
| Salir a tomar tragos | 11% | 32% | 16% | 10% | 5% | 5% |
| Salir a pasear/caminar | 4% | 4% | 5% | 5% | 6% | 8% |
| Conciertos | 7% | 21% | 7% | 9% | 3% | 4% |

Nota. De Perfil del adulto joven peruano, por Ipsos, 2017 (<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-peruano-2017>).

Adaptar conceptos locales y foráneos de bar de entretenimiento con la galardonada coctelería peruana es el motivo de esta investigación. Finalmente, dados los factores y variables, probar la viabilidad de este nuevo y revolucionario concepto en Lima.

1.2 Objetivos de la investigación

El objetivo general es demostrar la viabilidad de mercado, económica, social, ambiental y de ingeniería de la creación de un bar de entretenimiento especializado en cerveza y ginebra dirigido a un público adulto-joven de NSE A y B en Lima Metropolitana.

En cuanto a objetivos específicos, se contemplan tres para el presente estudio, y se presentan a continuación:

- Elaborar un estudio de mercado que demuestre la existencia de demanda para el proyecto.
- Evaluar y demostrar la viabilidad técnica del proyecto.
- Demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

1.3 Alcance de la investigación

La investigación a realizar es exploratoria, debido a que se está comenzando desde cero, con muy poca información disponible.

A continuación, los parámetros del alcance de la investigación:

- **Espacio:** Región de Lima Metropolitana. Región conformada por la provincia de Lima Metropolitana y la provincia constitucional del Callao. Se evaluará diferentes zonas y distritos de la región en base a parámetros por definir en el capítulo II de la presente investigación, para determinar la demanda del proyecto.
- **Población:** adultos-jóvenes entre los 21 y 35 años, de NSE A y B.
- **Circunstancia:** “boom” gastronómico en Lima. Incremento del poder adquisitivo en adultos-jóvenes limeños que buscan alternativas de esparcimiento.
- **Limitaciones de la investigación:** limitada información relacionada a la determinación de la demanda.
- **Tiempo:** la evaluación del proyecto es a X años.

El resultado de esta investigación traerá consigo conclusiones sobre la factibilidad del proyecto.

1.4 Justificación del tema

A continuación, se presentará la justificación del estudio en tres ámbitos: el técnico, el económico y el social:

La disponibilidad real y accesible de recursos para la implementación del local y el correcto funcionamiento del servicio a brindar justifica técnicamente el proyecto. En cuanto al acondicionamiento del local, el mercado cuenta con empresas especializadas en el rubro de restaurantes, bares y discotecas.

Tabla 1.2 *Empresas especializadas en la implementación de locales en Lima*

| | Razón Social | R.U.C. | Dirección | Correo | Proyectos |
|---|--------------------------------|---------------|---|--|--|
| 1 | Corp. Cdecora S.A.C. | 20520969790 | Ca. José Olaya 129 Of. 1905, Miraflores | consultas@cedecora.net | Bar Lounge Hotel El Tumi - Huaraz Restaurant Sierra Andina - Cusco Showroom El Porton - Pisco |
| 2 | MDM Luces & Estructuras S.A.C. | 20549474536 | Av. Universitaria 7256, Comas | marcosdiaz@mdmluces.com | Acapella Karaoke & Boxes - Los Olivos Discoteca Gustavo - La Molina La Choza de la Anaconda – Miraflores |



El recurso primordial para el proyecto, son los licores. Y la disponibilidad y variedad de ellos está garantizada por diferentes empresas que se dedican a la producción local del producto y/o a la importación de estos.

Tabla 1.3 *Empresas productoras nacionales de cerveza*

| Empresa | Mkt Share 2 018 (%) | Marcas | Mkt Share 2 018 (%) |
|---|----------------------------|---------------|----------------------------|
| Unión de Cerveceras Peruanas Backus & Johnston S.A.A. | 97,0% | Cristal | 41,0% |
| | | Pilsen Callao | 28,5% |
| | | Cusqueña | 13,4% |
| Compañía Cervecera Ambev Perú S.A.C. | 1,8% | Brahma | 0,80% |
| Ajeper | 0,1% | Tres Cruces | 0,10% |
| Otros | 1,2% | | |
| Total (millones de litros) | 1 493,00 | | |

Nota. Adaptado de *Beer in Peru*, por Euromonitor, 2018 (<https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>).

Tabla 1.4 *Top 5 Empresas importadoras de cervezas 2 017 - 2 018*

| Empresa | Kg Neto | Marcas |
|---|----------------|------------------|
| Compañía Cervecera Ambev Perú S.A.C. | 27 424 640,00 | Budweiser |
| | | Corona |
| | | Stella Artois |
| Supermercados Peruanos S.A. | 1 693 588,00 | Estrella Galicia |
| | | Koperwiek |
| | | Top Beer |
| GW Yichang & Cia. S.A. | 987 786,00 | Heineken |
| Unión de Cerveceras Peruanas Backus & Johnston S.A.A. | 702 587,00 | Grolsch |
| | | Miller |
| | | Peroni |
| Bebidas Premium S.A.C. | 248 666,00 | Erdinger |

Nota. Adaptado de *Beer in Peru*, por Euromonitor, 2018 (<https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>).

Tabla 1.5 *Empresas importadoras de gin*

| Empresa | Kg Neto | Marca |
|-------------------------------|----------------|---------------------------------|
| Campari Perú S.A.C. | 31 941,00 | Bols Bulldog |
| Pernod Ricard Perú S.A. | 26 099,00 | Beefeater Monkey Plymouth |
| Inversiones Rapid Food S.A.C. | 18 413,00 | Enotria Greenall's Opihr |
| Diageo Perú S.A. | 16 151,00 | Tanqueray |
| Bodegas Don Luis S.A.C. | 12 305,00 | La República |

Nota. Adaptado de *Beer in Peru*, por Euromonitor, 2018 (<https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>).

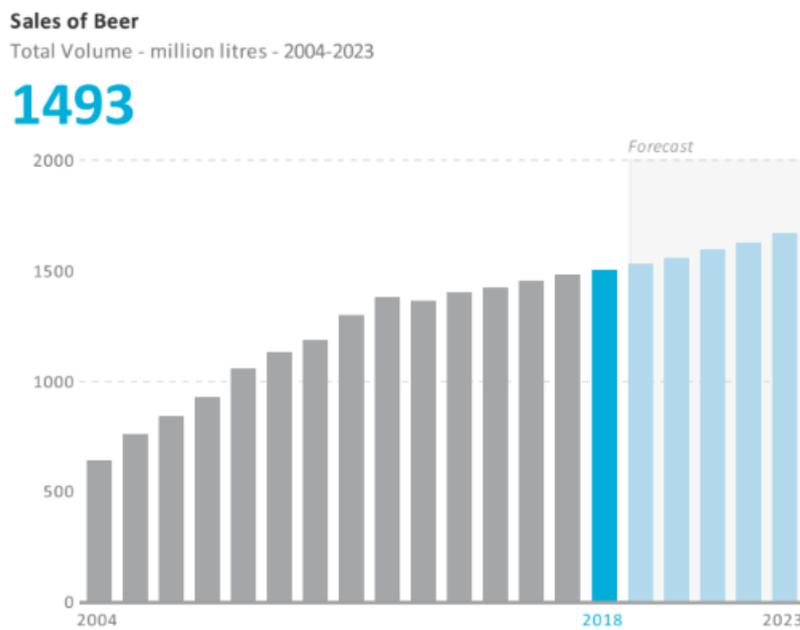
Finalmente, la tecnología que el proyecto necesita no es especializada y está disponible en el país.

Tabla 1.6 *Empresas distribuidoras de equipos electrodomésticos*

| Marca |
|---------------|
| 1 Bosch |
| 2 Continental |
| 3 Cuisinart |
| 4 Imaco |
| 5 Kitchenaid |
| 6 Oster |
| 7 Philips |
| 8 Taurus |
| 9 Thomas |
| 10 Würden |

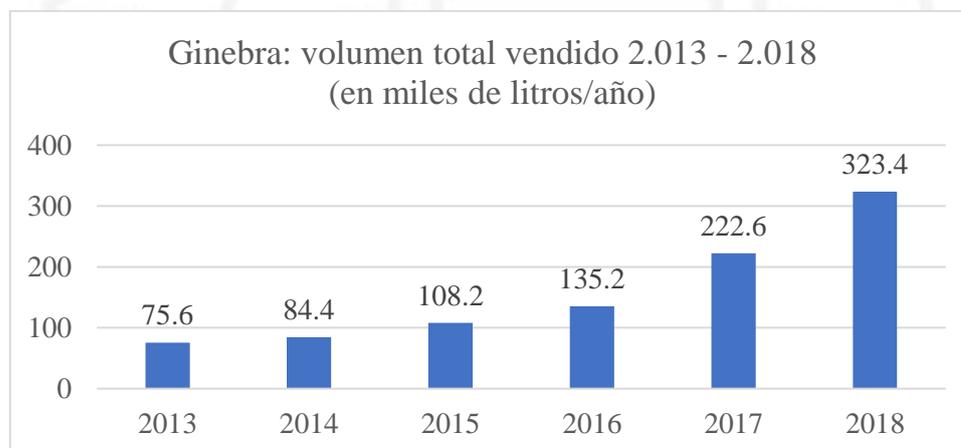
La justificación económica es el “boom” gastronómico y de coctelería, que se traduce en una mayor producción e importación de cervezas y ginebras, y en una mayor venta.

Figura 1.1 Volumen total consumo de cerveza en Perú (millones de litros)



Nota. De *Beer in Peru*, por Euromonitor, 2018 (<https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>).

Figura 1.2 Venta de gin en el Perú



Nota. Adaptado de *Beer in Peru*, por Euromonitor, 2018 (<https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>).

Finalmente, la creación de puestos de trabajo formales, así como el fomento del empleo en empresas terceras que directa o indirectamente se ven beneficiadas por el proyecto y el respeto al medio ambiente en los procesos que se desarrollarán en el local justifican socialmente el proyecto.

1.5 Hipótesis de trabajo

La implementación de un bar de entretenimiento especializado en cerveza y ginebra dirigido a un público adulto-joven entre los 21 y 35 años, de NSE A y B en la región de Lima Metropolitana es técnica, económica y financieramente viable, pues existe un mercado dispuesto a aceptar y consumir este servicio.

1.6 Marco referencial

Si bien no existen referencias exactas al tema de estudio, a continuación, las tesis de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima utilizadas como marco de referencia para el presente estudio:

- Estudio de prefactibilidad para la implementación de un restaurante especializado en emoliente y otros postres típicos peruanos en la ciudad de Cusco (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad de Lima. Perú. Linares Delgado, D. (2 014).

Enfoque en todo público y en una ubicación geográfica diferente. Se enfoca en ofrecer bebidas y comida al público, lo cual es materia del estudio. Finalmente, se enfoca en el servicio, criterio que se comparte, solo que el estudio incluye además del servicio la innovación.

- Estudio para la implementación de un sistema HACCP en el Restaurante Oriental Ming Ying (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad de Lima. Perú. Li Luy, J. (2 014)

Se enfoca en los procedimientos y contenidos para obtener la certificación HACCP. Pone énfasis en el control de procesos alimenticios.

- Estudio de prefactibilidad para la instalación de un Fast Food saludable en una zona empresarial de Lima. (Castañeda Rubio & Dibós Nemi, 2019).

Referencia por lo sencilla y a la vez detallada. Cuenta con la información justa; nada de más.

- Estudio de prefactibilidad para la instalación de un bar automatizado. (Guin Urmeneta & Herbozo Vidal, 2019).

El estudio de mayor similitud con el presentado. Guía en el Capítulo V. Ingeniería de Proyecto.

- Estudio de prefactibilidad para la instalación de un café-sanguchería, con proyección a una franquicia en Lima Metropolitana. (Méndez Pérez, 2017).

Referencia en el Capítulo III. Localización del local. Factores y técnica de elección de local

- Estudio de prefactibilidad para la implementación de un restaurante gourmet especializado en parrillas con carne importada de Estados Unidos, Certified Angus Beef. (Agurto Osorio & Falconi Silva, 2015)

Detallada, de referencia primaria para este proyecto. Análisis e interpretaciones de mercado que suman a este proyecto.

1.7 Marco conceptual

La iniciativa para comenzar el desarrollo de este proyecto surge a partir de la detección de oportunidades en el campo del esparcimiento en la región metropolitana de Lima. El crecimiento del poder adquisitivo en su población adulto-joven (21-35 años) y el presupuesto que este destina en esparcimiento y diversión (IPSOS, 2015) ; además del impulso que se le ha dado a la coctelería peruana y sus tragos bandera, hacen una perfecta simbiosis y, a partir de ella, nace la oportunidad de crear un concepto de esparcimiento que puede explotarse con una proyección de utilidades interesante.

Los conceptos base de donde nace la propuesta de un bar especializado de entretenimiento ya existen. Es por ello que el trabajo radica en crear una nueva necesidad a partir de nuevos hábitos de consumo en el ámbito de esparcimiento.

En cuanto a licores e insumos a utilizar, a continuación, un glosario describiendo los dos licores que se comercializarán en el local (cerveza y ginebra); así como los principales insumos.

Cerveza. Del latín cervesia, voz de origen celta. Femenino. Bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.

Tipos de cerveza.

- Lager y Pilsen: rubia y ligera, es la cerveza por excelencia, la más extendida. Se elabora con malta pálida. De baja fermentación.
- Abadía: se elabora con cebada. Tiene una fermentación alta y una maduración de 2 a 3 semanas como máximo, un mes. Es una cerveza fuerte y artesanal
- Gueuze-Lambic: se prepara con una mezcla de trigo y cebada. Fermenta sin necesidad de levadura, ya que ésta se produce naturalmente por fenómenos ambientales
- Blanca: esta cerveza se hace exclusivamente con trigo. Se llama así porque es muy pálida y de color más claro que la Pilsen.
- Ale: su sabor afrutado proviene de un proceso de fermentación relativamente rápido a altas temperaturas, con variedad de levaduras de fermentación que una vez consumido todos los azúcares suben en vez de flocular.
- Stout: casi negra, fabricada con malta tostada con un proceso de alta fermentación

Ginebra. Del francés “genièvre” (enebro en castellano). Femenino. Bebida alcohólica obtenida de semillas y aromatizada con las bayas del enebro.

Tipos de ginebra

- Bebidas espirituosas aromatizadas con enebro. En realidad, se trata más de un aguardiente con sabor a enebro. Sin embargo, éstas son consideradas dentro de la clasificación de ginebra.
- Gin: esta bebida debe estar obligatoriamente elaborada con bayas de enebro común únicamente y con alcohol etílico de origen agrícola. Debe tener como sabor predominante la nebrina, aunque generalmente es aromatizada en la redestilación con otros sabores para hacerla más suave al gusto.
- Gin destilado: este tipo de ginebra se caracteriza porque en su proceso de fabricación se debe aromatizar primero el alcohol de origen agrícola, para después llevar a cabo la destilación.
- London Gin: también conocida como London Dry Gin, esta ginebra es la más comercializada y la más conocida a nivel mundial. Se caracteriza por

ser seca y por la ausencia de colorantes, edulcorantes y otros aditivos en su contenido.

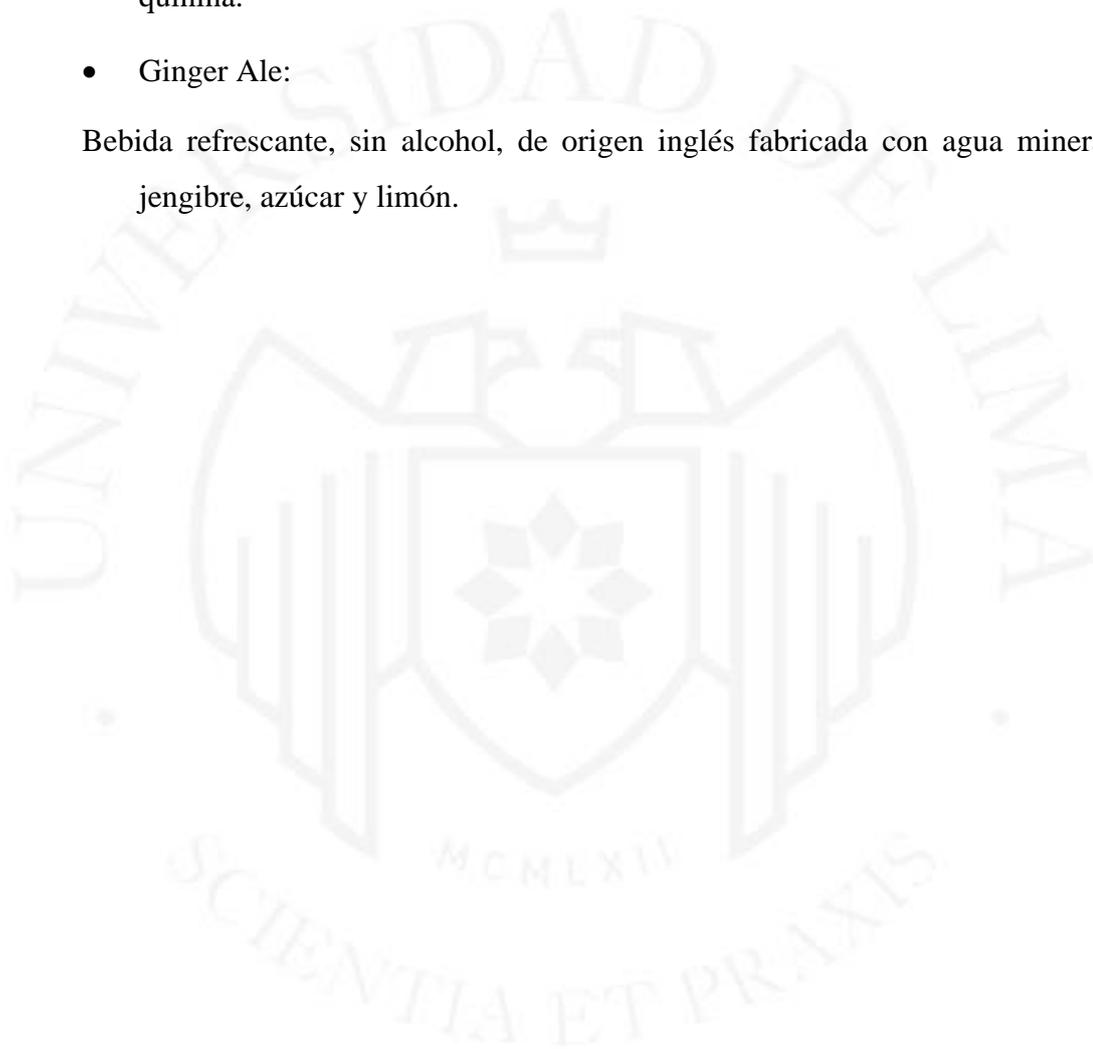
En cuanto a insumos, a continuación, la descripción de los dos más importantes para la elaboración de cocteles a base de ginebra: agua tónica y Ginger Ale.

- Agua tónica

Femenino. Bebida gaseosa, de sabor ligeramente amargo, aromatizada con quinina.

- Ginger Ale:

Bebida refrescante, sin alcohol, de origen inglés fabricada con agua mineral, jengibre, azúcar y limón.



CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Aspectos generales del estudio de mercado

2.1.1 Definición del giro del servicio y tipo de servicio

El giro del servicio es un centro de entretenimiento nocturno especializado en la venta de cervezas nacionales, extranjeras y artesanales; así como de innovadoras bebidas a base de ginebra. Todo ello en un local amplio con diferentes zonas temáticas, que brinda un servicio y atención de calidad.

El concepto busca ir más allá de ser solo un lugar de venta de bebidas alcohólicas. El valor agregado de experiencia en el local, especialización e innovación en las bebidas, y atención de primera es lo que busca diferenciar al local de cualquier otra propuesta de la ciudad capital del Perú.

Experiencia en el local. Inicia con el tamaño del local. Este tiene que ser superior a los cuatrocientos metros cuadrados, debido a la experiencia de comodidad que se busca brindar. Espacio suficiente para que los clientes no tengan que chocarse unos con otros en horas de alta afluencia; espacio suficiente entre mesas para darle a cada grupo privacidad en sus conversaciones.

Diferentes zonas temáticas dentro del local donde el cliente podrá degustar y pasar un buen momento: una zona de mesas altas de corte informal, enfocada en grupo pequeños de máximo cuatro personas; la zona de barra donde se respetará el concepto tradicional de una barra de cantina; y finalmente una zona “Lounge” dirigida a grupos grandes, para grupos de más de cuatro personas.

Todo, bajo una decoración y distribución de espacios que tiene como finalidad cobijar muchas opciones de actividades y planes en un solo lugar.

Especialización e innovación en las bebidas. Una gran barra principal, donde profesionales de la coctelería elaborarán una amplia selección de tragos que tendrán como base la ginebra, complementándose con insumos tradicionales del país; así como

el expendio de las mejores cervezas nacionales, importadas y artesanales. Ser un referente local en ginebra y cervezas es el objetivo que se plantea la organización.

Atención de calidad. Personal altamente calificado con vocación de servicio que atenderá a la clientela. La atención al cliente busca ser el sello de distinción de nuestra propuesta.

A continuación, la matriz de servicios que define y explica el tipo de servicio de la propuesta presentada.

Tabla 2.1 *Matriz de servicio*

| | | Grado de personalización | |
|--|------|--------------------------|-------------------------|
| | | Bajo | Alto |
| Grado de intensidad de la mano de obra | Bajo | Fábrica de servicios | Taller de servicios |
| | Alto | Servicio masivo | Servicios profesionales |

El servicio del presente estudio se ubica en la matriz como taller de servicios. El grado de personalización es alto, debido a la innovación y dedicación en la elaboración de las bebidas en base a ginebra. La intensidad de la mano de obra se sitúa en el límite entre baja y alta. La atención que busca brindar el local es de corte informal, pero de alta calidad.

2.1.2 Principales beneficios del servicio (concepto de servicio)

2.1.2.1 Servicio principal

El servicio principal es el expendio y venta de cervezas e innovadores cocteles en base a ginebra; en un local agradable y de una excelente atención.

El uso que el establecimiento propone y ofrece a sus clientes es el de un punto de reunión donde los amigos puedan tomar bebidas innovadoras en base a ginebra, y cervezas de calidad;

El Código Industrial Internacional Uniforme (CIU) responde al número 5 520, el cual se aplica para restaurantes, bares y cantinas.

2.1.2.2 Servicios complementarios

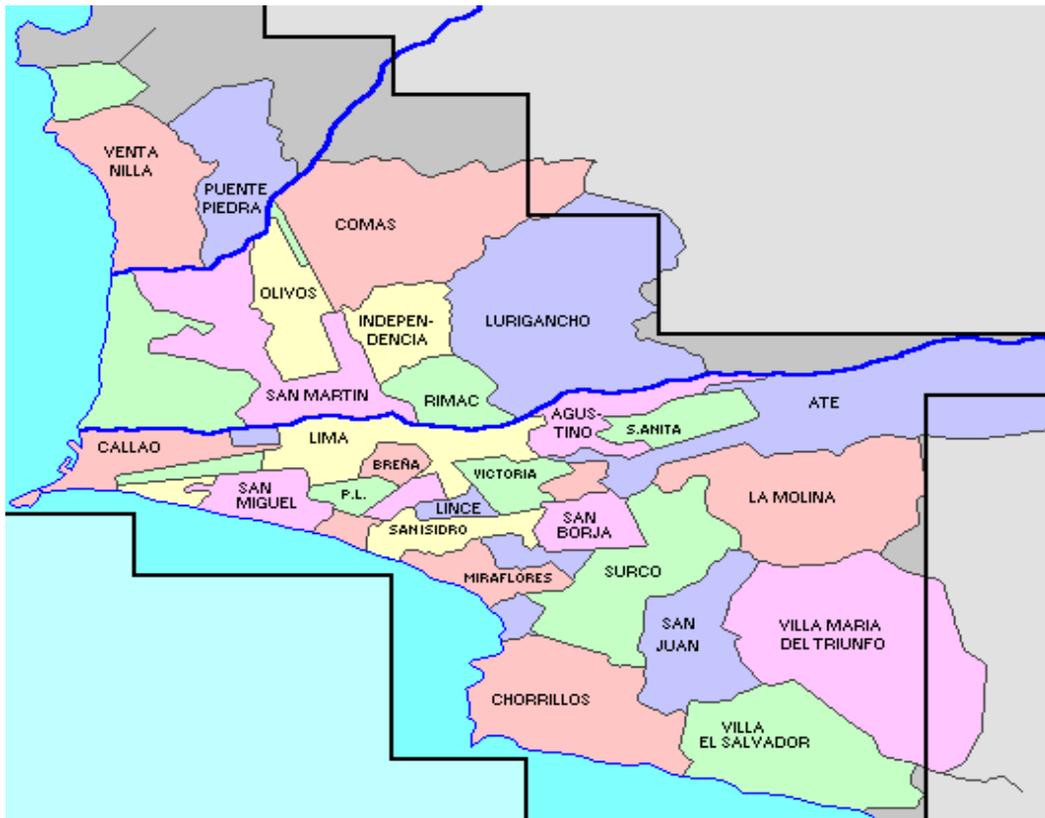
El servicio complementario del giro del negocio es el alquiler del local para eventos corporativos y privados los días de no atención al cliente, que serán los domingos, lunes y martes.

El servicio de alquiler incluye el servicio completo del local (atención al cliente y expendio de bebidas) y el uso de las instalaciones, según el contrato de alquiler pactado.

2.1.3 Macro localización del servicio

El estudio de mercado tiene como área de influencia a la región de Lima Metropolitana. De las más de diez millones de personas que viven en esta área de estudio, aproximadamente dos millones y medio se encuentran en el rango de edad entre los veintiuno y treinta y cinco años, que para efectos de este estudio los llamaremos adultos-jóvenes.

Figura 2.1 *Mapa de Lima Metropolitana*



Nota. De *Plano de Lima*, por Tierra Inca, 2002 (<https://www.tierra-inca.com/album/lima/>).

De estos adultos-jóvenes, más del 50% pertenece al nivel socioeconómico (NSE) C; mientras que el NSE A concentra a la menor cantidad de ellos (Ipsos Opinión y Mercado, 2015). Sin embargo, es este grupo el de mayor poder adquisitivo.

A pesar de ser el segmento de adultos - jóvenes de NSE C los de mayor cantidad en número de personas, es el grupo de NSE A y B los que con su nivel de poder adquisitivo capturan la atención del estudio.

Y si dividimos a Lima en secciones, es en la zona geográfica de Lima Moderna en donde se encuentra la mayor población de NSE A y B.

Figura 2.2 Lima Metropolitana 2019: estructura socioeconómica por zonas geográficas

Cuadro N° 11
Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

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

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

Nota. De Perfil del adulto joven peruano, por Ipsos, 2017 (<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-peruano-2017>).

Ya que el público objetivo del estudio serán los habitantes de Lima Metropolitana entre los veintiuno y treinta y cinco años de nivel socioeconómico A y B, es conveniente realizar el estudio de micro localización en distritos de la zona de Lima Moderna, puesto que concentran a la mayor población de NSE A y B de Lima.

2.1.4 Análisis del entorno

2.1.4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

A continuación, se presenta el análisis PESTEL del estudio, el cual busca identificar amenazas y oportunidades en factores externos macro.

Tabla 2.2 Matriz PESTEL

| Factor externo | Oportunidad | Amenaza |
|----------------|-------------|---------|
|----------------|-------------|---------|

| | | |
|----------------|--|--|
| 1. Político | a. Tratados de comercio internacional b. Nulas restricciones comerciales | a. Cambios de gobierno b. Inestabilidad en los poderes del estado |
| 2. Económico | a. Inflación controlada. Meta 2019 entre 1% - 3%. b. Moneda local valuada | a. Incremento del ISC (Impuesto Selectivo al Consumo) a la cerveza |
| 3. Social | a. Hábitos de consumo orientado al esparcimiento b. Opiniones en redes sociales | a. Conciencia por la salud |
| 4. Tecnológico | a. Eficiencias logísticas de proveedores | a. Costo de nueva tecnología |
| 5. Ecológico | a. Reciclaje | a. Conciencia ecológica |
| 6. Legal | a. Leyes antimonopolio | a. Licencias |

2.1.4.2 Análisis del sector

A continuación, el análisis del microambiente, plasmado en las cinco fuerzas de Porter.

Amenaza de ingreso alta. En la ciudad de Lima existen pocas propuestas similares a la que el estudio plantea. Sin embargo, la gran cantidad de bares y centros comerciales con pubs y restaurantes se presentan como una importante barrera de entrada. Así mismo, como en todo negocio a implementar desde el inicio, existen una barrera económica alta.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes media. La rivalidad no es agresiva, ya que son pocos los lugares con un concepto similar al propuesto. El valor agregado del local, junto a la realidad no haber muchos locales parecidos son una ventaja para la propuesta.

Amenaza de servicios sustitutos alta. Los mayores competidores a la propuesta planteada son los servicios sustitutos. Los bares tradicionales son la mayor amenaza. No obstante, opciones de esparcimiento enfocadas en otras actividades, tales como cines, también se presentan como amenazas.

Poder de negociación de los proveedores medio. Existe una amplia selección de alternativas de proveedores para los insumos que el bar utilizará como materia prima para las bebidas. El poder influencia de los proveedores sobre la organización es bajo debido a la cantidad de proveedores que existen. El indicador de cumplimiento a utilizar

será el OTIF. Si el proveedor escogido no cumple con el porcentaje mínimo de cumplimiento, se evaluará y buscará otra opción.

Poder de negociación de los compradores medio. La empresa es de las pocas que ofrece un formato de bar de entretenimiento. Sin embargo, existen muchos servicios sustitutos. Si no se cautiva al cliente con la propuesta de diferenciación y valor agregado del local, este optará por otra opción de esparcimiento.



2.1.5 Modelo de negocio (Canvas)

Tabla 2.3 *Canvas*

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>Socios clave</p> <p>i. Proveedor de materia prima (cerveza, ginebra e insumos para su elaboración)</p> <p>ii. Proveedor de equipos, muebles y enseres</p> <p>iii. Equipo humano de atención al cliente: baristas y mozos</p> | <p>Actividades clave</p> <p>i. Selección de materia prima</p> <p>ii. Entrega de materia prima en óptimas condiciones y a tiempo</p> <p>iii. Elaboración de cocteles</p> <p>iv. Atención al cliente</p> <p>v. Solución de problemas a través de los canales disponibles</p> | <p>Propuesta de valor</p> <p>i. Diseño y comodidad</p> <p>Local atractivo y amplio con zonas temáticas diferenciadas</p> <p>ii. Innovación</p> <p>Local dedicado solo cervezas y ginebras. Cocteles únicos a partir de estas dos bebidas</p> <p>iii. Personalización</p> <p>Atención al cliente de primer Nivel</p> | <p>Relación con clientes</p> <p>i. Relación dinámica</p> <p>ii. Contacto presencial y vía redes sociales</p> <p>iii. Asistencia personal ante quejas y sugerencias</p> <p>iv. Creación colectiva a través de reseñas en redes sociales</p> | <p>Segmento de clientes</p> <p>País: Perú</p> <p>Departamento: Lima</p> <p>Provincia: Lima Metropolitana</p> <p>Edad: 21 - 35 años</p> <p>NSE: A y B</p> <p>Mercado de segmentación</p> |
| <p>Estructura de costos</p> <p>i. Estructura enfocada en la creación de valor</p> <p>ii. Costo fijos (salarios, renta, utilidad)</p> | | | <p>Fuente de ingresos</p> <p>i. Individual recurrente: venta de bebidas</p> <p>Clientes dispuestos a pagar precio de mercado por propuesta de valor del local.</p> <p>Pago en efectivo (Soles y Dólares) y tarjetas de crédito/debito</p> <p>ii. Individual no recurrente: alquiler del local</p> | |

2.1.6 Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado

La metodología que se empleará en la investigación de mercado es la obtención de datos a través de fuentes primarias y secundarias.

Como fuente primaria se encuentran las encuestas no probabilísticas. Estas se elaboran cuidadosamente, planteando preguntas que buscan esclarecer dudas y confirmar decisiones a tomar respecto a diversos puntos críticos en la concepción de local.

Las fuentes secundarias, estadísticas y trabajos de investigación. A través de diferentes bases de datos virtuales es que obtendrá valiosa información para definir los parámetros que determinarán el tamaño de la demanda; mientras que los trabajos de investigación relacionados al tema ayudarán a marcar pautas en cuando a información necesaria.

2.2 Análisis de la demanda

2.2.1 Data histórica del consumidor y sus patrones de consumo

2.2.1.1 Patrones de consumo: incremento poblacional, consumo per cápita, estacionalidad.

Los patrones contemplados para el presente estudio se sustentan a partir de estadísticas tomadas de publicaciones y trabajos de investigación realizados por las prestigiosas consultoras CPI e Ipsos.

A continuación, los factores considerados para determinar los patrones de consumo del proyecto.

Factor poblacional y territorial: Lima es una metrópolis en la que habitan 10 377 999 personas (CPI).

CPI propone una segmentación territorial de Lima Metropolitana al dividir la región en zonas, como se presenta a continuación.

Tabla 2.4 Población de Lima Metropolitana 2 019, segmentado en zonas

| Zona | Habitantes | % sobre total |
|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Lima Norte | 2 624 088 | 24,80% |
| Lima Centro | 825 318 | 7,80% |
| Lima Moderna | 1 417 854 | 13,40% |
| Lima Este | 2 613 507 | 24,70% |
| Lima Sur | 1 841 094 | 17,40% |
| Callao | 1 100 424 | 10,40% |
| Balnearios | 148 134 | 1,40% |
| Total Lima Metropolitana | 10 581 000 | 100% |

Nota. De Perú: Población 2019, por CPI, 2019

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

La zona de interés para el proyecto es Lima Moderna (1 390 652 habitantes), conformada por los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

Factor NSE: A continuación, la segmentación por NSE de la población por cada una de las zonas.

Tabla 2.5 Población de Lima Metropolitana por NSE por zona (%)

| Zona | Estructura socioeconómica (% horizontal) | | | |
|---------------------------------|--|--------------|--------------|-------------|
| | AB | C | D | E |
| Lima Norte | 22,9% | 44,1% | 27,6% | 5,4% |
| Lima Centro | 33,1% | 43,3% | 20,2% | 3,5% |
| Lima Moderna | 76,8% | 17,4% | 4,5% | 1,3% |
| Lima Este | 17,7% | 45,7% | 29,6% | 7,0% |
| Lima Sur | 13,3% | 53,4% | 27,4% | 5,9% |
| Callao | 21,7% | 45,9% | 23,6% | 8,8% |
| Balnearios | 9,7% | 39,9% | 37,7% | 12,7% |
| Total Lima Metropolitana | 27,7% | 42,6% | 24,1% | 5,6% |

Nota. De Perú: Población 2019, por CPI, 2019

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

Tabla 2.6 Población de Lima Metropolitana por NSE por zona (n° habitantes)

| Zona | Habitantes | Estructura socioeconómica (% horizontal) | | | |
|---------------------------------|-------------------|--|------------------|------------------|----------------|
| | | AB | C | D | E |
| Lima Norte | 2 624 088 | 600 916 | 1 157 223 | 724 248 | 141 701 |
| Lima Centro | 825 318 | 273 180 | 357 363 | 166 714 | 28 886 |
| Lima Moderna | 1 417 854 | 1 088 912 | 246 707 | 63 803 | 18 432 |
| Lima Este | 2 613 507 | 462 591 | 1 194 373 | 773 598 | 182 945 |
| Lima Sur | 1 841 094 | 244 866 | 983 144 | 504 460 | 108 625 |
| Callao | 1 100 424 | 238 792 | 505 095 | 259 700 | 96 837 |
| Balnearios | 148 134 | 14 369 | 59 105 | 55 847 | 18 813 |
| Total Lima Metropolitana | 10 581 000 | 2 923 626 | 4 503 009 | 2 548 370 | 596 239 |

Nota. De Perú: Población 2019, por CPI, 2019

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

De Lima Moderna, el grupo de NSE de interés para el proyecto es el AB (1 088 912 habitantes).

2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias

2.2.2.1 Diseño y aplicación de encuestas u otras técnicas

Para efectos de este estudio se realizó una encuesta no probabilística a 384; cantidad determinada a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{E^2} \quad 384 = \frac{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2}$$

Donde:

Z: nivel de confianza = 95% =1,96

p: Probabilidad encuesta positiva = 50%

q: Probabilidad encuesta negativa =50%

E: error de estimación = 5%

La toma de decisiones se basa en la encuesta virtual realizada de manera anónima por 384 personas entre los 18 y 39 años con residencia en Lima Metropolitana. La encuesta consta de trece preguntas, doce de ellas para marcar y una para colocar un número entre el uno y diez (pregunta sobre intensidad de servicio).

Las conclusiones de las respuestas obtenidas a través de la encuesta son las siguientes:

- Más del 95% del universo de encuestados frecuenta al menos una vez al mes un bar.
- Más del 80% del universo de encuestados cuando va a un bar, lo hace en un grupo superior a las tres personas.
- Más del 60% del universo de encuestados gasta más de S/ 60,00 al ir a un bar.
- El factor que más valora el universo encuestado de un bar es la comodidad para conversar; mientras que el factor menos valorado de los propuestos son los precios bajos.

2.2.3 Demanda potencial

2.2.3.1 Determinación de la demanda potencial

La demanda potencial del estudio será determinada en base a los factores anteriormente descritos:

- Factor poblacional y territorial – Lima Moderna
- Factor NSE - AB
- Factor edad – 21 a 35 años

Con el objetivo de obtener una demanda potencial lo más real posible, se aplicarán dos ratios que se desprenden de las encuestas.

- Ratio de aceptación del producto
- Ratio de grado de intensidad de compra

La primera segmentación es por edad. De los 10 581 000 habitantes de Lima Metropolitana, 2 576 000 se encuentran en un rango de edad entre los 21 y 35 años.

Tabla 2.8 Cantidad de adultos – jóvenes (21 años – 35 años) por NSE

| NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E | Total |
|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|
| 120 000 | 517 000 | 1 055 000 | 655 000 | 229 000 | 2 576 000 |
| 4,66% | 20,07% | 40,95% | 25,43% | 8,89% | 100,00% |

Nota. De Perfil del adulto joven peruano, por Ipsos, 2017 (<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-peruano-2017>).

Los 2 576 000 habitantes entre los 21 años y 35 años corresponden a toda Lima Metropolitana. Para efectos del estudio, se considera que la distribución de esta población es homogénea en todo Lima por lo que el 13,4% de la población total de Lima que vive en Lima Moderna (Tabla 2 1) también tomará es distribución.

- Población entre los 21 años y 35 años en Lima Metropolitana: 2 576 000,00 habitantes
- Factor Lima Moderna (Porcentaje de habitantes de Lima Moderna respecto al total de Lima Metropolitana): 13,4%

$$2\,576\,000,00 \text{ habitantes} \times 13,4\% = 345\,184 \text{ habitantes}$$

Son 345 184 los habitantes de Lima Moderna entre los 21 años y 35 años. Ahora, este grupo se segmentará por NSE. El factor a utilizar se toma de la tabla 2 5, que corresponde al porcentaje de habitantes de NSE AB en la zona de Lima Moderna.

- Población entre los 21 años y 35 años en Lima Moderna: 345 184,00 habitantes
- Factor NSE AB en Lima Moderna: 76,8%

$$345\,184 \text{ habitantes} \times 76,8\% = 265\,101 \text{ habitantes}$$

Son 265 101 personas de NSE AB entre los 21 años y 35 años que viven en Lima Moderna. Esta es el mercado objetivo del proyecto. Sin embargo, realizaremos una

segmentación más: separar a los habitantes de NSE A y NSE B, para poder utilizar el factor de asistencia mensual a un bar mostrado en la tabla 1.1 Para ello se segmentará a esta población a partir de proporciones que se sustenta en la tabla 2.8.

- Proporción NSE A, respecto al total NSE AB = 18,36%
- Proporción NSE B, respecto al total NSE AB = 81,37%

Tabla 2.9 Población NSE AB entre los 21 años y 35 años en Lima Moderna

| | |
|---|----------------|
| Población NSE AB entre los 21 años y 35 años en Lima Moderna | 265 000 |
| NSE A | 49 379 |
| NSE B | 215 621 |

El mercado objetivo del proyecto, sin ajuste de encuestas, es de 49 379 potenciales asistentes de NSE A de Lima Moderna entre los 21 años y 35 años; mientras que del NSE B con las mismas características es de 215 621 potenciales asistentes.

A continuación, una tabla resumen de lo calculado.

Tabla 2.10 Mercado objetivo

| | |
|--|------------------|
| | 2 019 |
| Población total Lima Metropolitana | 10 581 000 |
| Población entre 21 y 35 años | 2 576 000 |
| <i>Factor Población</i> | 24,0% |
| <i>Factor Lima Moderna</i> | 13,4% |
| Población entre 21 y 35 años Lima Moderna | 345 184 |
| <i>Factor NSE A/B</i> | 76,8% |
| Población entre 21 y 35 años A/B en Lima Moderna | 265 101 |
| Población entre 21 y 35 años NSE A | 49 398 |
| Población entre 21 y 35 años NSE B | 215 704 |
| Mercado objetivo mensual | 265 101 |
| Mercado objetivo anual | 3 181 216 |

Esta demanda calculada se somete a un nuevo ajuste asociado a los resultados de la encuesta realizada. Las dos preguntas con impacto para la obtención de la demanda potencial son las siguientes

- Pregunta de aceptación del servicio. ¿Cuántas veces al mes suele visitar un bar?
- Pregunta de intensidad de compra. En una escala del 1 al 10, donde 1 es definitivamente no y 10 definitivamente sí. ¿Estaría interesado en asistir a un bar especializado en un tipo de bebida?

A continuación, los resultados de las preguntas:

- Pregunta de aceptación del servicio. ¿Cuántas veces al mes suele visitar un bar?
- Pregunta de intensidad de compra. En una escala del 1 al 10, donde 1 es definitivamente no y 10 definitivamente sí. ¿Estaría interesado en asistir a un bar especializado en un tipo de bebida?

Tabla 2.11 *Pregunta de aceptación del servicio*

| | |
|-----------------------|-----|
| Más de una vez al mes | 367 |
| Ninguna | 17 |

Figura 2.3 *Pregunta de aceptación del servicio*

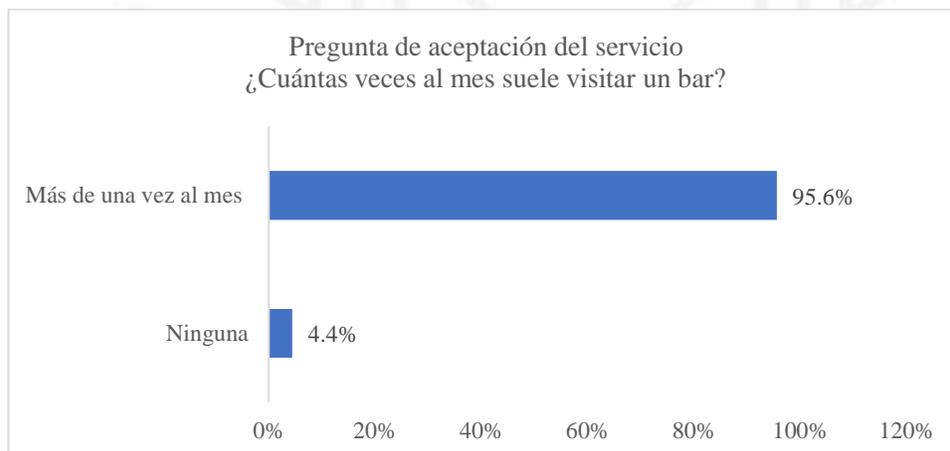
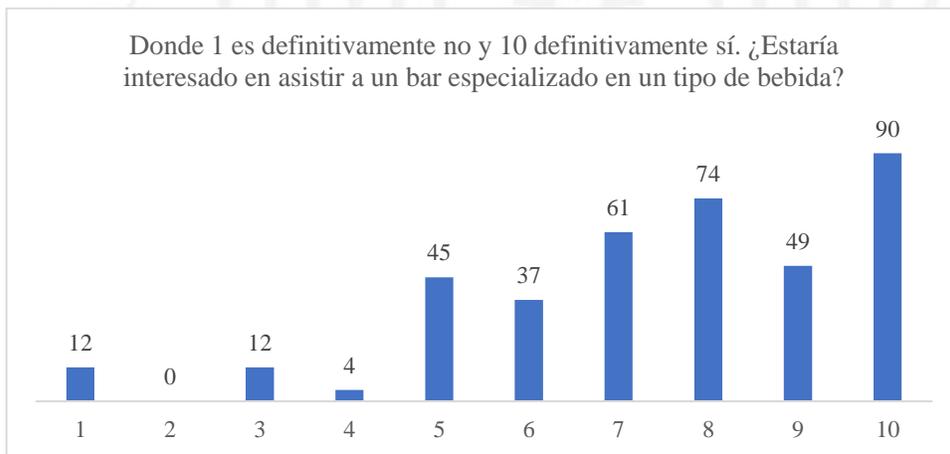


Tabla 2.12 *Grado de intensidad de compra*

| Valor | Frecuencia | Valor x Frecuencia |
|-------|------------|--------------------|
| 1 | 12 | 12 |
| 2 | 0 | 0 |
| 3 | 12 | 37 |
| 4 | 4 | 16 |
| 5 | 45 | 225 |
| 6 | 37 | 221 |
| 7 | 61 | 429 |
| 8 | 74 | 588 |
| 9 | 49 | 441 |
| 10 | 90 | 899 |
| Total | 384 | 2 868 |

Figura 2.4 *Pregunta de intensidad de compra*



Los ratios a aplicar a partir de los resultados de las preguntas de la encuesta son los siguientes:

- Pregunta de aceptación del servicio. Ratio = 95,6% = 0,956
- Pregunta de intensidad de compra. Ratio = $2\ 868/384 = 74,7\% = 0,747$

Con estos resultados, se ajusta el mercado objetivo y se determina el mercado potencial del proyecto.

Tabla 2.13 *Demanda potencial del proyecto.*

| | |
|---|-----------|
| Población entre 21 y 35 años NSE A | 49 398 |
| Población entre 21 y 35 años NSE B | 215 704 |
| Mercado objetivo mensual | 265 101 |
| Mercado objetivo anual | 3 181 216 |
| <i>Ratio de aceptación del servicio</i> | 95,6% |
| <i>Ratio de grado de intensidad de compra</i> | 74,7% |
| Población entre 21 y 35 años NSE A ajustada | 35 277 |
| Población entre 21 y 35 años NSE B ajustada | 154 041 |
| Demanda potencial mensual | 189 317 |
| Demanda potencial anual | 2 271 808 |

2.3 Análisis de la oferta

2.3.1 Análisis de la competencia. Competencia directa y sus ubicaciones. Participación de mercado

La competencia directa para el proyecto son bares temáticos y/o especializados que se encuentren en Lima Moderna. A continuación, los más importantes:

- Ayahuasca Restobar Dirección: Av. San Martín 130, Barranco.
- Huaringas Bar Dirección: Ca. Bolognesi 640, Miraflores.
- Quincha Bar Dirección: Boulevard Bordemar, Circuito de Playas, Barranco.
- Bitter Cocktail Club Dirección: Av. Los Conquistadores 560, San Isidro.
- El Infusionista Droguería Bar Dirección: Ca. Manuel Bonilla 123, Miraflores

2.3.2 Beneficios ofertados por los competidores directos

Ayahuasca Restobar

- Descripción: “Ayahuasca es un restobar ubicado en la Mansión Bérninzon; una casona barranquina de la época republicana, construida entre los años 1 875 y 1 895. El local abrió sus puertas el 17 de julio de 2 008 y desde esa fecha se ha consolidado como una propuesta muy atractiva por su originalidad y encanto. En Ayahuasca hemos creado un ambiente acogedor que rompe la rutina, reconocido como un referente de nuestra identidad cultural. Es un espejo de nuestra ciudad donde nos encontramos todos”.

Huaringas Bar

- Descripción: “En nuestro bar de Brujas ofrecemos una gran variedad de deliciosos y exclusivos tragos (entre los cuales está el mejor Pisco Sour del Perú). En este ambiente ofrecemos también nuestra exclusiva colección de macerados de Pisco, así como los mejores piqueos de la casa, que se disfrutan con la variadísima oferta de nuestras cartas de vinos y de licores. En este ambiente se encuentra la apreciada iconografía completa de las Brujas de Cachiche, distintivo emblemático de nuestra marca internacional que compartimos con los restaurantes de nuestra franquicia. Este salón tiene capacidad de hasta 50 personas y está equipado con música ambiental propia y dos pantallas de alta definición donde se suelen apreciar los grandes eventos deportivos y culturales del mundo”.

Quincha Bar

- Descripción: “Quincha nace de la relación entre la tierra y el mar, entre nuestra coctelería y gastronomía, entre la cultura y el arte. Nuestro templo es un espacio que te transporta al Perú, degustando nuestros sabores podrás viajar a los lugares más espectaculares de la Costa, Sierra y Selva”.

Bitter Cocktail Club

- Descripción: “Es un speakeasy bar con el estilo de una barra de New York, Buenos Aires, Londres o Singapur. Lo vintage es lo nuevo. Nuestros cocktails rememoran las viejas recetas de coctelería con retoques modernos. En nuestra carta encontrarás Manhattan, Rob Roy, Negroni, Bobby Burns, Bamboo, Old Pal y otros cocktails con historia”.

El Infusionista Droguería Bar

- Descripción: “Inspirado en las antiguas farmacias y boticas, El Infusionista ofrece una variedad de originales y atractivos cocteles conceptuales y medicinales. Además, diferentes tipos de gin, nuevas versiones de cocteles tradicionales y una singular cocina incorporada a la barra. Un espacio diferente, cálido y acogedor”.

Tabla 2.14 *Comparativo de características entre competidores entre competidores*

| | Ayahuasca Restobar | Huaringas Bar | Quincha Bar | Bitter Cocktail Club | El Infusionista |
|---|--|--|--|--|--|
| Distrito | Barranco | Miraflores | Barranco | San Isidro | Miraflores |
| Días y horario de atención | Lun-Vie 18:00 – 03:00 Sab 20:00 – 03:00 Dom Cerrado | Lun 19:00 – 00:00 Mar-Jue 19:00 – 01:00 Vie-Sab 19:00 – 02:30 Dom Cerrado | Lun Cerrado Mar-Mie 12:30 – 23:30 Jue-Sab 12:30 – 03:00 | Dom-Lun-Mar Cerrado Mie-Jue 19:00 – 00:00 Vie 19:00 – 02:30 Sab 19:00 – 00:00 | Lun-Jue 19:00 – 01:00 Vie-Sab 19:00 – 03:00 |
| Tamaño de local 1 = poco amplio 5 = muy amplio | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| Zona mesas altas | Si | No | Si | No | No |
| Zona "Lounge" | Si | Si | Si | Si | No |
| Zona de barra | Si | Si | Si | Si | Si |

2.3.3 Análisis competitivo y comparativo (matriz EFE)

Tabla 2.15 Matriz EFE

| Factor crítico de éxito | Valor | Calificación | Calificación ponderada |
|--|-------|--------------|------------------------|
| Oportunidades | | | |
| i. Nulas restricciones comerciales | 0,1 | 3 | 0,3 |
| ii. Inflación controlada | 0,05 | 3 | 0,15 |
| iii. Hábitos de consumo orientado al esparcimiento | 0,15 | 4 | 0,6 |
| iv. Eficiencia logística de proveedores | 0,2 | 4 | 0,8 |
| v. Reciclaje | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Amenazas | | | |
| i. Inestabilidad de poderes del estado | 0,05 | 2 | 0,1 |
| ii. Alza en impuestos a la cerveza | 0,1 | 1 | 0,1 |
| iii. Conciencia por la salud | 0,1 | 1 | 0,1 |
| iv. Costo de nueva tecnología | 0,05 | 2 | 0,1 |
| v. Licencias y permisos | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Valor ponderado | | | 2,65 |

2.4 Determinación de la demanda para el proyecto

2.4.1 Segmentación del mercado

El mercado objetivo para el estudio es la población de los distritos que conforman Lima Moderna, dentro de la región de Lima Metropolitana, entre los 21 años y 35 años, de NSE A y B.

Los factores empleados para la segmentación de la mercado objetivo y demanda potencial del presente estudio a continuación:

- País: Perú
- Ciudad: Lima
- Provincia: Lima Metropolitana
- Zona: Lima Moderna

- Rango de edad: 21 años a 35 años
- Nivel socioeconómico: NSE A y B
- Pregunta de aceptación del servicio
- Pregunta de intensidad de compra
- Porcentaje que elige a un bar como opción de esparcimiento
- Selección del mercado meta

El mercado meta son los habitantes de Lima Moderna entre los 21 años y 35 años, de NSE A y B con preferencia por los bares como opción de ocio.

2.4.3 Determinación de la participación de mercado para el proyecto

El último factor a considerar para determinar la demanda del proyecto es el factor de preferencia y asistencia a un bar como opción de ocio. Para este factor se empleará los resultados de la Tabla 1 1. “Adultos-jóvenes (21 – 35 años) Lima y Perú ¿Qué haces para divertirte cuando estás fuera de casa? Asistencia a centros de entretenimiento en los últimos 30 días”.

Tabla 2.16 *Demanda específica del proyecto*

| | |
|---|------------------|
| Población entre 21 y 35 años NSE A | 35 277 |
| Población entre 21 y 35 años NSE B | 154 041 |
| Demanda potencial mensual | 189 215 |
| Demanda potencial anual | 2 271 808 |
| <i>Factor de asistencia a bares NSE A</i> | <i>32,0%</i> |
| <i>Factor de asistencia a bares NSE B</i> | <i>16,0%</i> |
| NSE A | 11 288 |
| NSE B | 24 647 |
| Demanda específica mensual | 35 935 |
| Demanda específica anual | 431 220 |

De la demanda específica anual, se considera tomar los siguientes porcentajes de mercado para los años 2 019 – 2 025.

Tabla 2.17 Participación de mercado 2 019 – 2 025

| | 2 019 | 2 020 | 2 021 | 2 022 | 2 023 | 2 024 | 2 025 |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Factor de comparación con competencia | 5,10% | 9,67% | 10,74% | 11,46% | 10,74% | 10,38% | 10,02% |

Finalmente, la demanda del proyecto con todos los factores y segmentaciones considerados se presenta a continuación:

Tabla 2.18 Demanda del proyecto

| | 2 019 | 2 020 | 2 021 | 2 022 | 2 023 | 2 024 | 2 025 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Población total Lima Metropolitana | 10 581 000 | 10 609 166 | 10 764 428 | 10 920 309 | 11 076 223 | 11 231 595 | 11 385 860 |
| Población entre 21 y 35 años | 2 | 2 633 | 2 671 | 2 710 | 2 749 | 2 787 | 2 826 |
| <i>Factor Población</i> | 576,000 | 380 | 918 | 611 | 311 | 877 | 169 |
| <i>Factor Lima Moderna</i> | 25% | | | | | | |
| Población entre 21 y 35 años Lima Moderna | 345 184 | 352 873 | 358 037 | 363 222 | 368 408 | 373 576 | 378 707 |
| <i>Factor NSE A/B</i> | 76,8% | | | | | | |
| Población entre 21 y 35 años A/B en Lima Moderna | 265 101 | 271 006 | 274 972 | 278 954 | 282 937 | 286 906 | 290 847 |
| Población entre 21 y 35 años NSE A | 49 398 | 50 498 | 51 237 | 51 979 | 52 721 | 53 461 | 54 195 |
| Población entre 21 y 35 años NSE B | 215 704 | 220 508 | 223 735 | 226 975 | 230 216 | 233 445 | 236 652 |
| DEMANDA PROYECTADA MENSUAL | 265 101 | 271 006 | 274 972 | 278 954 | 282 937 | 286 906 | 290 847 |
| DEMANDA PROYECTADA ANUAL | 3 181 216 | 3 252 076 | 3 299 670 | 3 347 453 | 3 395 246 | 3 442 872 | 3 490 160 |
| <i>Ratio de aceptación del servicio</i> | 95,6% | | | | | | |
| <i>Ratio de grado de intensidad de compra</i> | 74,7% | | | | | | |
| Población entre 21 y 35 años NSE A | 35 277 | 36 062 | 36 590 | 37 120 | 37 650 | 38 178 | 38 702 |
| Población entre 21 y 35 años NSE B | 154 04 | 157 472 | 159 777 | 162 090 | 164 405 | 166 711,00 | 169 001,00 |
| DEMANDA MENSUAL | 189 317 | 193 534 | 196 367 | 199 210 | 202 054 | 204 889 | 207 703 |
| DEMANDA PROYECTADA ANUAL | 2 271 808 | 2 322 412 | 2 356 400 | 2 390 523 | 2 424 653 | 2 458 665 | 2 492 435 |

(Continúa)

(Continuación)

| | 2 019 | 2 020 | 2 021 | 2 022 | 2 023 | 2 024 | 2 025 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Factor de asistencia a bares | | | | | | | |
| NSE A | 11 288 | 11 540 | 11 709 | 11 878 | 12 048 | 12 217 | 12 385 |
| NSE B | 24 647 | 25 196 | 25 564 | 25 934 | 26 305 | 26 674 | 27 040 |
| DEMANDA PROYECTADA MENSUAL | 35 935 | 36 735 | 37 273 | 37 813 | 38 353 | 38 891 | 39 425 |
| DEMANDA PROYECTADA ANUAL | 431 220 | 440 826 | 447 277 | 453 754 | 460 232 | 466 688 | 473 098 |
| <i>Factor de comparación con competencia</i> | 4,48% | 8,49% | 9,43% | 10,06% | 9,43% | 9,12% | 8,81% |
| Demanda específica anual | 19 311 | 37 431 | 42 199 | 45 664 | 43 421 | 42 562 | 41 659 |
| Demanda específica mensual | 1 609 | 3 119 | 3 517 | 3 805 | 3 618 | 3 547 | 3 472 |
| Demanda específica semanal | 402 | 780 | 879 | 951 | 905 | 887 | 868 |
| Demanda específica diaria | 80 | 156 | 176 | 190 | 181 | 177 | 174 |

2.5 Definición de la estrategia de comercialización

2.5.1 Políticas de plaza

Las políticas de plaza tendrán un carácter introductorio, con miras a la expansión y total control del mercado de bares especializados.

Los pagos del servicio podrán ser en efectivo (Soles y Dólares, aplicando el tipo de cambio del día) y tarjetas de crédito/débito nacionales y extranjeras Visa, MasterCard y American Express.

El giro del negocio estila no vender al crédito.

En cuanto a descuentos y promociones, estos se analizarán y ejecutarán con el tiempo, por el personal encargado de la estrategia de marketing del local. Es importante no solo contar con descuentos, sino saber comunicarlos. La publicidad tiene que llegar a los potenciales clientes a través de redes sociales. Las redes sociales serán un factor determinante, ya que además de informar las novedades al público, las opiniones que ellos brinden del local servirán para mejorar.

2.5.2 Publicidad y promoción

La publicidad será un factor determinante para promocionar el bar y dar a entender al público un primer mensaje que tiene que calar: el del concepto del bar especializado. Dar a conocer que la propuesta es innovadora y diferente a lo que el mercado ofrece.

El medio por el que se comenzará a publicitar el bar son las redes sociales por dos razones: es la opción más económica para comenzar a publicitar el local, a comparación de otros medios como la televisión y prensa; y porque la publicidad a través de redes sociales permite enfocarte exactamente al público que te interesa atraer. Como afirmó Ícaro Moyano, director de comunicación de Tuenti en una entrevista a MarketingDirecto.com “permite que el disparo publicitario sea más certero” (Moyano, 2010).

A partir de ahí, una estrategia de promoción enfocada a grupos grandes, para de esa forma dar a conocer el bar a la mayor cantidad de personas posibles.

Finalmente, se reconoce que la primera impresión es lo más importante: por lo que con mayor razón el servicio y la atención los primeros días de funcionamiento tienen que ser impecables.

2.5.3 Análisis de precios

2.5.3.1 Tendencia histórica de precios

A continuación, la lista de precios de locales que venden las bebidas que el local ofrecerá (cerveza y ginebra), bajo un concepto similar al propuesto. Las listas de precios están actualizada al 15 de noviembre de 2019.

Ayahuasca Restobar

- Gin Tonic (ginebra, agua tónica y especias) S/ 30,00 – S/ 55,00

- Coctel a base de ginebra S/ 32,00 – S/ 34,00
- Cerveza nacional S/ 16,00 – S/ 18,00
- Cerveza importada S/ 16,00 – S/ 18,00

Huaringas Bar

- Gin Tonic S/ 25,00 – S/ 40,00
- Cerveza nacional S/ 12,00
- Cerveza importada S/ 15,00

Quincha Bar

- Gin Tonic S/ 30,00 – S/ 36,00
- Coctel a base de ginebra S/ 32,00
- Cerveza nacional S/ 14,00
- Cerveza importada S/ 14,00 – S/ 16,00
- Cerveza artesanal S/ 18,00 – S/ 20,00

Ginebra (av. La Paz 220, Miraflores)

- Gin Tonic S/ 23,00 – S/ 55,00
- Coctel con ginebra S/ 27,00 – S/ 31,00
- Cerveza nacional S/ 10,00 – S/ 11,00
- Cerveza importada S/ 13,00
- Cerveza artesanal S/ 17,00

2.5.3.2 Estrategia de precios (precio inicial).

La base de los precios establecidos para las bebidas en el local se ha basado en dos factores: la pregunta en la encuesta que habla sobre la cantidad que una persona está

dispuesta a gastar en un bar; y dos, los precios de la competencia. El tener precios competitivos y acordes al nivel de servicio que se brindará es fundamental de cara a la imagen que se quiere proyectar.

A continuación, la primera lista de precios del local:

- Martini (ginebra, Vermut, aceituna) S/ 35,00
- Déjame a mí (ginebra, Vermut, licor de albaricoque, zumo de limón, granadina) S/ 35,00
- Madre de la novia (ginebra, Vermut, jugo de toronja, jarabe de azúcar, toronja) S/ 35,00
- Ángel caído (ginebra, Vermut, licor de albaricoque, zumo de limón, granadina) S/ 35,00
- Arcángel (ginebra, pepino, Aperol, limón) S/ 35,00
- Estrella azul (ginebra, Curacao azul, Vermut, lima) S/ 35,00
- Naranja en flor (ginebra, jugo de naranja, Cointreau, Vermut, naranja) S/ 35,00
- Aurora dorada (ginebra, Bardinet de manzana, licor de albaricoque, jugo de mango, granadina) S/ 35,00
- Martínez (ginebra, Vermut, amargo de angostura, marrasquinos, limón) S/ 35,00
- Sabueso (ginebra, Vermut dulce, Vermut seco, fresas) S/ 35,00
- Tónico (ginebra, agua tónica, especias) S/ 30,00
- Tónico premium floral/Tónico premium especiado/tónico premium cítrico/Tónico premium herbal (gin premium, agua tónica, especias) S/ 45,00
- Cerveza nacional (Cusqueña, Pilsen) S/ 10,00
- Cerveza importada (Stella Artois, Corona) S/ 15,00

- Cerveza artesanal S/ 20,00



CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

3.1 Identificación y análisis detallado de los factores de microlocalización

Lograr la máxima rentabilidad del proyecto, minimizar los costos (Díaz, Jarufe y Noriega, 2 007) y cumplir con la ley y sus reglamentos, a través de la identificación de factores críticos y su análisis en cada una de las alternativas de microlocalización por plantear es el objetivo de este capítulo.

La metodología a seguir es la siguiente: un análisis preliminar, identificando los factores estratégicos para la necesidad de microlocalización del local; luego, la búsqueda y evaluación de alternativas de microlocalización. Finalmente, la selección de microlocalización.

A nivel macro, se determinó en el punto 2 1 3. a los distritos que conforman la zona de Lima Moderna como ubicación potencial del local.

Tabla 3.1 *Lima Metropolitana 2 019: distritos que componen la zona geográfica de Lima Moderna.*

| N° | Distritos (en orden alfabético) |
|-----------|--|
|-----------|--|

| | |
|----|-------------------|
| 1 | Barranco |
| 2 | Jesús María |
| 3 | La Molina |
| 4 | Lince |
| 5 | Magdalena del Mar |
| 6 | Miraflores |
| 7 | Pueblo Libre |
| 8 | San Borja |
| 9 | San Isidro |
| 10 | San Miguel |
| 11 | Santiago de Surco |
| 12 | Surquillo |

Nota. De Perú: Población 2019, por CPI, 2019

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

Empleando una variante aplicada a servicios del método cualitativo de evaluación de antecedentes industriales en Lima Moderna, se determina que los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco serán los sometidos a una evaluación de microlocalización, debido a que en ellos existen locales que ofrecen un servicio similar al propuesto en el presente estudio.

A continuación, un listado de bares que ofrecen un servicio similar al propuesto en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.

Huaringas Bar

- Dirección: Bolognesi 640, Miraflores
- Descripción del local y servicio: “En nuestro bar de Brujas ofrecemos una gran variedad de deliciosos y exclusivos tragos (entre los cuales está el mejor Pisco Sour del Perú). En este ambiente ofrecemos también nuestra exclusiva colección de macerados de Pisco, así como los mejores piqueos de la casa, que se disfrutan con la variadísima oferta de nuestras cartas de vinos y de licores. En este ambiente se encuentra la apreciada iconografía completa de las Brujas de Cachiche, distintivo emblemático de nuestra marca internacional que compartimos con los restaurantes de nuestra franquicia. Este salón tiene capacidad de hasta 50 personas y está equipado con música ambiental propia y dos pantallas de alta definición donde se suelen apreciar los grandes eventos deportivos y culturales del mundo”.

Bitter Cocktail Club

- Dirección: Av. Los Conquistadores 560, San Isidro
- Descripción del local y servicios: “Es un speakeasy bar con el estilo de una barra de New York, Buenos Aires, Londres o Singapore. Lo vintage es lo nuevo. Nuestros cocktails rememoran las viejas recetas de coctelería con retoques modernos. En nuestra carta encontrarás Manhattan, Rob Roy, Negroni, Bobby Burns, Bamboo, Old Pal y otros cocktails con historia”.

El Bar de Siempre

- Dirección: Centro Comercial Caminos del Inca Tienda 402 y 403, Santiago de Surco.
- Descripción del local y servicios: “El Bar de Siempre difunde el pisco peruano, altamente recomendable para pasar buenos momentos acompañados de una gran variedad de Chilcanos y Sours en un ambiente relajado y amistoso, donde puedes hacer los previos de una noche de fiesta, ubicado en el nuevo lugar de encuentro de Chacarilla”. (El Bar de Siempre Chacarilla , s.f.)

Los factores considerados para determinar en qué distrito de Lima Moderna se ubicará el local son los siguientes:

- Condiciones socioeconómicas: el mercado objetivo del presente proyecto son adultos-jóvenes entre los veintiuno y treinta y cinco años de edad, de nivel socioeconómico A y B. El distrito que se elija debe alojar la mayor cantidad posible del grupo de NSE de interés.

Tabla 3.2 *Habitantes en el rango entre los veintiuno y treinta y cinco años de NSE A en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.*

| NSE A | | | |
|---|-------------------|----------------------------------|------------------|
| Población 21-35 años Lima Metropolitana | Distrito | Porcentaje (%) respecto al total | Total habitantes |
| 99 000,00 | Miraflores | 10,30% | 10 197 |
| | San Isidro | 15,80% | 15 642 |
| | Santiago de Surco | 24,90% | 24 651 |
| | Total | 51,00% | 50 490 |

Nota. De Estadística poblacional 2015, por Ipsos Apoyo, 2015 (<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2015>).

Tabla 3.3 *Habitantes en el rango entre los veintiuno y treinta y cinco años de NSE A en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.*

| NSE B | | | |
|---|-------------------|---|-------------------------|
| Habitantes 21-35 años Lima Metropolitana | Distrito | Porcentaje (%) respecto al total | Total habitantes |
| 471 000,00 | Miraflores | 3,10% | 14 601 |
| | San Isidro | 2,70% | 12 717 |
| | Santiago de Surco | 10,30% | 48 513 |
| | Total | 16,10% | 75 831 |

Nota. De Estadística poblacional 2015, por Ipsos Apoyo, 2015 (<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2015>).

Tabla 3.4 *Habitantes en el rango entre los veintiuno y treinta y cinco años de NSE A y B en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.*

| NSE A + B | |
|-------------------|------------------------------|
| Distrito | Habitantes 21-35 años |
| Miraflores | 24 798 |
| San Isidro | 28 359 |
| Santiago de Surco | 73 164 |
| Total | 126 321 |

Disponibilidad de locales: locales disponibles para alquiler que permitan el correcto funcionamiento del negocio y sus características. El único filtro considerado es que el área del local sea superior a los doscientos metros cuadrados

Tabla 3.5 *Oferta de locales comerciales con un área superior a los doscientos metros cuadrados en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.*

| Distrito | Urbania | Adonde Vivir |
|-----------------|----------------|---------------------|
| Miraflores | 97 | 104 |
| San Isidro | 98 | 94 |
| Surco | 57 | 65 |
| Total | 252 | 263 |

Nota. Adaptado de *Urbania.com*, por Urbania, 2019. Fecha consulta 17 de noviembre de 2019.

Costo de alquiler del local: el alquiler es el principal costo que se debe afrontar, y varía entre los distritos de Lima Moderna. Encontrar un local que cumpla los requerimientos al menor costo de alquiler es el objetivo.



Tabla 3.6 Costo de alquiler en locales comerciales con potencial de ubicación final en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco.

| | Dirección | Área (m2) | Costo alquiler mensual | Costo alquiler/m2 | Costo alquiler anual |
|-------------------|----------------------------|-----------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Miraflores | | | | | |
| Opción 1 | Calle Narciso de la Colina | 495 | USD 999,00 | 5 USD 12,12 | USD 71 988,00 |
| Opción 2 | Calle Leónidas Avendaño | 350 | USD 000,00 | 12 USD 34,29 | USD 144 000,00 |
| Opción 3 | Avenida Del Ejercito | 436 | USD 000,00 | 8 USD 18,5 | USD 96 000,00 |
| San Isidro | | | | | |
| Opción 1 | Avenida El Bosque | 459 | USD 000,00 | 5 USD 10,89 | USD 60 000,00 |
| Opción 2 | Avenida Dos de Mayo | 528 | USD 400,00 | 8 USD 15,91 | USD 100 800,00 |
| Opción 3 | Avenida Petit Thouars | 625 | USD 000,00 | 7 USD 11,20 | USD 84 000,00 |
| Santiago de Surco | | | | | |
| Opción 1 | Avenida Primavera | 1 386 | USD 000,00 | 19 USD 13,71 | USD 228 000,00 |
| Opción 2 | Centro Comercial El Polo | 416 | USD 000,00 | 8 USD 19,23 | USD 96 000,00 |
| Opción3 | Avenida El Polo | 680 | USD 000,00 | 5 USD 7,35 | USD 60 000,00 |

Nota. Adaptado de *Urbania.com*, por Urbania, 2019. Fecha consulta 17 de noviembre de 2019

Accesibilidad: cercanía a principales avenidas y calles. Dos motivos, facilidad para llegar considerado todos los medios de transporte de la ciudad y la fácil identificación del local (que no se encuentre, por ejemplo, en el interior menos transitado de un centro comercial poco concurrido).

Tabla 3.7 *Número de vías nacionales y metropolitanas por distrito*

| | Vías nacionales | Vías metropolitanas |
|-------------------|------------------------|--|
| Miraflores | 0 - | Av. Alfredo Benavides Av. Angamos Av. Arequipa Av. Del Ejercito 9 Av. Reducto Av. Ricardo Palma Bajada de Armendáriz Circuito de Playas Vía Expresa de Paseo de la República |
| San Isidro | 0 - | Av. Aramburú Av. Arequipa Av. Javier Prado 7 Av. República de Panamá Av. Salaverry Circuito de Playas Vía Expresa de Paseo de la República |
| Santiago de Surco | 1 Panamericana Sur | Av. Alfredo Benavides Av. Javier Prado 5 Av. Los Próceres Av. Salvador Allende Av. Tomás Marsano |

Nota. Adaptado de *Relación de vías encargadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2013*, por Opecu, 2013 (http://opecu.org.pe/wp-content/uploads/2014/07/Vias_Encargadas.pdf).

Tabla 3.8 *Tipo de transporte urbano por distrito*

| Distrito | Tren | Metropolitano | N° servicios corredores |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Miraflores | x | <input type="checkbox"/> | 2 |
| San Isidro | x | <input type="checkbox"/> | 12 |
| Surco | <input type="checkbox"/> | x | 6 |

Licencia de funcionamiento y zonificación: los requisitos y reglamentos de cada distrito deben ser lo más compatible con el concepto de bar propuesto. El bar se ceñirá a las normativas; pero si estas normativas trasgreden e impactan el concepto y/o funcionamiento sería una desventaja a tomar en consideración. Se tomará en cuenta si las potenciales ubicaciones del local se ajustan a las exigencias de zonificación de cada municipalidad. Así mismo, se evaluará la claridad y transparencia en el trámite de obtención de licencia de funcionamiento (municipalidad más Defensa Civil).

Establecidos los factores, se utilizará el método semicuantitativo de ranking de factores para evaluarlos y determinar el distrito ideal donde ubicar el local.

Tabla 3.9 *Matriz de factores*

| | Condiciones socioeconómicas | Disponibilidad de locales | Costo de alquiler del local | Accesibilidad | Licencia de funcionamiento y zonificación | Total | Ponderación |
|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------|---|-----------|-----------------|
| Condiciones socioeconómicas | | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 20,0% |
| Disponibilidad de locales | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 6,7% |
| Costo de alquiler del local | 1 | 1 | | 1 | 1 | 5 | 33,3% |
| Accesibilidad | 1 | 1 | 0 | | 1 | 4 | 26,7% |
| Licencia de funcionamiento y zonificación | 0 | 1 | 0 | 0 | | 2 | 13,3% |
| | | | | | | 15 | 100,00 % |

3.2 Identificación y descripción de las alternativas de localización

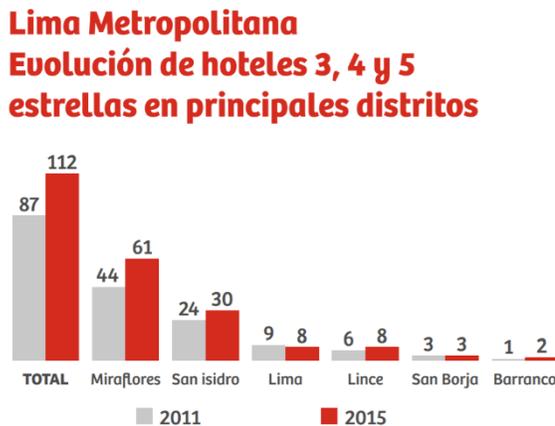
Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco. Estos distritos elegidos de Lima Moderna fueron analizados respecto de los factores establecidos.

Miraflores

Condiciones socioeconómicas muy buenas (8)

- De los distritos estudiados, cuenta con la menor población de público objetivo para el proyecto. Sin embargo, cuenta con otros factores que lo hacen atractivo. Por ejemplo, es el distrito en Lima con mayor cantidad de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

Figura 3.1 Lima Metropolitana. Evolución de hoteles 3,4 y 5 estrellas en principales distritos.



Nota. De *Evolución de la oferta aérea y hotelera*, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf).

- Así mismo, es considerado el distrito turístico de Lima. Es común caminar por sus calles y toparse con grupos de turistas, de todas las edades. Finalmente, acorde a la encuesta realizada en el Capítulo II, es Miraflores el distrito que los encuestados más visitan para acudir a un bar, independientemente de ser o no residentes del distrito.

Disponibilidad de locales buena (8)

- Es el distrito con mayor oferta de locales en alquiler, y en zonas potencialmente favorables para el correcto desenvolvimiento del servicio.

Costo de Alquiler bueno (6)

- El costo de alquiler es alto; sin embargo, los locales evaluados se encuentran en zonas céntricas que permitirían alcanzar los objetivos de demanda estimada del proyecto.

Accesibilidad (10)

- Es el distrito mejor conectado en cuanto a infraestructura vial de los evaluados. El transporte urbano interconecta el distrito a través de sus dos principales arterias viales: la Vía Expresa con el Metropolitano y la Av. Arequipa con el Corredor Azul.

Licencia de funcionamiento y zonificación (8)

- Negocios con giros de bares y pubs tienen como requisito estar ubicados en zonas comerciales de comercio metropolitano y en menor medida de comercio zonal. Los locales analizados en Miraflores se encuentran dentro de la zona de comercio metropolitano según el mapa de zonificación de la municipalidad de Miraflores (anexo xx). La información respecto al trámite de licencia de funcionamiento es fácil de obtener en la página web de la municipalidad. Trámites claros.

San Isidro

Condiciones Socioeconómicas buenas (6)

- De los distritos evaluados, San Isidro ocupa el segundo lugar en cantidad de potenciales clientes por NSE y edad que busca el proyecto. También ocupa el segundo lugar en cantidad de hoteles de tres estrellas en adelante; a pesar de ello, aloja la mitad de los hoteles que tiene Miraflores.

Disponibilidad de locales buena (6)

- El distrito de San Isidro cuenta casi con la misma cantidad de locales ofrecidos para alquilar que Miraflores. Sin embargo, las zonas de San Isidro en donde se encuentran los locales evaluados no son las ideales para el proyecto.

Costo de alquiler bueno (6)

- El costo de alquiler se encuentra en el punto medio de los tres distritos evaluados.

Accesibilidad muy buena (8)

- Conectividad vial muy buena, a partir de las vías metropolitanas que recorren el distrito acompañados de servicios como el Metropolitano y corredores azul, morado y rojo. Sin embargo, hay zonas de San Isidro, como El Golf y Orrantía, que son de difícil acceso por no contar con vías principales cerca a ellas.

Licencia de funcionamiento y zonificación (6)

- Las zonas con mayor potencial de éxito para el local son de comercio vecinal (ejm: Av. Los Conquistadores); es decir, un negocio del giro de bar no puede funcionar en esta zona (anexo XX). La zona de comercio metropolitano de San Isidro está ubicada en mayor proporción en el centro financiero. Sin embargo, esta zona no es del interés del proyecto. En cuanto a licencia de funcionamiento, información clara, al igual que Miraflores, vía página web.

Santiago de Surco

Condiciones socioeconómicas muy buenas (8)

- De los distritos evaluados, es el que concentra mayor cantidad de población de interés. Cuenta con zonas comerciales con alto tránsito de personas (Jockey Plaza, Centro Comercial Caminos del Inca, Centro Comercial El Polo), centros educativos (Universidad de Lima, Universidad Ricardo Palma)

y zonas de oficinas (Av. Manuel Olgúin, Centro Financiero Chacarilla). No obstante, es el distrito menos frecuentado de los tres en evaluación.

Disponibilidad de locales regular (4)

- Oferta la menor cantidad de locales con las características requeridas por el proyecto. Los locales ofertados no se encuentran en una zona atractiva para el giro del negocio: a pesar de ser El Polo una zona comercial importante en el sector A y B, no es una zona que se asocie a locales nocturnos

Costo de alquiler regular (4)

- El costo de alquiler es alto, considerando su ubicación

Accesibilidad excelente (10)

- Único con una vía nacional (Panamericana Sur) que interconecta a todo el distrito. El Corredor Rojo recorre la Av. Javier Prado en su jurisdicción. Cuenta con vías metropolitanas importantes, así como estaciones del tren eléctrico.

Licencia de funcionamiento y zonificación (6)

- Santiago de Surco es un distrito extenso. La zona de interés para el proyecto son las ubicadas en El Polo y Chacarilla. Estas zonas son, según el mapa de zonificación (anexo xx) de comercio zonal. Sin embargo, no son zonas en donde este tipo de negocios funcione. En cuanto a la información disponible de licencia de funcionamiento, esta es escasa y poco clara por parte de la web de la municipalidad.

3.3 Evaluación y selección de localización

Los resultados obtenidos en la sección anterior son utilizados en la siguiente tabla en el método de ranking de factores para poder determinar donde se ubicará el local finalmente. Las puntuaciones asignadas a cada factor seguirán la siguiente escala:

- 10 puntos: excelente
- 8 puntos: muy bueno
- 6 puntos: bueno
- 4 puntos: regular
- 2 puntos: deficiente

Tabla 3.10 *Ranking de Factores*

| Parámetros | Miraflores | San Isidro | Santiago de Surco | Ponderación |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|
| Condiciones socioeconómicas | 8 | 6 | 8 | 20,00% |
| Disponibilidad de locales | 8 | 6 | 4 | 6,67% |
| Costo de alquiler | 6 | 6 | 4 | 33,33% |
| Facilidad de acceso | 8 | 8 | 8 | 26,67% |
| Licencia de funcionamiento y zonificación | 8 | 6 | 6 | 13,33% |
| Puntuación total | 73 | 65 | 61 | 100,00% |

Como se puede ver en la tabla, según el método de ranking de factores el local debe ser ubicado en el distrito de Miraflores.

CAPITULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

4.1 Relación tamaño – mercado

La relación tamaño – mercado es definida con la demanda específica del proyecto (número de asistentes al local/año), determinada en el capítulo II. Con esta información se define la dimensión del servicio del proyecto.

Tabla 4.1 *Demanda del proyecto*

| Año | Demanda específica anual (n° de asistentes al local) |
|------------|---|
| 2019 | 19 311 |
| 2020 | 37 431 |
| 2021 | 42 199 |
| 2022 | 45 664 |
| 2023 | 43 421 |
| 2024 | 42 562 |
| 2025 | 41 659 |

El tamaño de mercado es delimitado por la demanda anual más alta, en este caso la del 2 022. La dimensión del servicio es de 45 664 asistentes anuales.

4.2 Relación tamaño – recursos

Para efectos del servicio, la relación tamaño – recursos productivos no aplica. La relación entre insumos, personal técnico y de servicios básicos con el dimensionamiento del servicio es indirecta.

Los insumos serán provistos por un distribuidor. La cantidad de insumo a utilizar por bebida vendida es marginal; además de contar siempre con un stock ya establecido por la demanda específica. Los insumos no determinan la demanda.

De igual manera el personal técnico (barman). Ellos elaboran las bebidas en relación con la demanda del local; no producen según su capacidad operativa.

Finalmente, los servicios básicos tampoco influyen en la producción.

4.3 Relación tamaño – tecnología

Ningún proceso productivo de transformación se dará a cabo en el local, más allá de la preparación de cocteles. Este tipo de transformación se considera despreciable respecto a una producción industrial en serie o masa. Es por ello que, para efectos del servicio a brindar, la relación tamaño – tecnología no aplica.

4.4 Relación tamaño – inversión

Se requiere una inversión de S/ 812 171,00 para la implementación del servicio de este proyecto y se propone financiar el 28% de la inversión total a través de un préstamo para activos fijos para Pymes con una entidad bancaria.

Se consideró una tasa de interés anual del 25% para financiar S/ 229 423,00 a 36 meses. Un préstamo con características de este tipo tendría un servicio de deuda de S/ 8 980,00 soles al mes; lo que representa un 10% de los ingresos del servicio durante el primer año de funcionamiento del local.

Es una práctica común para los bancos proporcionar financiamiento con servicios de deuda menores al 30% de los ingresos mensuales del cliente; por lo tanto, debido a lo expuesto anteriormente es posible obtener financiamiento para el negocio planteado en el caso de estudio y el financiamiento no representaría un limitante para el servicio.

4.5 Relación tamaño – punto de equilibrio.

Los ingresos estimados y la cantidad de unidades vendidas para el caso de estudio son los siguientes:

Tabla 4.2 *Ingresos estimados y precio promedio*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas anuales | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |
| Ventas unidades | 60 872 | 117 989 | 133 017 | 143 939 | 136 870 | 134 164 | 131 316 |
| Precio promedio | 21,70 | 21,70 | 21,70 | 21,70 | 21,70 | 21,70 | 21,70 |

Por otro lado, el costo variable, el costo variable promedio y el costo fijo son los siguientes:

Tabla 4.3 *Costo variable, costo variable promedio y costo fijo*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos variables | 357 936 | 693 789 | 782 158 | 846 384 | 804 814 | 788 900 | 772 158 |
| Materia prima | 357 936 | 693 789 | 782 158 | 846 384 | 804 814 | 788 900 | 772 158 |
| Costo variable promedio | 5,90 | 5,90 | 5,90 | 5,90 | 5,90 | 5,90 | 5,90 |
| Costos fijos | 733 991 | 750 534 | 750 534 | 750 534 | 749 541 | 749 541 | 747 896 |
| Mano de obra directa | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 |
| Mano de obra indirecta | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 |
| Servicios a terceros | 420 880 | 420 880 | 420 880 | 420 880 | 420 880 | 420 880 | 420 880 |
| Gastos corrientes | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 |
| Nuevo mobiliario | | 16 543 | 16 543 | 16 543 | 15 549 | 15 549 | 13 904 |

Con lo expuesto, se puede calcular el punto de equilibrio de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio promedio} - \text{Costo variable promedio})} = \text{Punto equilibrio (unidades)}$$

$$\text{Punto equilibrio (unidades)} * \text{Precio promedio} = \text{Punto de equilibrio (ventas)}$$

Siendo el resultado el siguiente:

Tabla 4.4 *Punto de equilibrio*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| P. equilibrio (bebidas) | 53 454 | 54 501 | 54 501 | 54 501 | 54 438 | 54 438 | 54 334 |
| P. equilibrio (n° asistentes) | 17 818 | 18 167 | 18 167 | 18 167 | 18 146 | 18 146 | 18 111 |
| P. equilibrio (ventas) | 1 158 306 | 1 181 010 | 1 181 010 | 1 181 010 | 1 179 646 | 1 179 646 | 1 177 389 |

4.6 Dimensionamiento del servicio

Tabla 4.5 *Selección del dimensionamiento del servicio*

| Tipo de relación | Demanda anual (en n° de asistentes) |
|-------------------------------|--|
| Tamaño – mercado | 45 664,00 |
| Tamaño – recursos productivos | No aplica |
| Tamaño – tecnología | No aplica |
| Tamaño – inversión | No aplica |
| Tamaño – punto de equilibrio | 18 167,00 |
| Dimensionamiento del servicio | 45 664,00 |

La conclusión a partir de los tipos de relación presentados arroja que la selección del dimensionamiento del servicio se basa en la relación de tipo tamaño – mercado. La limitante para el proyecto será por consiguiente la demanda anual (en n° de asistentes) que se muestra en la tabla 4 1 Demanda del proyecto; específicamente la demanda del año 2022, puesto que es la de mayor demanda de combos a lo largo de la proyección.

CAPITULO V: INGENIERIA DEL PROYECTO

5.1 Proceso para la realización de proyecto

5.1.1 Descripción del proceso del servicio

El cliente ingresa al local. Un anfitrión amablemente lo recibe, da la bienvenida y le realiza dos preguntas: cantidad de personas en el grupo y en qué zona del local gustaría ubicarse. Si la cantidad de personas en el grupo del cliente se ajusta al aforo por grupo de la zona en la cual desea ser ubicado, el anfitrión procede a verificar si hay disponibilidad de posiciones para acompañar y ubicar al grupo. De no haber disponibilidad de posiciones, el anfitrión indica al cliente la no disponibilidad, y consulta si desea ser anotado en la lista de espera. Si la respuesta es sí, se consulta su nombre, anota el mismo en la lista y da un tiempo aproximado de espera. Si la respuesta es negativa, el cliente se retira.

Si la cantidad de personas en el grupo del cliente no se ajusta al aforo por grupo de la zona en la cual desea ser ubicado, el anfitrión sugiere al cliente otra zona del local. Si el cliente acepta, el anfitrión procede a verificar la disponibilidad de posiciones para acompañar y ubicar al grupo. Si el cliente no acepta, este se retira del local y culmina el servicio. Si el cliente acepta, pero no hay disponibilidad de posiciones, el anfitrión indica al cliente la no disponibilidad, y consulta si desea ser anotado en la lista de espera. Si la respuesta es sí, se consulta su nombre, anota el mismo en la lista y da un tiempo aproximado de espera. Si la respuesta es negativa, el cliente se retira.

Una vez ubicado el cliente en su ubicación, el anfitrión entrega la carta de bebidas. Si el cliente es ubicado en la zona de barra, el anfitrión indica que los pedidos se solicitan directamente a los barmen. Si el cliente fue ubicado en la zona de mesas altas y lounge, el anfitrión indica que en breves momentos un mozo se acercará a tomar la orden.

En la zona de barra, al estar el cliente listo para ordenar: Este llama al barman para que anote su pedido. El barman anota el pedido y lo coloca en cola de pedidos. En la zona de mesas altas y lounge, pasado un tiempo prudencial, el mozo se acerca a consultar si el grupo está listo para tomarles el pedido. Si la respuesta es no, el mozo se retira y, en un tiempo prudencial o cuando el cliente lo llame, lo primero que pase, regresa a consultar la misma pregunta. Si la respuesta es sí, anota el pedido, y lo lleva a la zona de barra para colocarlo en cola de pedidos.

Tanto en barra como en mesas, si es que algún miembro del grupo tiene una consulta respecto a las bebidas del local, tanto barmen como mozos están calificados para resolver cualquier inquietud.

Una vez el pedido listo en la zona de barra, es el barman quien entrega la bebida al cliente. En la zona de mesas altas y lounge, es el mozo quien entrega el pedido al grupo. Se entregan todos los pedidos a la vez.

Luego de un tiempo prudencial, tanto barman/mozo, se acerca al cliente consultando si todo está conforme con el pedido. Si la respuesta es no, se busca solucionar el impase. Si el impase no puede ser solucionado con el barman/mozo, este procede a solicitar la asistencia del administrador.

Si la respuesta es sí, tanto barman/mozo procede a retirarse. Barman/mozo verifica si el cliente culminó de beber. Si es el caso, se procede a recoger vasos y botellas vacías. Se consulta si se desea otro pedido. Si la respuesta es sí, se anota el pedido y procede el mismo proceso. Si la respuesta es no, se plantea dos escenarios. El primero, el cliente aún no desea solicitar el siguiente pedido. Barman/mozo recoge vasos y botellas vacías, y queda atento ante el llamado del cliente para tomar su pedido. Segundo escenario, el cliente pide la cuenta.

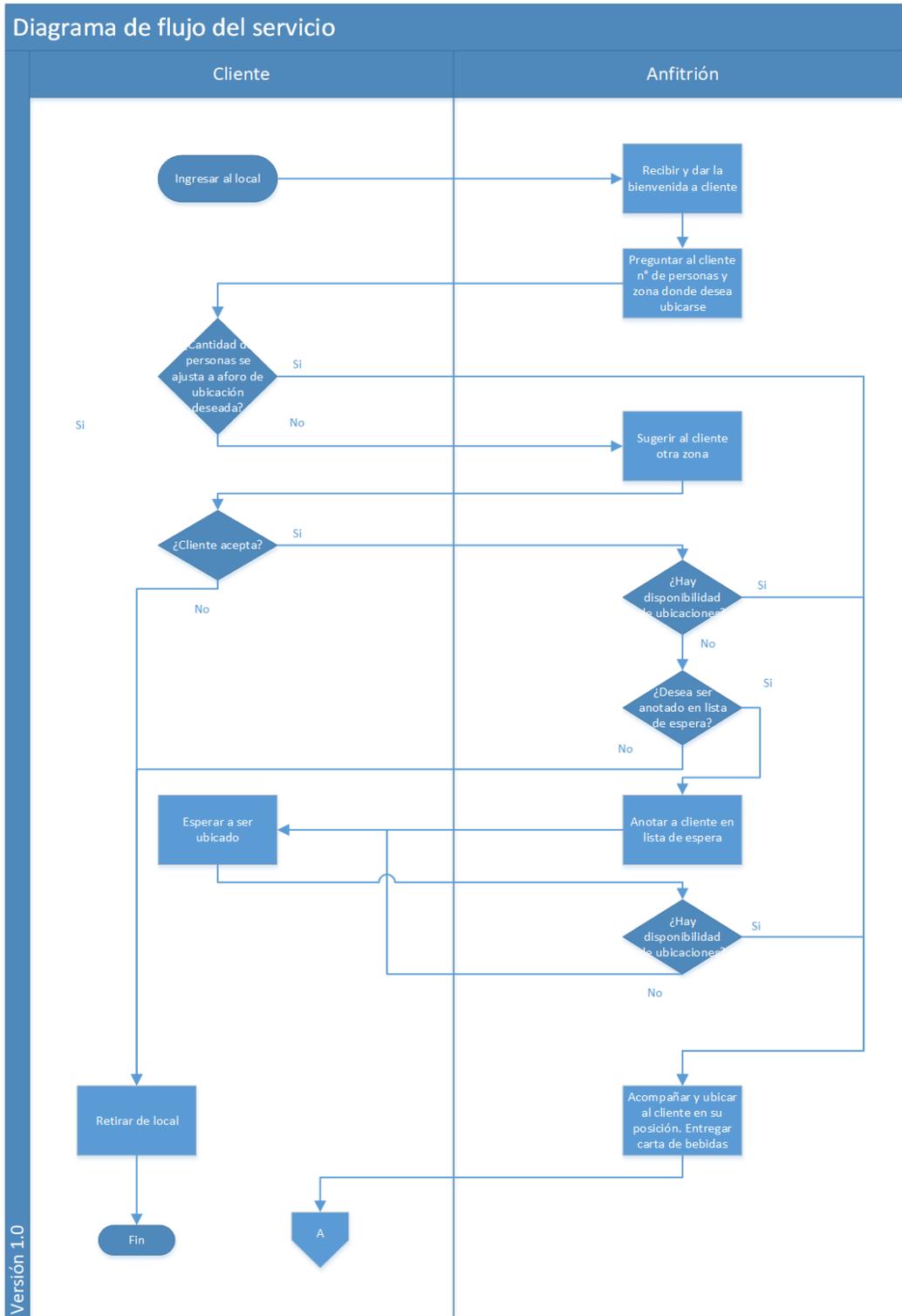
Para el pedido de cuenta, sucede en el caso descrito en el párrafo anterior, o ante la solicitud del cliente en cualquier momento. Ante la solicitud de cobro del servicio, barman/mozo se acerca a caja a solicitar la pre-boleta del cliente. Barman/mozo extiende pre-boleta al cliente y consulta la manera en que este cancelará el servicio: si es con

efectivo en Soles, se recibe el dinero. Si es en efectivo en dólares, se da el tipo de cambio del día. Si el cliente está de acuerdo, se recibe el dinero. Caso contrario, se espera otro método de pago. Si el cliente desea cancelar con tarjeta, se consulta qué operador de tarjeta tiene (Visa/MasterCard/American Express) para traer a la ubicación el POS correspondiente.

Cancelado el servicio, se consulta al cliente si desea una boleta o factura. Si desea una boleta, se consulta si desea que esta sea con su número de documento de identidad (DNI). Si desea una factura, se le da una forma para que pueda escribir los siguientes datos: razón social y número de RUC. Caja procede a ingresar al sistema boleta o factura. Finalmente, se le extiende al cliente la constancia de boleta o factura y agradece por su preferencia.

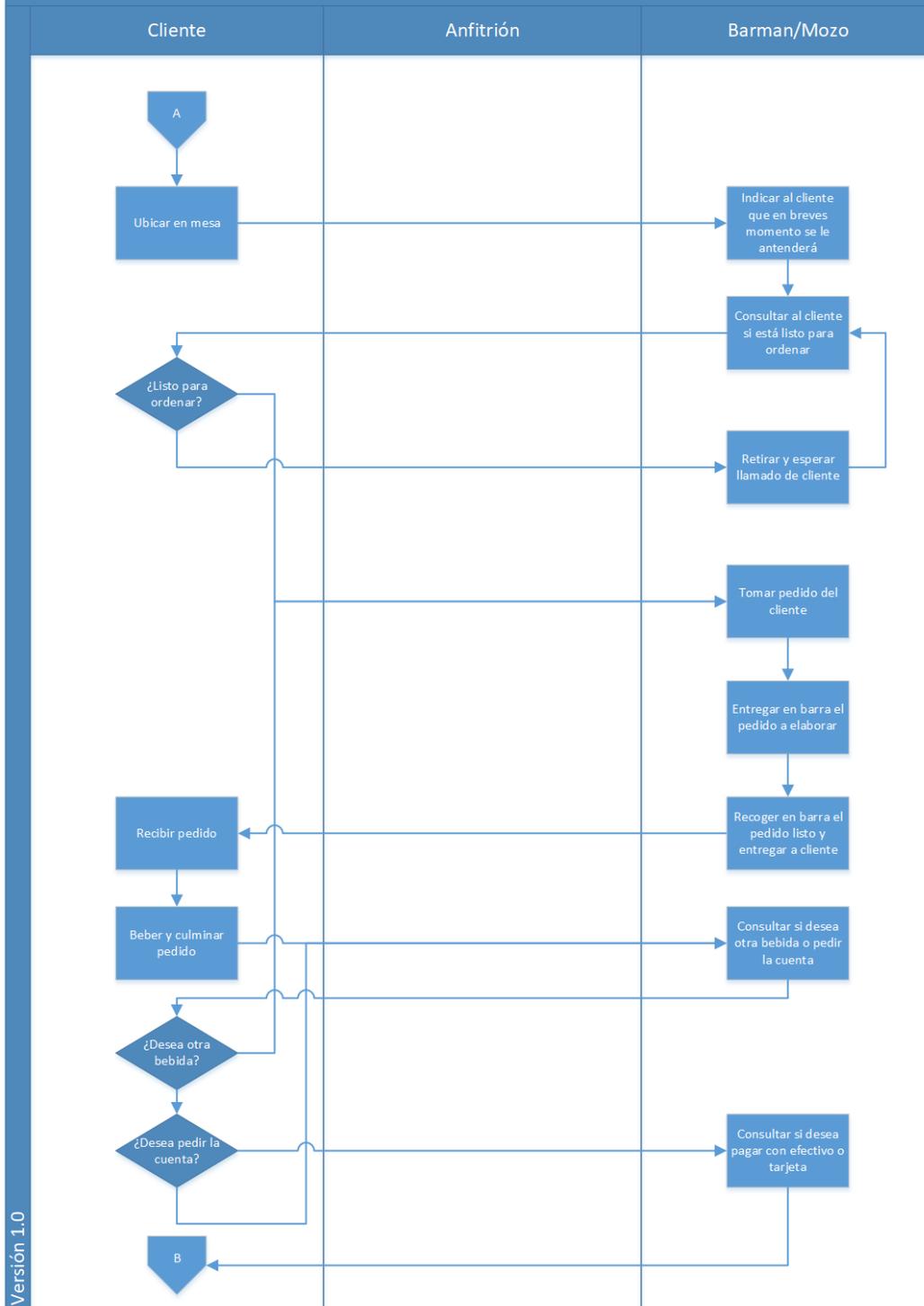
No se considera en el diagrama de flujo de servicio el uso de juegos en la zona de juegos de salón. Estos no siguen ningún proceso. Todo cliente tiene derecho a su uso. Se utilizarán sin límite de tiempo, en la forma de “primero en llegar, primero en servir”. Los implementos de los juegos como pelotas, fichas y otros se encontrarán en la misma zona de juegos. De existir algún inconveniente en esta zona, será responsabilidad del administrador del local buscar la solución.

Figura 5.1 Diagrama de flujo del servicio



(Continua)

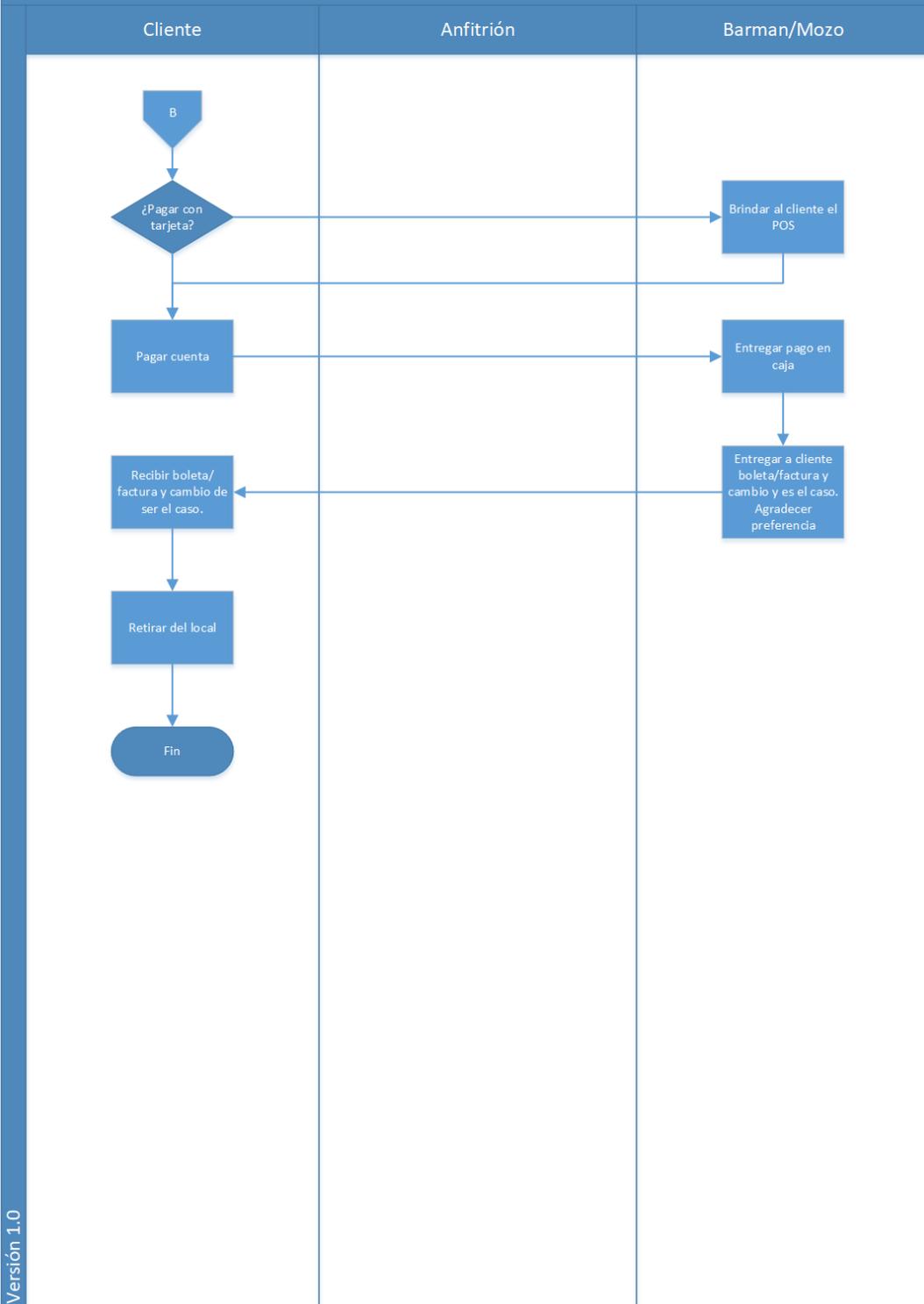
Diagrama de flujo de servicios



Versión 1.0

(Continua)

Diagrama de flujo de servicios



Versión 1.0

5.2 Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio.

El servicio principal es el expendio y venta de bebidas. Para brindar bebidas innovadoras de calidad a los clientes, además de los mejores licores e insumos, se necesita de equipos con la mejor tecnología que permitan su óptima elaboración. A continuación, ellos.

Refrigeración. El equipo seleccionado para la conservación de insumos perecibles y almacenamiento de cervezas son congeladoras con tecnología “No Frost/Frost Out”. Esta tecnología enfría todo el compartimiento de refrigeración de manera uniforme y rápida. De esta manera, la humedad es eliminada y con ello también la escarcha, perjudicial para el congelador. Esta tecnología en congeladoras asegura la calidad del producto final y reducir costos por malfuncionamiento y mantenimiento. (O’Neill, 2016).

El congelador escogido es el congelador horizontal de libre instalación Whirlpool color blanco WHE2535 FO. Cuenta con una capacidad de doscientos cincuenta y dos litros y además de la ya mencionada tecnología “No Frost/Frost Out”, cuenta con clasificación de eficiencia energética A+, lo cual significa que ahorra mucha energía en el consumo de electricidad.

Figura 5.1 *Congelador horizontal de libre instalación Whirlpool color blanco WHE2535 FO*



Nota. De *Congeladoras Whirlpool*, por Whirlpool, 2019 (<https://www.whirlpool.es/productos/frio/congeladores>).

Licuada. Algunos cocteles que se ofrecen en el local pasan por un proceso de licuado. Del proceso de licuado se busca eficiencia por parte de la máquina con el menor ruido posible. Para los barmen, pero, sobre todo, para los clientes en la zona de barra, el ruido de la licuadora tiene que pasar desapercibido. Es por ello que una licuadora con tecnología “SilentMixx” es la ideal. Esta tecnología consiste en utilizar materiales con cierres herméticos y un sistema de reducción de vibración que permite que el motor de la licuadora funcione sin generar tanto ruido. (O’Neill, 2 016).

Bajo esta característica, la licuadora escogida es la Batidora de Vaso “SilentMixx” Pro-900 W marca Bosch. Esta es la licuadora más potente y silenciosa de Bosch, que cuenta también con el programa “HighSpeed”, que permite un licuado perfecto con corto tiempo.

Figura 5.2 *Licuadora escogida es la Batidora de Vaso “SilentMixx” Pro-900 W marca Bosch*



Nota. De *Silent Blenders*, por Bosch, 2019 (<https://www.bosch-home.pe/electrodomesticos/preparacion-de-alimentos/licuadoras/MMB66G7M>).

5.3 Capacidad instalada

5.3.1 Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio (M-O. Equipo, instalaciones, tecnologías y otros)

Para brindar el servicio del caso de estudio se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Aforo del local
- Cantidad de mano de obra disponible
- Materia prima
- Equipos de trabajo

5.3.2 Determinación del factor limitante de la capacidad

De los factores antes mencionados la mano de obra sería el factor limitante, pues, aunque existe demanda para este tipo de servicio no se puede ofrecer el servicio sin cumplir con los altos estándares del cliente en cuanto a tiempos de atención.

Los equipos de trabajo tampoco son especializados y la materia prima es abundante y se definirá el tamaño del local del servicio en base a la demanda estimada por lo que estos factores no son limitantes.

5.3.3 Determinación del número de recursos del factor limitante

Para determinar la mano de obra mínima para este servicio se debe revisar la demanda específica del proyecto y determinar el punto máximo de concentración de clientes dentro del servicio en un determinado momento.

Para ello primero se calculó la demanda semanal promedio en el punto de mayor demanda del proyecto siendo el resultado 965 clientes a la semana y 80 clientes diarios en determinado momento. El cálculo para la demanda estimada se explicó a detalle en el capítulo dos mientras que el dato del máximo de clientes en determinado momento se realizó asumiendo que la demanda se distribuye de la misma manera en horarios y días de atención que la competencia. La metodología de cálculo se muestra a continuación:

Se determinó el porcentaje de ocupación máximo de bares similares al propuesto en un día de la semana. Se promedió la utilización de los bares por día y posteriormente se distribuyeron los 965 clientes en los días de la semana tomando como base el día de mayor asistencia y calculando los demás en proporción. Una vez determinada la cantidad de clientes en el día se distribuye a dichos clientes en base a los horarios de entrada en bares similares y se asume que el tiempo de permanencia de un cliente es el mismo que el de la competencia; es decir, tres horas.

Finalmente, una vez determinada la máxima cantidad de clientes se utilizó el método de unidades equivalentes utilizando los siguientes tiempos estándar:

Tabla 5.1 *Tiempos estándar*

| Puesto | Actividad | Tiempo (S) | Cantidad de veces | Tiempo (S) |
|---------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Barman | Preparación de coctel | 300 | 1 | 300 |
| | Consulta de pedido | 30 | 3 | 90 |
| | Orden de pedido | 180 | 3 | 540 |
| | Recojo de coctel | 45 | 3 | 135 |
| Mozo | Entrega de coctel | 45 | 3 | 135 |
| | Cobro | 180 | 1 | 180 |
| | Entrega de boleta | 165 | 1 | 165 |
| | Total | | | 1245 |

Cálculo de bármanes: Se estima que un cliente pide un trago por hora, siendo el máximo número de pedidos estimado en una hora 80 por ser 80 clientes, eso equivaldría a 24 000,00 segundos de trabajo dividido entre 3 600,00 segundos por hora. Por consiguiente, se requerirían 7 bármanes para cubrir la demanda de los clientes en 5 minutos; sin embargo, el tiempo usual de atención por trago en un bar ronda los 10 minutos; por lo tanto, solo se considerarán 4 bármanes en el servicio.

Cálculo de mozos: Se estima que un cliente pide 3 tragos en su estadía en el local; sin embargo, durante el tercer pedido también se cobra por lo que el punto máximo de tiempo exigido no necesariamente es cuando haya más gente en el local, sino cuando haya más gente pagando; pues el cobro es el proceso más largo, que es justamente luego

de la hora pico. Se estima que en la hora de máximo trabajo se deben cubrir 8 850,00 segundos en una hora; es decir, que se requerirían 3 mozos para cubrir dicho tiempo demorándose 1 245,00 segundos (20 minutos) por grupo de clientes (4 personas). Como el tiempo máximo de demora debe ser 10 minutos se requieren 6 mozos.

5.3.4 Cálculo de la capacidad de atención

Se calcula la capacidad de atención en base a los tres recursos más importantes e imprescindibles para el servicio: número de asientos, pues ocupan la mayor cantidad del espacio disponible del local; y la cantidad de barmanes y mozos, ya que son los encargados de la atención, la elaboración y entrega de las bebidas. Todas las capacidades se dan en bebidas/día.

Capacidad instalada en base al número de asientos

Para calcular la cantidad de asientos que tendrá el local se tomó como base la encuesta realizada en el capítulo 2, específicamente la pregunta: ¿Con cuántas personas suele visitar un bar? Los cálculos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.2 *Tamaño de grupo de asistente*

| Cantidad acompañantes | Distribución | Distribución % | Tipo de mesa | Personas por tipo de mesa | Cantidad de grupos | Asientos instalados | Utilización |
|-----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| 0 | 8 | 2,2% | Barra | 10,4 | 10 | 10 | 91,7% |
| 1 | 42 | 10,9% | Barra | 15,7 | 5 | 20 | 93,1% |
| 2 | 21 | 5,4% | Mesa de 4 | 35,5 | 6 | 36 | 89,0% |
| 3 | 54 | 14,1% | Mesa de 4 | 18,4 | 3 | 24 | 96,9% |
| 4 | 113 | 29,3% | Mesa de 6 | 13 | 3 | 13 | 3,3% |
| 5 | 58 | 15,0% | Mesa de 6 | 13 | 3 | 13 | 3,3% |
| 6 | 59 | 15,4% | Lounge 8 | | | | |
| 7 | 4 | 1,1% | Lounge 8 | | | | |
| 8 | 13 | 3,3% | Lounge 8 | | | | |
| 9 | 13 | 3,3% | Lounge 8 | | | | |
| | 384 | 100,00% | | 80 | 24 | 90 | 91,9% |

Posteriormente se determinó que ajustado a la utilización se cuenta con 85 asientos. Dichos asientos serán ocupados de la siguiente manera los sábados, día de mayor demanda de la semana, del año con mayor demanda.

Tabla 5.3 *Distribución de clientes durante el sábado*

| | | Hora de salida | | | | | | | | |
|-----------------|-------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | |
| Hora de entrada | 85 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | |
| | 7 | 8 | 8 | 8 | | | | | | |
| | 8 | | 9 | 9 | 9 | | | | | |
| | 9 | | | 17 | 17 | 17 | | | | |
| | 10 | | | | 42 | 42 | 42 | | | |
| | 11 | | | | | 26 | 26 | 26 | | |
| | 12 | | | | | | 8 | 8 | 8 | |
| | 1 | | | | | | | 25 | 25 | |
| | T-381 | 8 | 17 | 34 | 68 | 85 | 76 | 59 | 34 | |

En total durante el día podría haber 381 pedidos.

Capacidad instalada en base a mozos y bármanes

Cómo se mencionó en el punto anterior para determinar la cantidad de mozos y barmen se utilizó una metodología de distribución de clientes de acuerdo a la distribución de la competencia. Los resultados fueron que un sábado del año con mayor demanda se pueden atender 360 pedidos al día.

Tabla 5 4 *Distribución de clientes durante el sábado*

| | | Hora de salida | | | | | | | | |
|-----------------|-------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | |
| Hora de entrada | 80 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | |
| | 7 | 8 | 8 | 8 | | | | | | |
| | 8 | | 8 | 8 | 8 | | | | | |
| | 9 | | | 16 | 16 | 16 | | | | |
| | 10 | | | | 40 | 40 | 40 | | | |
| | 11 | | | | | 24 | 24 | 24 | | |
| | 12 | | | | | | 8 | 8 | 8 | |
| | 1 | | | | | | | 24 | 24 | |
| | T-360 | 8 | 16 | 32 | 64 | 80 | 72 | 56 | 32 | |

En conclusión, la menor capacidad de atención y, por ende, la capacidad de atención del estudio corresponde a la capacidad de atención de los mozos y bármanes, con 360 bebidas por día.

5.4 Resguardo de la calidad

5.4.1 Calidad del proceso y del servicio

La calidad del proceso la definen los cocteles y bebidas. Se busca ofrecer productos de la más alta calidad. El primer agente en la cadena de calidad son los proveedores. Estos tienen que garantizar el cumplir con los estándares de calidad establecidos en la norma técnica peruana.

En la etapa de elaboración y entrega de bebidas, los cocteles serán agradables a la vista y el gusto. El equipo de barmen profesionales pasa por un riguroso proceso de selección, y será capacitado en conocimientos de salubridad a aplicar en el proceso de elaboración.

En lo que respecta a servicio, se brinda un servicio enfocado en el trato cordial al cliente en un ambiente cómodo. La atención debe ser rápida, de sensación agradable y no demasiado formal.

5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente

Los niveles de satisfacción del cliente se determinarán mediante encuestas después de cada atención. De esta manera se conocerá qué le gusto y que no le gustó al cliente, además de qué tan seguido frecuenta el local y otros locales; de lo cual se desprenderán indicadores, tales como la cantidad de veces que regresa un cliente satisfecho en determinado tiempo.

5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad.

Las medidas que se llevarán a cabo para mantener la calidad serán las siguientes.

Para mantener la calidad de licores e insumos con los que se elaborarán las bebidas, solo se trabajará con proveedores que garanticen cumplir con los estándares de calidad aceptados. Así mismo, se realizará una inspección visual de los licores e insumos al despacharse, por ejemplo, verificar que las botellas no han sido adulteradas ubicando los sellos de seguridad en las tapas o verificar la frescura de las hierbas que se utilizarán en los cocteles.

En cuanto al servicio, se aplicará la metodología 5S, que permite que los tiempos de atención sean menores sin desmedro de la calidad (Anexo). A continuación, la aplicación de las 5S en el estudio. El administrador del local será quien vele por su correcta implementación y fomento. Así mismo, se formarán grupos de implementación entre los trabajadores para hacer de esta metodología parte de la cultura de trabajo.

Clasificación y descarte (Seiri). Se formarán grupos pequeños de empleados. Cada grupo se encargará de la clasificación y descarte diario de desechos de determinadas zonas del local.

Organización (Seiton). Los mismos equipos, clasificarán los distintos materiales clasificados que se haya decidido conservar según su uso. Por otro lado, pero en la misma línea de organización, los lugares de almacenamiento deberán estar correctamente etiquetados.

Limpieza (Seiso). Los equipos deberán mantener sus áreas limpias. Además, los artículos de limpieza deberán estar en un lugar visible y reconocible al momento de organizar los compartimientos de almacenamiento de productos varios.

Higiene y visualización (Seiketsu). Se utilizará técnica de gestión por colores para mantener la limpieza a lo largo del tiempo. La técnica consiste en utilizar tarjetas de colores. En el caso de la organización, serán tarjetas rojas para espacios sucios y verdes

para espacios limpios. Estas serán colocadas por el administrador del local. De esta manera, los grupos de trabajadores limpiarán el área para poder retirar la tarjeta.

Disciplina y compromiso (Shitsuke). Para fomentar camaradería y la aplicación consciente de las 4S mencionadas, se ofrecerá un premio al equipo que mejor cumpla con ellas. Los avances que logre cada grupo se mostrarán para que ellos mismos vean que el esfuerzo que están realizando contribuye a mejorar la atención al cliente. Luego, se elaborarán manuales de aplicación de las 5S para que cada trabajador tenga una copia.

Finalmente, se plantea realizar un análisis HACCP (sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control) con el cual se determinará los lugares dentro del local donde se debe mantener un control estricto.

Tabla 5.5 *Análisis de peligros y puntos críticos*

| Etapa del Proceso | Justificación | Medidas Preventivas | ¿Es un punto crítico? |
|--------------------------------|---|---|------------------------------|
| Posicionar al cliente | El cliente debe ser posicionado de manera rápida | Mantener una lista de sitios disponibles actualizada en la entrada | No |
| Tomar el pedido del cliente | El cliente debe ser atendido de manera rápida | Se debe mantener un indicador de tiempo de servicio y contratar más personal en caso se necesario | No |
| Elaborar el pedido del cliente | La bebida del cliente debe ser elaborada rápidamente manteniendo, la higiene y alta calidad | Aplicación de las 5S | Si |
| Entrega del producto | Se debe entregar el pedido tal cual fue solicitado | Correcta capacitación a los mozos | No |
| Cobro del servicio | Se debe cobrar rápidamente al cliente | Darle mantenimiento preventivo tanto a los POS como a la caja registradora | No |

Tabla 5.6 *Análisis del punto crítico*

| Etapa | Peligro | Limites Críticos | ¿Qué monitorea r? | ¿Cómo monitorea r? | ¿Cuándo monitorea r? | ¿Quién monitorea ? | Acciones Correctivas |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|
| Elaborar el pedido del cliente | Contaminación por agentes externos | 0.5 ml/L | Concentración de contaminantes | Detector de partículas | Cada mes | Administrador de local | Limpiar el área de trabajo y revisar insumos en busca de defectos |

5.5 Impacto ambiental

Para determinar el impacto ambiental que tendrá el proyecto, es importante detallar el ambiente en donde se asentará el proyecto, para así determinar qué acciones realizadas por el proyecto impactan en el ambiente, y a su vez cómo el ambiente afecta al correcto funcionamiento del local.

Para realizar la evaluación sobre los impactos ambientales y determinar qué estrategia de manejo ambiental escoger, se procederá con la realización de una matriz de Leopold.

Esta matriz resulta bastante útil para evaluar los impactos asociados a la construcción de obras en proyectos; además, es maleable y flexible, por lo cual se puede adecuar y segmentar a lo que demanda el proyecto.

Los factores ambientales tomados en cuenta para la evaluación en la matriz son los siguientes. Tener en consideración que estos factores tienen a su vez subcomponentes que se detallarán en la misma matriz:

Factores físicos

- Agua
- Aire
- Suelo

Factores biológicos

- Flora y fauna

Socioeconómicos

- Cultura y Economía
- Naturaleza y espacios abiertos

Intereses humanos

Las acciones tomadas en consideración para ser incluidas en la matriz, que pueden causar efectos ambientales, son las siguientes. Tener en consideración que estas acciones tienen a su vez sub-acciones, que se detallarán en la misma matriz:

- Operaciones de infraestructura
- Proceso de producción
- Cierre de proyecto.



Tabla 5.7 Matriz de Leopold

| CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES DEL MEDIO SUSCEPTIBLES DE ALTERARSE | | MATRIZ DE LEOPOLD PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES | | | | | | | | | | EVALUACIONES |
|---|----------------------------|--|---------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------|--|-----------------|--------------|
| | | ACCIONES QUE PUEDEN CAUSAR EFECTOS AMBIENTALES | | | | | | | | | | |
| | | Operaciones de infraestructura | | | | Proceso de producción | | | Cierre de proceso | | | |
| | | Construcción local | Desagües y drenajes | Ruido y vibraciones | Tendido eléctrico | Demanda agua | Efluentes líquidos domésticos | Disposición de residuos sólidos | Generación de energía | Desmantelamiento de equipos y mobiliario | Manejo residuos | |
| ACCIONES PROPUESTAS | | | | | | | | | | | | |
| Factores físicos | Tierra | Materiales de construcción | -5 | -4 | | -1 | | -4 | -7 | | -4 | -25 |
| | | Suelos | 3 | 2 | | 1 | | 6 | 5 | | 5 | 22 |
| | Agua | Calidad | 5 | 5 | | 5 | | 2 | | | | 15 |
| | | Temperatura | 6 | 5 | | | | | | | | 13 |
| | Aire | Clima (Micro y macro) | 1 | 2 | | | | 9 | | | | 12 |
| | | Temperatura | 2 | 1 | | | | 5 | | | | 8 |
| | Procesos | Inundaciones | 1 | 3 | | | | 5 | | | | 9 |
| | | Sismología (Terremotos) | 1 | 2 | | | | 5 | | | | 8 |
| Factores Socioeconómicos | Flora | Árboles | -2 | | | | | 2 | | | | 0 |
| | | Uso del territorio | 2 | | | | | 3 | | | | 5 |
| | Medio Ambiente | Naturaleza | 2 | | | | | -1 | | | | 1 |
| | | Espacios abiertos | -1 | | | | | 1 | | | | 3 |
| | Demografía | Salud y seguridad | -1 | | | | | -4 | | | | -10 |
| | | Densidad de población | -3 | | | | | 3 | | | | 11 |
| | SERVICIOS INFRAESTRUCTURAS | Estructuras | -3 | | | | | -4 | | | | -16 |
| | | Vertederos de residuos | 7 | | | | | 7 | | | | 29 |
| | | | -1 | | | | | | | | | -1 |
| | | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| EVALUACIONES | | -3 | 8 | 7 | 4 | 18 | -16 | -24 | 0 | -5 | -3 | |
| | | 43 | 12 | 13 | 16 | 33 | 17 | 21 | 10 | 5 | 14 | |

Al realizar el cruce entre los factores ambientales y las acciones a realizar por el proyecto, se busca determinar el impacto, tanto en magnitud como en importancia.

Con magnitud se busca determinar la dimensión del impacto en sí mismo, a nivel de grado, duración y riesgo de ocurrencia. Mientras que, con importancia, se determina el impacto respecto a la calidad del medio y a la extensión de zona afectada.

El impacto de las acciones sobre los factores ambientales se traslada a una escala simple del 1 al 10, siendo 1 un impacto muy bajo y 10 un impacto muy alto.

5.6 Seguridad y salud ocupacional

La seguridad de los grupos de interés del proyecto, tanto dentro como en los alrededores del local, así como la salud ocupacional de los trabajadores, es de vital importancia para un proyecto de negocio en el siglo XXI. Una cultura de prevención de riesgos y de rápida acción frente a ellos; además de un enfoque ético y moral para con los trabajadores y lo que les pueda suceder, es bastante valorado en un mundo corporativo en el que la responsabilidad social es una ventaja competitiva.

En el Perú, país en donde se desarrollará el proyecto, es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, amparándose en el reglamento de la ley N°29 783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo) bajo Decreto Supremo N°005-2012-TR, quien supervisa y vela porque se cumpla el reglamento.

Y es a partir de los lineamientos de esta ley que se diseñan los diferentes planes de seguridad y salud ocupacional y, según el proyecto, el método a utilizar para identificar los peligros y evaluar los riesgos laborales.

Al ser el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo el ente regulador, y al cual los trabajadores recurrirán en el caso de alguna mala praxis por parte de la administración, que adoptaremos la Guía Básica sobre Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) sugerida por el Ministerio.

El uso sugerido y referencial de esta guía tiene los siguientes objetivos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016)

- Abordar globalmente la gestión de la prevención de los riesgos laborales y mejorar su funcionamiento de una forma organizada y continua.
- Corregir los problemas encontrados y proponer las acciones en pro de mejoras continuas.
- Verificar los aspectos del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo que han sido implementados y los que están pendientes, con el fin de identificar las actividades prioritarias que puedan ser recomendadas para su inmediata implementación.
- Que sea un instrumento que garantice progresivamente la implementación de un sistema de prevención de riesgos laborales y ayude al esfuerzo de los empleadores y trabajadores para reducir significativamente los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, en pro de mejoras del bienestar de los trabajadores, de sus familias y del país.

La guía básica contiene 04 partes, de las cuales no utilizaremos una, que es la correspondiente a la auditoria del SST.

A continuación, el listado del contenido del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional del proyecto:

- Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos Laborales.
- Plan y programa anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Lista de verificación de lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Para la identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales, el Ministerio sugiere una variedad de métodos generalizados, acorde al sector. Al ser el proyecto un prestador de servicios en un local, el método a utilizar

para la identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales será la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.

A continuación, la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos para este caso.

Tabla 5.8 Matriz de evaluación de riesgos 6 x 6 Severidad de las consecuencias Vs. Probabilidad/Frecuencia

| | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|---------------|-----------------------|-------------------|--------------|------------------|
| Severidad | Catastróficos (50) | 50 | 100 | 150 | 200 | 250 |
| | Mayor (20) | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| | Moderado alto (10) | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| | Moderado (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Moderado leve (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Mínima (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Escasa (1) | Baja probabilidad (2) | Puede suceder (3) | Probable (4) | Muy probable (5) |
| | | Probabilidad | | | | |
| Valoración de Riesgos | | | | | | |
| Riesgo crítico | Rojo | 50 < X <= 250 | | | | |
| Riesgo alto | Naranja | 10 < X <= 50 | | | | |
| Riesgo medio | Amarillo | 3 < X <= 10 | | | | |
| Riesgo bajo | Verde | X <= 3 | | | | |

Tabla 5.9 Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos

| Razón o denominación social | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|-------------------------------|-------------------------|---|--|---------------|-------|--|------------------------|
| Área | | Proceso | | | | | | | |
| N° | Actividad | Peligro | Consecuencia a riesgo | Medidas de control existentes | Evaluación de riesgo/impacto seguridad y salud | | | Medidas de control a implementar | Responsable |
| | | | | | Probabilidad (P) | Severidad (S) | P x S | | |
| 1 | Realización de cocteles | Resbalar | Golpe/daño a la salud | Ninguna | 2 | 5 | 10 | Colocar piso antideslizante/uso de zapatos cerrados | Barmen |
| | | Corte | Incisiones en el cuerpo | Ninguna | 2 | 5 | 10 | Carteles de recordación | Barmen |
| 1 | Manipulación de artefactos eléctricos | Descarga eléctrica accidental | Electrocución | Pozo a tierra/artefactos con doble aislamiento | 1 | 20 | 20 | Alejar artefactos eléctricos de lugares húmedo o con agua | Barmen |
| 3 | Movilización de los clientes por las instalaciones | Caídas y resbalones | Golpe/daño a la salud | Limpieza inmediata de líquidos u objetos que puedan caer al suelo | 2 | 5 | 10 | Instalación de rejillas para evacuación de fluidos; que ayudan también al limpiado | Encargados de limpieza |

Luego, una vez identificado los riesgos, se procede con la elaboración del plan y programa anual de seguridad y salud en el trabajo. El fin de este plan es programar en un periodo de un año la implementación de las soluciones a los problemas y fallas identificados en la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos. Este plan tiene que trabajado en conjunto por todas las áreas involucradas en él.

A continuación, el programa anual de seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 5.10 Programa anual de seguridad y salud en el trabajo

| | | | | |
|-----------------------------|--|-----------|------------------------|---|
| Datos del empleador | | | | |
| Razón o denominación social | RUC | Domicilio | Actividad económica | N° trabajadores en el centro de labores |
| | | | Bar de entretenimiento | 27 |
| Objetivo general | Organizar e implementar el plan de seguridad y salud en el trabajo | | | |
| Objetivos específicos | Definir la política y los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo | | | |
| Meta | Cumplimiento en un 90% a fin de año | | | |
| Indicador | (Actividades propuestas/Actividades realizadas) x 100% | | | |
| Presupuesto | | | | |
| Recursos | Ley N°29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo) bajo Decreto Supremo N°005-2012-TR, guías y procedimientos) | | | |

| N | Descripción de la actividad | Responsable de ejecución | Área | Año | | | | | | | | | | | | Fecha de verificación | Estado | Observaciones |
|---|--|--------------------------|----------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------|--------|---------------|
| | | | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | |
| 1 | Realizar actividades de información sobre la importancia de las colaboraciones el estado inicial respecto al tema de seguridad y salud en el trabajo | Administrador | Administración | X | | | | | | X | | | | | | | | |
| 2 | Elaborar al 100% la política de seguridad y salud en el trabajo | Administrador | Administración | | | X | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Revisión de incidentes relacionados con los identificados en la matriz de evaluación de riesgos | Administrador | Administración | | | | X | | | | X | | | | X | | | |

A la par del plan anual, se realizará la verificación de lineamientos del SST a través de una lista modelo que proporciona el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Esta lista sirve de retroalimentación tanto a la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos, como al plan y programa anual. (ver anexo 03)

5.7 Sistema de mantenimiento

La correcta gestión del mantenimiento tiene como fin planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para obtener y conservar un apropiado costo del ciclo de vida de los activos y unas ventajas competitivas adecuadas, tratando de asegurar la competitividad de la empresa para que logre sus objetivos.

La correcta planificación del mantenimiento en el local busca reducir los costos de no planificación, así como evitar accidentes relacionados con la falta de mantenimiento de máquinas o de espacios. Esto en el marco de la planificación estratégica del mantenimiento.

El encargado directo de la gestión del mantenimiento del local será el administrador del mismo, quién delegará las distintas funciones preventivas a los operarios tácticos del establecimiento. Es necesario que los operarios reciban la capacitación y entrenamientos necesarios para que puedan desarrollar las actividades de mantenimiento de una manera correcta. Parte de la calidad del servicio se tiene que ver reflejada en una excelente gestión de mantenimiento del local.

El objetivo del sistema de mantenimiento del local es el de llevar los activos y áreas del local de su estado real a un estado teórico. Para llegar a ese estado teórico hay diferentes formas. En particular, se velará por la conservación de estos estados, mediante mantenimientos preventivos. De darse defectos o daños a algunos de los sistemas, se va a proceder a su restauración y posterior reparación.

Se elige el mantenimiento preventivo porque evita grandes costos de reparaciones y de mal mantenimiento, planificando y coordinando las actividades de mantenimiento en determinado momento.

Para plasmar el tipo de mantenimiento a realizar, fijar los procedimientos y métodos, y asignar recursos; se elaborarán un plan de mantenimiento. En este plan se enlistarán las actividades a realizarse según cronograma.

A continuación, el plan de mantenimiento para el local:



Tabla 5.11 Plan de mantenimiento preventivo

| DATOS DEL PLAN DE MANTENIMIENTO | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|---------------|----------------|
| N° PTM: | 2 016 – 0001 | TIPO DE PTM: | PREVENTIVO | | |
| TIPO DE TRABAJO: | General | FECHA PROGRAMADA: | 1/07/2 016 | | |
| EQUIPO | Local bar de entretenimiento | TIEMPO ESTIMADO: | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO | | | | | |
| PARTE/EQUIPO DEL LOCAL | ZONA | DESCRIPCIÓN DE LA TAREA | TIEMPO (min) | FRECUENCIA | Encargado |
| PISOS | TODO EL LOCAL | Limpieza de pisos | 60 | Diaria | Personal local |
| S. ELÉCTRICO | TODO EL LOCAL | Cambio de artefactos eléctricos | 15 | Cronograma | Outsourcing |
| S. ELÉCTRICO | TODO EL LOCAL | Revisión de circuitos eléctricos | 60 | Trimestral | Outsourcing |
| S. ILUMINACIÓN | TODO EL LOCAL | Limpieza de luminarias | 30 | 02 por semana | Outsourcing |
| S. ILUMINACIÓN | TODO EL LOCAL | Cambio de luminarias | 40 | Cronograma | Outsourcing |
| FONTANERÍA | BAÑOS | Mantenimiento para evitar malos olores y moho | 60 | Trimestral | Outsourcing |
| FONTANERÍA | ZONA DE PREPARACIÓN | Mantenimiento para goteras y fugas | 60 | Trimestral | Outsourcing |
| AIRE ACONDICIONADO | TODO EL LOCAL | Mantenimiento de equipos | 120 | Trimestral | Outsourcing |
| PINTURA | TODO EL LOCAL | Retoques de pintura donde corresponda | 360 | Semestral | Outsourcing |
| Suministros | | Herramientas | Repuestos | | |
| Guantes de goma | | Agua | Desodorizante de baños | | |
| Cubetas | | Desinfectante | Jabón líquido | | |
| Trapeador | | Aspiradora | Rollo industrial papel higiénico | | |
| Secadores | | Bolsa de basura | | | |
| Escobas | | | | | |
| Recogedores | | | | | |

Firma

Nombre:

Supervisor:

5.8 Programa de operaciones del servicio

5.8.1 Consideraciones sobre la vida útil del proyecto

La vida útil del proyecto está supeditada al tiempo en que el negocio alcance los objetivos y metas en un inicio.

Para determinar dicho periodo, el factor a tomar en cuenta es el periodo de recupero de la inversión.

El tiempo de recuperación de inversión es de 3,06 años. A partir de ese momento, la rentabilidad se hace mayor.

5.8.2 Programa de operaciones de servicio durante la vida útil del proyecto.

El programa de operaciones está definido en función del tamaño del servicio al final de la vida útil del proyecto, el cual se estima en 45 664,00 asistentes/año.

Tomando en consideración esta información, se presenta el siguiente programa de operaciones.

Tabla 5.12 *Programa de operaciones de servicio*

| Año | Operaciones (asistentes) |
|------------|---------------------------------|
| 2 019 | 19 311 |
| 2 020 | 37 431 |
| 2 021 | 42 199 |
| 2 022 | 45 664 |
| 2 023 | 43 421 |
| 2 024 | 42 562 |
| 2 025 | 41 659 |

5.9 Requerimiento de materiales, personal y servicios

5.9.1 Materiales para el servicio

Se considera solo a los licores e insumos destinados a la elaboración de bebidas (servicio principal). Materiales e implementos como uniformes, utensilios de barra, artículos de limpieza, etc. No se consideran.

La materia prima requerida está definida por la demanda específica anual, la cual está formada por dos licores: cerveza y ginebra.

Tabla 5.13 *Proporción de consumo de licores en el local.*

| Proporción de consumo | | |
|-----------------------|---------|---------|
| Región | Cerveza | Ginebra |
| Lima Metropolitana | 20% | 80% |

La dimensión del servicio es de 45 664 asistentes anuales. Cada cliente consume 3 bebidas (cualquier combinación); es decir 136 990 bebidas vendidas anualmente.

Los licores para ofrecer son los siguientes:

- Cerveza personal embotellada, ya sea nacional, importada o artesanal 350ml).
- Cocteles a base de ginebra (entre 50ml – 150ml).

El local se abastece con las botellas personales de cerveza y con botellas entre los 750 ml y 1 000 ml de ginebra.

Con lo expuesto anteriormente, el requerimiento de licores para el estudio es:

Tabla 5.14 *Demanda de insumos promedio*

| | Cantidad de bebidas demandadas | Litros demandados | Botellas demandadas |
|-------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|
| Cerveza (botella) | 23 335 | 7 233 | 7 233 |
| Ginebra (botella) | 93 341 | 7 000 | 9 334 |
| Total | 116 677 | | |

5.9.2 Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente

El cálculo se realizó en el 5.3 Capacidad instalada.

5.9.3 Servicios de terceros

Los servicios a contratar en el caso de estudio son pocos. Son tres ellos:

- Seguridad
- Publicidad
- Limpieza

En lo que respecta al tema de la seguridad se contratará una empresa especializada en seguridad de bares y discotecas. Se ha conversado Vip's, que ofrece asesoramiento en seguridad y el servicio de seguridad a costo de S/ 31 200 anual.

En lo que se refiere a publicidad esta se realizaran las siguientes acciones:

- Estrategia de comunicación a implementar en el ecosistema digital
- Pauta digital para redes sociales y Google Ads
- Grilla de contenidos para redes sociales
- Reporte mensual de datos y KPIs de redes sociales
- Reporte mensual de datos y KPIs de Google Ads
- Coordinación con proveedores y equipo de trabajo
- Asesoramiento en el transcurso de la campaña
- Programación e implementación de la campaña de Google Ads
- Programación de página WEB y herramientas necesarias para la misma
- Campaña creatividad, seguimiento e implementación de la misma

- Diseño y animación de artes para los diferentes medios y adaptación a los diferentes formatos
- Campaña de medios, coordinación y seguimiento de la misma

La estrategia de marketing y la actualización de los artes, pagina web, indicadores (revisión de estos) se realizará dos veces al año y tiene un costo de S/ 10 000,00 por campaña como consultoría externa. Dicha estrategia será ejecutada por el community manager del local.

Por otro lado, también se contará con publicidad BTL mensual que tendrá un costo de S/ 1 250,00 Esta publicidad incluye mails directos, y publicidad inteligente en redes sociales.

5.9.4 Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.

Tabla 5.15 *Otros servicios (S/)*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Energía | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 |
| Agua | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 |
| Telefonía e internet | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 | 3 600 |
| Limpieza | 10 500 | 10 500 | 10 500 | 10 500 | 10 500 | 10 500 | 10 500 |
| Mantenimiento | 9 660 | 9 660 | 9 660 | 9 660 | 9 660 | 9 660 | 9 660 |
| Capacitación seguridad trabajo | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |

5.10 Soporte físico del servicio

5.10.1 Factor edificio

El local alquilado se divide en cuatro zonas: barra, mesas altas, lounge y de servicios y empleados.

La zona lounge cuenta con pisos de madera laminada. La zona de mesas altas y barra cuenta con un piso de acabado informal.

En cuanto a vías de circulación, el local cuenta con un corredor amplio de dos metros, bastante más amplio que lo reglamentario (1 2 metros) (Vivienda.gop.pe, s.f.).

Las puertas de acceso al local y a cada área son dobles, se abrirán hacia un solo lado y tendrán 180 cm de ancho total. El local también contará con puertas de emergencia.

Todo el local es techado.

5.10.2 El ambiente de servicio

El local plantea tres zonas para el servicio de expendio y venta de bebidas.

La zona lounge tiene una vibra elegante y de música calmada que contrasta con las otras zonas, que son de un ambiente más festivo e informal.

La zona de barra mantendrá la vibra tradicional de servir bebidas en una barra de cantina.

La zona de mesas altas, la más amplia del local es el punto neurálgico del local. Muchas mesas, lo suficiente distantes la una de la otra, para que la conversación, factor más valorado de un bar según la encuesta realizada, pueda ser placentera entre los muchos grupos que agrupará el local

Finalmente, la zona de servicio y empleados. Esta zona será pequeña, pero acogedora, tendrá baño propio y una pequeña zona de descanso y un lugar para comer.

Cabe resaltar que todas las áreas contarán con aire acondicionado, pues para que no se mezclen los ambientes serán zonas un poco recludas y cerradas.

5.10.3 Disposición de la instalación del servicio

5.11.1 Disposición general

Para la distribución general que tendrá el servicio se utilizará el método Guerchet para determinar el tamaño aproximado que tendrán las áreas del servicio, las cuales como se ha mencionado previamente, son:

- Zona de bar
- Zona lounge
- Zona de servicios higiénicos
- Zona de empleados

La metodología es la siguiente:

- Se determina la superficie estática, que es la superficie ocupada por los muebles y equipos.
- Se determina la superficie de gravitación, que es la superficie donde el personal trabaja o donde el material es acopiado para las operaciones en los puestos de trabajo por lado.
- Se determina la superficie de evolución, que es la superficie reservada entre los puestos de trabajo para el desplazamiento de los materiales el personal y el producto final. Para este fin se utiliza el factor K, que calcula con la altura promedio de los elementos móviles (H1) y la altura promedio de los elementos estáticos (H2). $k = \frac{h1}{2 \cdot h2}$
- Finalmente se calcula la superficie total.

A continuación, se presentan las superficies calculadas totales para cada área, en metros cuadrados:

Tabla 5.16 *Zona del bar*

| | Largo | Ancho | Ss | N (# lados) | Sg | K | Se | # muebles | St |
|--------|-------|-------|------|----------------|------|------|------|--------------|--------|
| Mesas | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 0,84 | 3,37 | 22,00 | 74,11 |
| Sillas | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,84 | 0,21 | 88,00 | 18,53 |
| Barras | 5,58 | 0,50 | 2,79 | 2,00 | 5,58 | 0,84 | 4,70 | 1,00 | 4,70 |
| | | | | | | | | | 135,51 |

Tabla 5.17 *Zona lounge*

| | Largo | Ancho | Ss | N (# lados) | Sg | K | Se | # muebles | St |
|--------|-------|-------|------|----------------|------|------|------|--------------|-------|
| Mesas | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 0,84 | 3,37 | 11,00 | 37,05 |
| Sillas | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,84 | 0,21 | 44,00 | 9,26 |
| Barras | 2,10 | 0,50 | 1,05 | 2,00 | 2,10 | 0,84 | 1,77 | 1,00 | 1,77 |
| | | | | | | | | | 48,08 |

Para los baños no se utiliza el método Guerchet, pues el tamaño mínimo y cantidad de estos está dado por la normativa A.100 del reglamento nacional de edificaciones.

Tabla 5.18 *Superficie baños*

| | |
|------------------|-------|
| Baño zona bar | 25,00 |
| Baño zona lounge | 15,00 |
| Baño de servicio | 4,00 |
| Superficie Total | 45,00 |

Tabla 5.19 *Superficie total zona de empleados*

| | Largo | Ancho | Ss | N (# lados) | Sg | K | Se | # muebles | St |
|---------|-------|-------|------|----------------|------|------|------|--------------|------|
| Mesas | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 0,84 | 3,37 | 1,00 | 3,37 |
| Sillas | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,84 | 0,21 | 4,00 | 0,84 |
| Lockers | 5,00 | 0,50 | 2,50 | 1,00 | 2,50 | 0,84 | 2,11 | 1,00 | 2,11 |
| | | | | | | | | | 6,32 |

Tabla 5.20 *Superficie total zona de almacén*

| | Largo | Ancho | Ss | N (# lados) | Sg | K | Se | # muebles | St |
|---------|-------|-------|------|----------------|------|------|------|--------------|------|
| Almacén | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 0,84 | 4,21 | 1,00 | 4,21 |
| Paletas | 1,50 | 1,50 | 2,25 | 2,00 | 4,50 | 0,84 | 3,79 | 1,00 | 3,79 |
| | | | | | | | | | 8,00 |

En total, el área del local será de 436 metros cuadrados. Una vez que se obtuvo los tamaños aproximados de las zonas, se procede a realizar un análisis relacional con el fin de determinar cómo podrían estar distribuidas las áreas del local, realizando una matriz relacional basada en las tablas presentadas a continuación.

Tabla 5.21 *Códigos para diagrama relacional de actividades*

| Código | Proximidad | Color de líneas | Número de líneas |
|--------|---------------------------|--------------------|------------------|
| A | Absolutamente necesario | Rojo | 4 |
| E | Especialmente necesario | Amarillo | 3 |
| I | Importante | Verde | 2 |
| O | Normal | Azul | 1 |
| U | Sin importancia | | |
| X | No recomendable | Plomo | 1 zigzag |
| XX | Altamente no recomendable | Negro | 2 zigzag |

Tabla 5.22 *Códigos para matriz relacional*

| Código | Razón |
|--------|---|
| 1 | Ruido excesivo |
| 2 | Utilización de los mismos recursos |
| 3 | Utilizado por el mismo personal |
| 4 | No están relacionados y se presta a errores |

Figura 5.5 *Plano detallado del local*

| | |
|---|-------------------------------|
|  | PROYECTO : BAR |
| | PLANOS : PLANTA |
| | PROPIETARIO : - |
| | UBICACION : MIRAFLORES |
| | COORDINADOR : |
| | DESARROLLO : |
| | FECHA : NOVIEMBRE 2019 |
| ESCALA : 1/50 | |
| LAMINA N°: A-01 | |

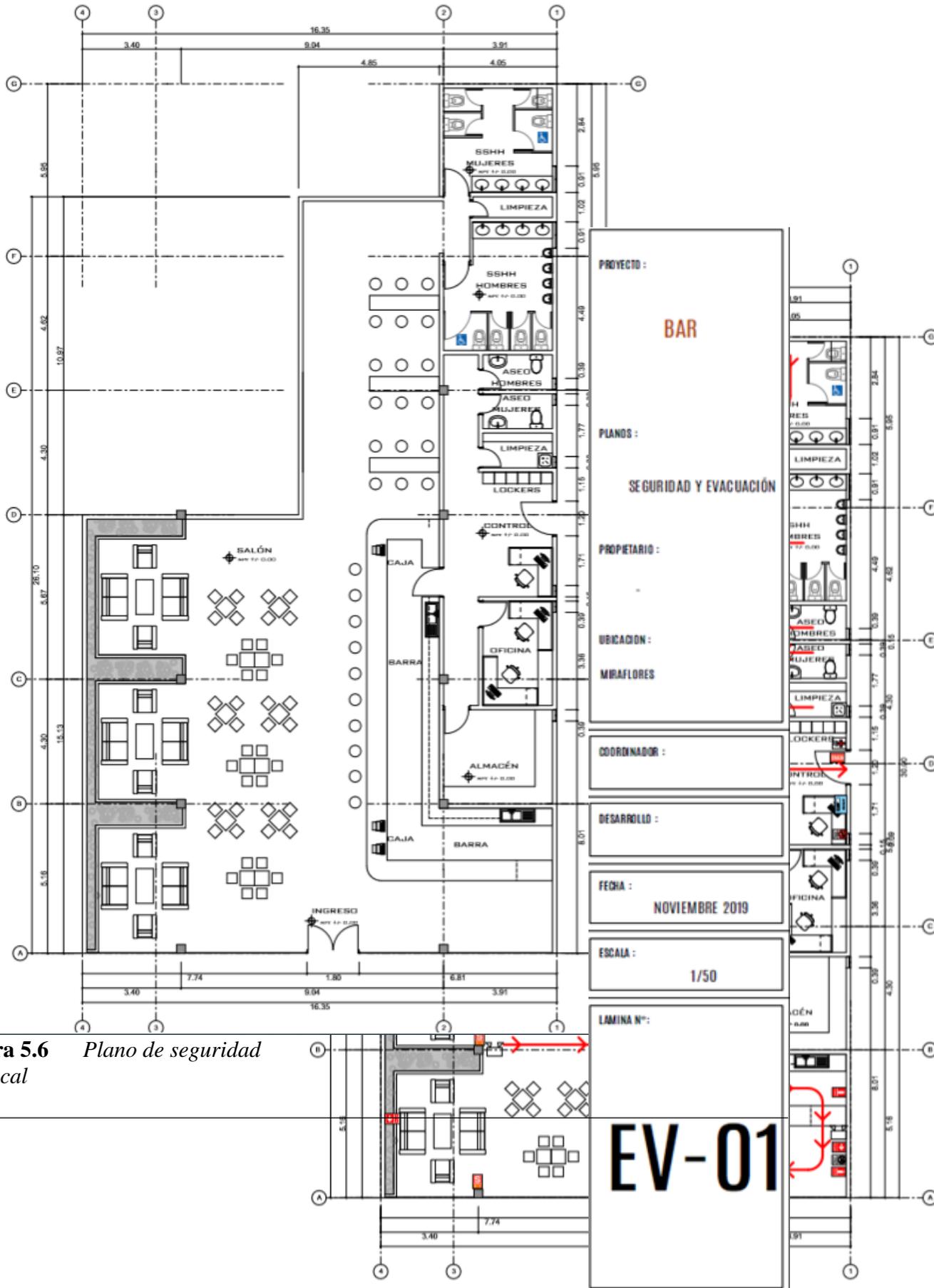


Figura 5.6 Plano de seguridad del local

5.12 Cronograma de implementación del proyecto

Después de la investigación y comparación con otros proyectos similares al de este estudio, se determina un periodo de 9 meses para poder implementar este proyecto.

A continuación, se muestra un diagrama de Gantt proponiendo el orden de las tareas a realizar:

Tabla 5.23 *Cronograma de actividades*

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Adquisición del terreno | ■ | | | | | | | | |
| Proyecto de renovación | | ■ | | | | | | | |
| Renovación | | | ■ | ■ | | | | | |
| Adquisición de equipos | | | | ■ | ■ | | | | |
| Instalación de equipos | | | | | | ■ | | | |
| Selección de personal | | | | | | | ■ | ■ | |
| Entrenamiento de personal | | | | | | | | | ■ |

CAPÍTULO VI. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

6.1 Formación de la organización empresarial

El fin de la organización empresarial es el de coordinar y determinar las funciones específicas del recurso humano de la empresa, todo esto en pro de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Esta coordinación incluye actividades como la determinación de jerarquías, la disposición del personal y por, sobre todo, el uso efectivo del factor humano en la empresa.

Uno de los varios objetivos de este proyecto es el de brindar un servicio de calidad. Es a partir de esta prerrogativa que es necesario dividir y asignar las diferentes funciones que cumplirá cada posición, siempre con el objetivo como premisa.

En primer lugar, la empresa será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). Los motivos son los siguientes:

- Capital definido por aportes de cada socio
- No es necesaria la conformación de un directorio
- La junta general de accionistas son los mismos miembros de la gerencia general de la empresa.
- Las acciones de la empresa no se tienen que inscribir en Registros Públicos.
- Ante deudas de la empresa, los accionistas no tienen responsabilidad personal ante ellas.

La empresa tendrá una jerarquía de tres niveles. La alta gerencia, conformada por los dueños del proyecto, que a su vez representan la gerencia general del local., forman el primer nivel.

El segundo nivel de esta jerarquía la forma el área administrativa de la empresa. Esta área administrativa está conformada por el administrador del local, administrador de redes y contenido comercial (Community Manager) y el contador.

Al ser una empresa pequeña, el contacto de la gerencia general con el local y sus trabajadores será bastante cercano.

El segundo nivel de esta jerarquía la forma el área administrativa de la empresa. Esta área administrativa está conformada por el administrador del local, administrador de redes y contenido comercial (Community Manager) y el contador.

Finalmente, el personal de soporte en el local. Ellos son los encargados de transmitir toda la filosofía de buen servicio al cliente, ya que son los que estarán en contacto directo con ellos. Todo el personal táctico y operativo reporta al administrador del local

6.2 Requerimientos de personal directivo, administrativo y de servicios; y funciones generales de los principales puestos

Para la determinación del personal de servicios, se toma en cuenta los resultados arrojados en el capítulo 5 4. Capacidad instalada. A continuación, se detallará en número de trabajadores requeridos por turno.

Tabla 6.1 *Requerimiento de personal*

| Puesto | Cantidad total |
|--|-----------------------|
| Gerente general | 2 |
| Administrador de local | 1 |
| Administrador de redes y contenido (Community Manager) | 1 |
| Contador | 1 |
| Mozos | 13 |
| Barmanes | 8 |

Gerente general (2)

- Objetivo de la posición: como inversionistas y accionistas del local, su función es la de determinar el derrotero a seguir en el corto, mediano y largo plazo, aplicando planes tácticos, operativos y estratégicos, según sea el caso. Sueldo mensual: S/ 10 000,00

Administrador del local (1)

- Funciones: función principal es la gerencia y supervisión del personal operativo del local, velando porque se cumplan los procedimientos, prácticas y normativas. Responsable en caso ocurra alguna contingencia dentro del local, ya sea con la atención al cliente o algún problema con las instalaciones. Reporta directamente a la gerencia general. Sueldo mensual: S/ 5 000,00

Administrador de redes y contenido (Community Manager) (1)

- Funciones: trabajará en coordinación con la gerencia general. La persona encargada de esta posición conseguirá y procesará diferentes tipos de información relacionada tanto a la empresa (ventas, horarios con mayor afluencia), como al entorno competitivo, para buscar tomar la mejor decisión en material gerencial. Decisiones de marketing serán determinadas por el encargado de esta posición. Sueldo mensual: S/ 3 500,00

Contador (1)

- Funciones: encargado de llevar las cuentas de la empresa. Encargado del libro contable del local, donde se registrarán las facturas recibidas y emitidas. Encargado también del cálculo de planillas y todo lo afecto a ello; y como objetivo principal, tiene el de elaborar los balances y estados financieros de la empresa. Sueldo mensual: S/ 3 500,00

Mozos

- Funciones: encargados de atender en todo el proceso a los clientes. Así mismo, velar por la comodidad del cliente y el estar atento a cualquier solicitud que este requiera. Sueldo: S/ 850,00

Barman

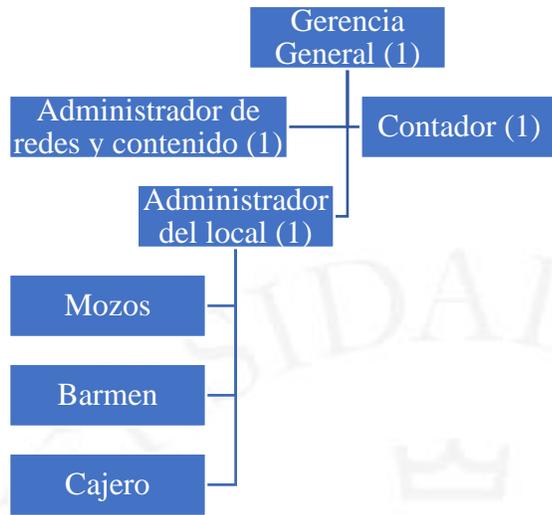
- Funciones: Su labor es la de preparar y servir los cocteles para el disfrute del cliente, bajo las normas de buenas prácticas y protocolos propios. Sueldo: S/ 1 500,00

Cajero (1)

- Funciones: administrar la caja del local, tanto la liquidez como el archivo de vouchers por compras con tarjetas de crédito/debito. Trabaja en complicidad con los mozos, quienes le solicitaran las boletas/facturas de consumo de los clientes. Sueldo mensual: S/ 1 000,00

6.3 Esquema de la estructura organizacional

Figura 6.1 Estructura organización



CAPITULO VII: PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

7.1 Inversiones

A continuación, se mostrarán las inversiones a largo plazo y corto plazo.

7.1.1 Estimación de las inversiones de largo plazo

Las inversiones de largo plazo se separan en tres frentes: Infraestructura y mobiliario, equipos y activos intangibles

Tabla 7.1 *Inversión en activo fijo tangible: Infraestructura*

| Rubro | Precio | Cantidad | Importe Total (S/) |
|-------------------------------|------------|----------|--------------------|
| Obras | 313 373,00 | | 313 373,00 |
| Preparaciones preliminares | 20 980,00 | 1,00 | 20 980,00 |
| Albañilería y concreto | 86 258,00 | 1,00 | 86 258,00 |
| Pisos y enchapes | 126 107,00 | 1,00 | 126 107,00 |
| Vidrios y aluminio | 19 211,00 | 1,00 | 19 211,00 |
| Carpintería y cerrajería | 6 490,00 | 1,00 | 6 490,00 |
| Pintura | 13 275,00 | 1,00 | 13 275,00 |
| Varios | 2 537,00 | 1,00 | 2 537,00 |
| Muebles | 38 515,00 | 1,00 | 38 515,00 |
| Instalaciones sanitarias | 51 936,00 | | 51 936,00 |
| Aparatos y griferías | 13 782,00 | 1,00 | 13 782,00 |
| Sistema de rociadores | 38 154,00 | 1,00 | 38 154,00 |
| Instalaciones eléctricas | 256 876,00 | | 256 876,00 |
| Tomacorrientes y estabilizado | 9 885,00 | 1,00 | 9 885,00 |
| Alumbrado | 65 205,00 | 1,00 | 65 205,00 |
| Detección Y CCTV | 31 454,00 | 1,00 | 31 454,00 |
| Alarma contraincendios | 21 753,00 | 1,00 | 21 753,00 |

(Continua)

(continuación)

| Rubro | Precio | Cantidad | Importe Total (S/) |
|---|-------------------|-----------------|---------------------------|
| Materias para rack | 13 631,00 | 1,00 | 13 631,00 |
| Tuberías | 42 668,00 | 1,00 | 42 668,00 |
| Cables | 51 011,00 | 1,00 | 51 011,00 |
| Tableros eléctricos y otros | 21 269,00 | 1,00 | 21 269,00 |
| Sistema de aire acondicionado y ventilación | 73 037,00 | | 73 037,00 |
| Equipos de aire acondicionado | 27 684,00 | 1,00 | 27 684,00 |
| Instalaciones adicionales | 8 754,00 | 1,00 | 8 754,00 |
| Suministro e instalación de tuberías | 25 486,00 | 1,00 | 25 486,00 |
| Sistema de inyección de aire fresco | 11 112,00 | 1,00 | 11 112,00 |
| Total | 695 222,00 | | 695 222,00 |

Tabla 7.2 *Inversión activo fijo tangible: Equipos*

| Equipos | Precio | Cantidad | Importe Total (S/) |
|--------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|
| Consola | 5 000,00 | 1,00 | 5 000,00 |
| Parlantes | 1 000,00 | 6,00 | 6 000,00 |
| Laptop | 1 200,00 | 3,00 | 3 600,00 |
| Extintores | 250,00 | 5,00 | 1 250,00 |
| Señaléticas | 50,00 | 15,00 | 750,00 |
| Lámparas de emergencia | 55,00 | 10,00 | 550,00 |
| Botiquín de emergencia | 50,00 | 5,00 | 250,00 |
| Impresora multifuncional | 350,00 | 1,00 | 350,00 |
| Impresora térmica | 500,00 | 1,00 | 500,00 |
| Terminal de pedidos | 750,00 | 1,00 | 750,00 |
| Terminales móviles | 350,00 | 8,00 | 2 800,00 |
| Control de asistencia | 1 155,00 | 1,00 | 1 155,00 |
| POS | 250,00 | 5,00 | 1 250,00 |
| Congelador | 1 150,00 | 1,00 | 1 150,00 |
| Licudadora | 239,00 | 4,00 | 956,00 |
| Refrigeradora | 900,00 | 1,00 | 900,00 |
| Friego bar | 400,00 | 2,00 | 800,00 |
| Total | | | 28,011 |

Tabla 7.3 *Inversión activo fijo: Intangible*

| Intangibles | Precio | Cantidad | Importe Total (S/) |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|
| Licencias software pedido | 150,00 | 10,00 | 1 500,00 |
| Licencias software facturación | 1 799,00 | 1,00 | 1 799,00 |
| Gastos pre operativos | 27 250,00 | | 27 250,00 |
| Reclutamiento y selección | 11 350,00 | 1,00 | 11 350,00 |
| Gastos de puesta en marcha | 8 000,00 | 1,00 | 8 000,00 |
| Gasto de organización y constitución | 1 500,00 | 1,00 | 1 500,00 |
| Registro sanitario | 1 200,00 | 1,00 | 1 200,00 |
| Registro de marca | 2 200,00 | 1,00 | 2 200,00 |
| Página web | 3 000,00 | 1,00 | 3 000,00 |
| Total | | | 30 549,00 |

Como se puede observar en las tablas anteriores, la principal inversión del proyecto es en adaptar el espacio en el cual se brindará el servicio, esto debido a que el aspecto del local es primordial en proyectos de este tipo

7.1.2 Estimación de las inversiones de corto plazo

A continuación, se muestra la inversión de corto plazo a realizarse en el proyecto. Este dinero se utilizará para cubrir los costos operativos del negocio hasta que este alcance la estabilidad financiera.

El método para encontrar la inversión en capital de trabajo (inversión de corto plazo) fue el déficit acumulado

Tabla 7.4 *Inversión en capital de trabajo (S/)*

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos Mensual | 82 441 | 86 563 | 94 807 | 98 930 | 103 052 | 107 174 | 111 296 |
| Mano Obra Directa | 21 156 | 21 156 | 21 156 | 21 156 | 21 156 | 21 156 | 21 156 |
| Mano Obra Indirecta | 11 715 | 11 715 | 11 715 | 11 715 | 11 715 | 11 715 | 11 715 |
| Materia Prima | 22 371 | 23 490 | 25 727 | 26 845 | 27 964 | 29 082 | 30 201 |
| Servicios de terceros | 35 282 | 35 282 | 35 282 | 35 282 | 35 282 | 35 282 | 35 282 |
| Servicio de deuda | 7 777 | 7 777 | 7 777 | 7 777 | 7 777 | 7 777 | 7 777 |
| Gastos corrientes | 2 388 | 2 388 | 2 388 | 2 388 | 2 388 | 2 388 | 2 388 |
| Saldo | -18 248 | -15 245 | -9 238 | -6 234 | -3 231 | -227 | 2 776 |
| Saldo Acumulado | -18 248 | -33 493 | -42 730 | -48 964 | -52 195 | -52 422 | -49 645 |
| Déficit acumulado | máximo | -52 422 | | | | | |

Tabla 7.5 *Inversión total*

| Rubro | Importe Total (S/) |
|------------------------------|--------------------|
| Activo fijo: Infraestructura | 695 222 |
| Activo fijo: Equipos | 28 011 |
| Activo fijo: Intangibles | 30 549 |
| Capital de trabajo | 52 422 |
| Total | 806 204 |

7.2 Costos de las operaciones del servicio

A continuación, se mostrarán todos los costos asociados al servicio que se brindará en el establecimiento del caso de estudio.

7.2.1 Costo de materiales del servicio

Los materiales por utilizarse para preparar los dieciséis cocteles que se muestran en la carta del establecimiento se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7.6 *Listado de materiales directos para el servicio*

| Descripción | Unidad | Costo (S/) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|---------------------------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ginebra | botella | 47,92 | 140 358,00 | 272 055,00 | 306 707,00 | 331 892,00 | 315 591,00 | 309 351,00 | 302 786,00 |
| Ginebra premium floral | botella | 83,92 | 5 422,00 | 10 510,00 | 11 848,00 | 12 821,00 | 12 191,00 | 11 950,00 | 11 697,00 |
| Ginebra premium especiada | botella | 91,12 | 5 887,00 | 11 411,00 | 12 865,00 | 13 921,00 | 13 238,00 | 12 976,00 | 12 700,00 |
| Ginebra premium cítrica | botella | 115,92 | 7 490,00 | 14 518,00 | 16 367,00 | 17 711,00 | 16 841,00 | 16 508,00 | 16 15,008 |
| Ginebra premium herbal | botella | 151,92 | 9 816,00 | 19 026,00 | 21 450,00 | 23 211,00 | 22 071,00 | 21 634,00 | 21 175,00 |
| Aperol | botella | 45,52 | 1 525,00 | 2 956,00 | 3 332,00 | 3 606,00 | 3 429,00 | 3 361,00 | 3 289,00 |
| Marrasquino | botella | 40,00 | 96,00 | 186,00 | 209,00 | 227,00 | 215,00 | 211,00 | 207,00 |
| Amargo de angostura | botella | 6,00 | 43,00 | 84,00 | 94,00 | 102,00 | 97,00 | 95,00 | 93,00 |
| Bardinet manzana | botella | 39,92 | 1 338,00 | 2 593,00 | 2 923,00 | 3 163,00 | 3 008,00 | 2 948,00 | 2 886,00 |
| Cointreau | botella | 88,00 | 2 948,00 | 5 715,00 | 6 443,00 | 6 972,00 | 6 629,00 | 6 498,00 | 6 360,00 |
| Curacao azul | botella | 49,52 | 2 133,00 | 4 135,00 | 4 661,00 | 5 044,00 | 4 796,00 | 4 701,00 | 4 602,00 |
| Vermut dulce | botella | 29,20 | 1 887,00 | 3 657,00 | 4 123,00 | 4 462,00 | 4 242,00 | 4 159,00 | 4 070,00 |
| Vermut seco | botella | 29,20 | 13 417,00 | 26 006,00 | 29 318,00 | 31 725,00 | 30 167,00 | 29 571,00 | 28 943,00 |
| Aceituna | 250 gr | 4,80 | 115,00 | 222,00 | 251,00 | 271,00 | 258,00 | 253,00 | 247,00 |
| Hielo | 3 kg | 5 52 | 19 075,00 | 36 972,00 | 41 682,00 | 45 104,00 | 42 889,00 | 42 041,00 | 41 149,00 |
| Licor de albaricoque | botella | 48,00 | 6 662,00 | 12 914,00 | 14 559,00 | 15 754,00 | 14 980,00 | 14 684,00 | 14 373,00 |
| Jugo de limón | 1 kg | 3,60 | 532,00 | 1 032,00 | 1 163,00 | 1 259,00 | 1 197,00 | 1 173,00 | 1 148,00 |
| Granadina | botella | 9,60 | 23,00 | 44,00 | 50,00 | 54,00 | 51,00 | 50,00 | 49,00 |
| Tiras de limón | 1 kg | 3,60 | 534,00 | 1 036,00 | 1 167,00 | 1 263,00 | 1 201,00 | 1 178,00 | 1 153,00 |
| Jugo de toronja | 1 kg | 1,52 | 225,00 | 437,00 | 493,00 | 533,00 | 507,00 | 497,00 | 486,00 |

(Continúa)

| Descripción | Unidad | Costo (S/) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Jarabe de azúcar | botella | 10,8 | 646,00 | 1 252,00 | 1 412,00 | 1 528,00 | 1 452,00 | 1 424,00 | 1 394,00 |
| Tiras de toronja | 1 kg | 1,52 | 116,00 | 225,00 | 254,00 | 275,00 | 261,00 | 256,00 | 251,00 |
| Tiras de lima | 1 kg | 1,60 | 123,00 | 238,00 | 268,00 | 290,00 | 276,00 | 270,00 | 265,00 |
| Jugo de naranja | 1 litro | 2,32 | 2 288,00 | 4 434,00 | 4 999,00 | 5 409,00 | 5 143,00 | 5 042,00 | 4 935,00 |
| Tiras de naranja | 1 kg | 2,40 | 184,00 | 356,00 | 401,00 | 434,00 | 413,00 | 405,00 | 396,00 |
| Jugo de mango | 1 litro | 2,40 | 2 366,00 | 4 587,00 | 5 171,00 | 5 596,00 | 5 321,00 | 5 216,00 | 5 105,00 |
| Pepino | Unidad | 3,60 | 3 549,00 | 6 879,00 | 7 756,00 | 8 392,00 | 7 980,00 | 7 822,00 | 7 656,00 |
| Fresas | 450 gr | 12,00 | 11 831,00 | 22 933,00 | 25 854,00 | 27 977,00 | 26 602,00 | 26 076,00 | 25 523,00 |
| Agua tónica premium Britvic | 150 ml | 3,60 | 117 308,00 | 227 377,00 | 256 339,00 | 277 388,00 | 263 764,00 | 258 548,00 | 253 061,00 |

Tabla 7.7 Costo de materia prima total (S/)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Costo de materia prima | 357 937 | 693 789 | 782 158 | 846 384 | 804 814 | 788 900 | 772 158 |

7.2.2 Costo de los servicios

Adicionalmente a los costos de materiales para el servicio también existen costos adicionales brindados por terceros para el correcto funcionamiento del local:

Tabla 7.8 Costo por servicios de terceros (S/)

| Servicios | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Seguridad | 31 200 | 31,200 | 31,200 | 31,200 | 31,200 | 31,200 | 31,200 |
| Energía | 48,000 | 48,000 | 48,000 | 48,000 | 48,000 | 48,000 | 48,000 |
| Agua | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 |
| Internet/Cable/Telf. | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 |
| Publicidad | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 |
| Alquiler | 244,080 | 244,080 | 244,080 | 244,080 | 244,080 | 244,080 | 244,080 |
| Limpieza | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Mantenimiento | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 |
| Capacitaciones: Seguridad en el trabajo | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 7,500 |
| Total | 423,380 | 439,923 | 439,923 | 439,923 | 438,929 | 438,929 | 437,284 |

Finalmente, la depreciación y amortización de los activos utilizados para el servicio es la siguiente:

Tabla 7.9 Depreciación y amortización (S/)

| Activos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|--------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Consola | | 1 667 | 1 667 | 1 667 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Parlantes | | 1 200 | 1,200 | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 0 | 0 |
| Laptop | | 1 200 | 1 200 | 1 200 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Extintores | | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 0 | 0 |
| Señaléticas | | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 0 | 0 |
| Lámparas de emergencia | | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 0 | 0 |
| Botiquín de emergencia | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 0 | 0 |
| Impresora multifuncional | | 117 | 117 | 117 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impresora térmica | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| Terminal de pedidos | | 250 | 250 | 250 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Terminales móviles | | 933 | 933 | 933 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Control de asistencia | | 385 | 385 | 385 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| POS | | 417 | 417 | 417 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Congelador | | 230 | 230 | 230 | 230 | 230 | 0 | 0 |
| Licuada | | 191 | 191 | 191 | 191 | 191 | 0 | 0 |
| Refrigeradora | | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 0 | 0 |
| Frigo bar | | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 0 | 0 |
| Activo intangible | | 500 | 500 | 500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Infraestructura | | 69 522 | 69 522 | 69 522 | 69 522 | 69 522 | 69 522 | 69 522 |
| Total sin CAPEX | | 82 714 | 82 714 | 82 714 | 77 746 | 77 746 | 69 522 | 69 522 |

Tabla 7.10 Depreciación total (S/)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Activo fijo inicial | | 695 222 | 612 508 | 529 794 | 447 080 | 369 335 | 291 589 | 222 067 |
| Depreciación | | 82 714 | 82 714 | 82 714 | 77 746 | 77 746 | 69 522 | 69 522 |
| Activo fijo final | 695 222 | 612 508 | 529 794 | 447 080 | 369 335 | 291 589 | 222 067 | 152 545 |

Tabla 7.11 Costo de los servicios (S/)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Materia prima | 357 937 | 693 789 | 782 158 | 846 384 | 804 814 | 788 900 | 772 158 |
| Materiales indirectos | 31 239 | 31 239 | 31 239 | 31 239 | 31 239 | 31 239 | 31 239 |
| Amortización y depreciación | 82 714 | 82 714 | 82 714 | 77 746 | 77 746 | 69 522 | 69 522 |
| Total | 471 890 | 807 742 | 896 111 | 955 369 | 913 799 | 889 661 | 872 919 |

7.2.3 Costo del personal

A continuación, se listarán los costos asociados al personal que brindará el servicio del caso de estudio:

7.2.3.1 Personal de atención al cliente

Tabla 7.12 Costo de mano de obra directa (S/)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mozo | 105 264 | 105 264 | 105 264 | 105 264 | 105 264 | 105 264 | 105 264 |
| Bármanes | 92 880 | 92 880 | 92 880 | 92 880 | 92 880 | 92 880 | 92 880 |
| Cajero | 20 640 | 20 640 | 20 640 | 20 640 | 20 640 | 20 640 | 20 640 |
| Anfitrión | 35 088 | 35 088 | 35 088 | 35 088 | 35 088 | 35 088 | 35 088 |
| Total | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 |

7.2.3.2 Personal de soporte interno del servicio

Tabla 7.13 Costo de mano de obra indirecta (S/)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Administrador del local | 70 320 | 70 320 | 70 320 | 70 320 | 70 320 | 70 320 | 70 320 |
| Community manager | 35 160 | 35 160 | 35 160 | 35 160 | 35 160 | 35 160 | 35 160 |
| Contador | 35 100 | 35 100 | 35 100 | 35 100 | 35 100 | 35 100 | 35 100 |
| Total | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 |

7.3 Presupuesto de ingresos y egresos

A continuación, se muestran los ingresos y costos estimados para el proyecto.

7.3.1 Presupuesto de ingreso por ventas

El presupuesto de ventas se obtuvo al multiplicar la demanda específica anual calculada en el capítulo dos y el consumo promedio por cliente obtenido (S/ 68) mediante las encuestas realizadas.

Tabla 7.14 *Ingresos por ventas (S/)*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Venta (bebidas) | 19 311 | 37 431 | 42 199 | 45 664 | 43 421 | 42 562 | 41 659 |
| Total | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |

7.3.2 Presupuesto de costos del servicio

El presupuesto de costo del servicio incluye todos los costos derivados específicamente por el funcionamiento del local

Tabla 7.15 *Costos del servicio (S/)*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mano Obra Directa | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 | 253 872 |
| Mano Obra Indirecta | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 | 140 580 |
| Materia Prima | 357 937 | 693 789 | 782 158 | 846 384 | 804 814 | 788 900 | 772 158 |
| Servicios de terceros | 423 380 | 439 923 | 439 923 | 439 923 | 438 929 | 438 929 | 437 284 |
| Gastos Generales | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 | 28 659 |
| Total | 1 204 428 | 1 556 823 | 1 645 192 | 1 709 418 | 1 666 854 | 1 650 940 | 1 632 553 |

7.3.3 Presupuesto operativo de gastos generales

Se adiciona el detalle de los gastos generales incurridos al brindar el servicio

Tabla 7.16 *Listado de materiales indirectos para el servicio (S/)*

| Materiales | Frecuencia | Cantidad | Veces al año | Precio | Anual |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------|--------------|
| Materiales indirectos del servicio | | | | | 28 659 |
| Balde de plástico | Semestral | 3 | 2 | 12 | 61 |
| Carro escurridor | Semestral | 2 | 2 | 40 | 136 |
| Escoba | Trimestral | 3 | 4 | 18 | 182 |
| Secadores | Trimestral | 10 | 4 | 10 | 339 |
| Coctelera | Anual | 10 | 1 | 70 | 593 |
| Escurridor | Bimestral | 8 | 6 | 20 | 814 |
| Papel toalla | Mensual | 10 | 12 | 10 | 976 |
| Tacho recolector plástico | Trimestral | 2 | 4 | 155 | 1 051 |
| Tacho recolector Metales | Trimestral | 2 | 4 | 155 | 1 051 |
| Tacho recolector Vidrio | Trimestral | 2 | 4 | 155 | 1 051 |
| Jabón liquido | Mensual | 4 | 12 | 27 | 1 094 |
| Servilletas | Mensual | 12 | 12 | 10 | 1 220 |
| Trapo industrial | Mensual | 20 | 12 | 7 | 1 403 |
| Guantes de nitrilo | Trimestral | 18 | 4 | 26 | 1 580 |
| Contenedor de plástico | Anual | 2 | 1 | 1 049 | 1 778 |
| Aromatizante | Mensual | 20 | 12 | 9 | 1 810 |
| Papel higiénico | Mensual | 12 | 12 | 21 | 2 538 |
| Vasos personalizados | Trimestral | 300 | 4 | 3 | 3 051 |
| Lavavajillas | Mensual | 20 | 12 | 18 | 3 559 |
| Materiales administrativos | Anual | 1 | 1 | 2 580 | 2 186 |
| Útiles de oficina | Mensual | 1 | 12 | 150 | 1 525 |
| Libros contables | Anual | 1 | 1 | 780 | 661 |
| Total | | | | | 28 659 |

7.4 Presupuestos financieros

7.4.1 Presupuesto de servicio de deuda

El presupuesto de servicio de deuda contempla el pago de un préstamo de activo fijo por el monto de S/ 229 423 a 36 meses con una TEA de 13%. El objetivo de este préstamo es financiar parte del acondicionamiento del local donde se brindará el servicio. Por lo tanto,

de los S/806 204 soles de inversión que requiere el proyecto el 28,46% será financiado con capital de terceros y el resto con capital propio.

Tabla 7.17 *Presupuesto de servicio de deuda (S/)*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Principal | 229 423 | 162 939 | 86 891 | - |
| Amortización | | -66 484 | -76 048 | -86 891 |
| Intereses + Seguro | | -26 894 | -17 315 | -6 450 |
| Cuota | | -93 328 | -93 328 | -93 328 |

Tabla 7.18 *Préstamo para activo fijo: Cronograma de pagos (S/)*

| Periodo | Saldo inicial | Fecha Pago | Intereses | Amortización | Seguro | Cuota |
|----------------|----------------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------|--------------|
| 1 | 229 423 | 21/11/2019 | 2 427 | 5 165 | 185 | 7 777 |
| 2 | 224 258 | 21/12/2019 | 2 296 | 5 307 | 175 | 7 777 |
| 3 | 218 951 | 21/01/2020 | 2 316 | 5 284 | 176 | 7 777 |
| 4 | 213 667 | 21/02/2020 | 2 261 | 5 345 | 172 | 7 777 |
| 5 | 208 322 | 21/03/2020 | 2 061 | 5 559 | 157 | 7 777 |
| 6 | 202 763 | 21/04/2020 | 2 145 | 5 469 | 163 | 7 777 |
| 7 | 197 295 | 21/05/2020 | 2 020 | 5 604 | 154 | 7 777 |
| 8 | 191 691 | 21/06/2020 | 2 028 | 5 595 | 155 | 7 777 |
| 9 | 186 096 | 21/07/2020 | 1 905 | 5 727 | 145 | 7 777 |
| 10 | 180 369 | 21/08/2020 | 1 908 | 5 724 | 145 | 7 777 |
| 11 | 174 645 | 21/09/2020 | 1 848 | 5 789 | 141 | 7 777 |
| 12 | 168 856 | 21/10/2020 | 1 729 | 5 917 | 132 | 7 777 |
| 13 | 162 939 | 21/11/2020 | 1 724 | 5 922 | 131 | 7 777 |
| 14 | 157 017 | 21/12/2020 | 1 607 | 6 048 | 122 | 7 777 |
| 15 | 150 969 | 21/01/2021 | 1 597 | 6 058 | 122 | 7 777 |
| 16 | 144 911 | 21/02/2021 | 1 533 | 6 127 | 117 | 7 777 |
| 17 | 138 784 | 21/03/2021 | 1 326 | 6 351 | 101 | 7 777 |
| 18 | 132 433 | 21/04/2021 | 1 401 | 6 270 | 107 | 7 777 |
| 19 | 126 163 | 21/05/2021 | 1 292 | 6 387 | 98 | 7 777 |
| 20 | 119 776 | 21/06/2021 | 1 267 | 6,414 | 97 | 7 777 |
| 21 | 113 362 | 21/07/2021 | 1 160 | 6 528 | 88 | 7 777 |
| 22 | 106 834 | 21/08/2021 | 1 130 | 6 561 | 86 | 7 777 |
| 23 | 100 273 | 21/09/2021 | 1 061 | 6 636 | 81 | 7 777 |
| 24 | 93 637 | 21/10/2021 | 959 | 6 746 | 73 | 7 777 |
| 25 | 86 891 | 21/11/2021 | 919 | 6 788 | 70 | 7 777 |

Continúa

Continuación

| | | | | | | |
|----|--------|------------|-----|-------|----|-------|
| 26 | 80 103 | 21/12/2021 | 820 | 6 895 | 62 | 7 777 |
| 27 | 73 208 | 21/01/2022 | 775 | 6 944 | 59 | 7 777 |
| 28 | 66 265 | 21/02/2022 | 701 | 7 023 | 53 | 7 777 |
| 29 | 59 242 | 21/03/2022 | 566 | 7 168 | 43 | 7 777 |
| 30 | 52 073 | 21/04/2022 | 551 | 7 184 | 42 | 7 777 |
| 31 | 44 889 | 21/05/2022 | 460 | 7 283 | 35 | 7 777 |
| 32 | 37 606 | 21/06/2022 | 398 | 7 349 | 30 | 7 777 |
| 33 | 30 257 | 21/07/2022 | 310 | 7 444 | 24 | 7 777 |
| 34 | 22 813 | 21/08/2022 | 241 | 7 518 | 18 | 7 777 |
| 35 | 15 295 | 21/09/2022 | 162 | 7 603 | 12 | 7 777 |
| 36 | 7 692 | 21/10/2022 | 79 | 7 692 | 6 | 7 777 |

7.4.2 Presupuesto de estado de resultados

Tabla 7 19 Estado de resultados (S/)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |
| Costo ventas | -694 522 | -1 030 375 | -1 118 744 | -1 178 001 | -1 136 431 | -1 112 294 | -1 095 553 |
| Utilidad Bruta | 624 538 | 1 526 362 | 1 763 650 | 1 941 075 | 1 829 452 | 1 794 943 | 1 749 989 |
| Costos administrativos | -563 960 | -580 503 | -580 503 | -580 503 | -579 509 | -579 509 | -577 864 |
| Gastos generales | -31 239 | -31 239 | -31 239 | -31 239 | -31 239 | -31 239 | -31 239 |
| Utilidad Operativa | 29 339 | 914 620 | 1 151 908 | 1 329 333 | 1 218 703 | 1 184 195 | 1 140 886 |
| Gastos financieros | -26 844 | -17 281 | -11 961 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad antes de impuestos | 2 494 | 897 340 | 1 139 946 | 1 329 333 | 1 218 703 | 1 184 195 | 1 140 886 |
| Impuestos | -748 | -269 202 | -341 984 | -398 800 | -365 611 | -355 258 | -342 266 |
| Utilidad Neta | 1 746 | 610 857 | 786 001 | 930 533 | 853 092 | 828 936 | 798 620 |

El estado de resultados muestra resultados favorables incluso en el primer periodo y una tendencia clara hacia el alza conforme el servicio va ganando mercado.

Se puede concluir que mientras más tiempo transcurre el ratio de costos totales/ingresos se hace cada vez menor y el proyecto se hace más rentable.

7.4.3 Presupuesto de estado de situación financiera

Tabla 7.20 Estado de situación financiera proyectado (S/)

| | Año 0 |
|------------------------|--------------|
| Activos | 806,204 |
| Caja | 52,422 |
| Cuenta por cobrar | |
| Existencias | |
| Activo corriente | 52,422 |
| Instalaciones y equipo | 723,233 |
| Activos intangibles | 30,549 |
| Depreciación acumulada | |
| Activo no corriente | 753,782 |
| Pasivos | 229,423 |
| Cuentas por pagar | |
| Pasivo Corriente | |
| Préstamos Bancario | 229,423 |
| Pasivo no corriente | 229,423 |
| Patrimonio | 576,781 |
| Capital | 576,781 |
| Utilidades acumuladas | |

El estado de situación financiera muestra a una empresa con poco apalancamiento financiero y capacidad de cubrir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Adicionalmente la empresa acumula utilidades año a año.

7.5 Flujo de fondos netos

Los flujos económicos y financieros presentados en este capítulo fueron construidos mediante los siguientes flujos específicos para cada rubro:

Tabla 7.21 *Flujo de inversión (S/)*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|---------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Infraestructura | - 695 222 | | | | | | | |
| Maquinaria y equipo | - 28 011 | | | | | | | |
| Intangibles | - 30 549 | | | | | | | |
| Cambio en CT | - 52 422 | | | | | | | |
| Total | - 806 204 | - | - | - | - | - | - | - |

Tabla 7.22 *Flujo de ingresos (S/)*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|----------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Total ingresos | | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |

Tabla 7.23 *Flujo de Costos (S/)*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-------------------|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Costos Directos | | -611 808 | -947 661 | -1 036 030 | -1 100 256 | -1 058 686 | -1 042 772 | -1 026 030 |
| Costos Indirectos | | -595 199 | -611 742 | -611 742 | -611 742 | -610 748 | -610 748 | -609 103 |
| Total | | -1 207 007 | -1 559 403 | -1 647 772 | -1 711 998 | -1 669 434 | -1 653 520 | -1 635 134 |

Tabla 7.24 *Flujo de depreciación (S/)*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Depreciación Anual | | 82 714 | 82 714 | 82 714 | 77 746 | 77 746 | 69 522 | 69 522 |

Tabla 7.25 *Flujo de financiamiento (S/)*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Principal | 229 423 | 162 939 | 86 891 | - | - | - | - | - |
| Amortización | | -66 484 | -76 048 | -86 891 | - | - | - | - |
| Intereses | | -26 844 | -17 281 | -6 436 | - | - | - | - |
| Total | 229 423 | -93 328 | -93 328 | -93 328 | - | - | - | - |

Tabla 7.26 *Flujo de impuesto a la renta (S/)*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos | 0 | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |
| Costos Totales | | -1 207 007 | -1 559 403 | -1 647 772 | -1 711 998 | -1 669 434 | -1 653 520 | -1 635 134 |
| Depreciación | | -82 714 | -82 714 | -82 714 | -77 746 | -77 746 | -69 522 | -69 522 |
| Pago de IR Operativo | | -8 802 | -274 386 | -345 572 | -398 800 | -365 611 | -355 258 | -342 266 |
| FC financiamiento neto | | -93 328 | -93 328 | -93 328 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de IR Total | | 19 197 | -246 388 | -317 574 | -398 800 | -365 611 | -355 258 | -342 266 |

7.5.1 Flujo de fondos económicos

Tabla 7.27 Flujo de fondos económicos (S/)

| Conceptos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |
| Costos de Inversión | -806 204 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos Operativos | 0 | -1 207 007 | -1 559 403 | -1 647 772 | -1 711 998 | -1 669 434 | -1 653 520 | -1 635 134 |
| Pago de IR Operativo | 0 | -8 802 | -274 386 | -345 572 | -398 800 | -365 611 | -355 258 | -342 266 |
| Flujo de Caja Económico | -806 204 | 103 251 | 722 948 | 889 049 | 1 008 279 | 930 838 | 898 459 | 868 142 |

7.5.2 Flujo de fondos financiero

Tabla 7.28 Flujo de fondos financiero (S/)

| Conceptos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 |
|-------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | | 1 319 060 | 2 556 737 | 2 882 394 | 3 119 076 | 2 965 883 | 2 907 237 | 2 845 542 |
| Costos de Inversión | -806 204 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos Operativos | 0 | -1 207 007 | -1 559 403 | -1 647 772 | -1 711 998 | -1 669 434 | -1 653 520 | -1 635 134 |
| Flujo de Financiamiento | 229 423 | -93 328 | -93 328 | -93 328 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de IR | 0 | 19 197 | -246 388 | -317 574 | -398 800 | -365 611 | -355 258 | -342 266 |
| Flujo Financiero | -576 781 | 37 921 | 657 618 | 823 720 | 1 008 279 | 930 838 | 898 459 | 868 142 |

7.6 Evaluación Económica y Financiera

7.6.1 Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR

La evaluación económica del proyecto no se toma en cuenta el financiamiento de terceros por lo que no se analizará el proyecto desde esa perspectiva.

En primer lugar, se determinó un COK de 13,38%. Este dato fue obtenido de la siguiente manera:

$$COK = r_f + \beta(r_m + r_f) + \alpha = 1,92\% + 1,3 * 5,03\% + 2,41\% = 13,38\%$$

$$r_f = \text{Renta anual risk free (Bono tesoro americano)} = 1,92\%$$

$$\beta = 1,3 \text{ (Beta para industrias entretenimiento en mercados emergentes)}$$

$$(r_m + r_f) = \text{Prima de mercado} = \text{Retorno S\&P} - r_f = 6,25\% - 1,92\% = 5,03\%$$

$$\alpha = \text{Riesgo país (Perú)} = 2,41\%$$

En base a ese costo de oportunidad y el flujo económico presentado en el capítulo anterior se estimaron los siguientes indicadores:

- VAN= S/ 2 359 094
- TIR= 65,17%
- B/C=1,86
- PR=2 25 años

7.6.2 Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR

Descontando los flujos financieros utilizando el COK se obtienen los siguientes resultados:

- VAN = S/ 2 434 994
- TIR = 77,44%

- $B/C = 1,59$
- $PR = 2,05$ años

7.6.3 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto

El proyecto desde un punto de vista financiero presenta una oportunidad de inversión atractiva, pues de acuerdo con el análisis realizado cuenta con un periodo de recuperado de 2 años que es un recuperado bajo para un activo que seguiría vigente por lo menos 5 años más. Adicionalmente el proyecto tiene una tasa interna de retorno de 77 44%; por otro lado, el ratio de apalancamiento sobre activos máximo es de 18 4% y un VAN de S/ 2 434 994 sobre una inversión de S/ 806 204

7.6.4 Análisis de sensibilidad del proyecto

Se ha determinado que existen principalmente dos variables de mercado que tienen un impacto en los flujos del proyecto:

- Consumo promedio por cliente
- Demanda específica del proyecto

Como se puede observar en el cuadro, el proyecto es muy sensible a cambios en la demanda específica. En caso esta variable decrezca un 15 junto con el precio el proyecto dejaría de ser rentable.

Tabla 7.29 Análisis de sensibilidad (S/)

| | | Demanda | | | | | | |
|--------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 85,0% | 90,0% | 95,0% | 100,0% | 105,0% | 110,0% | 115,0% |
| Precio | 85,0% | -96 175 | 156 638 | 405 274 | 652 462 | 896 953 | 1 139 708 | 1 375 461 |
| | 90,0% | 419 890 | 696 454 | 970 555 | 1 239 880 | 1 501 614 | 1 758 015 | 2 012 713 |
| | 95,0% | 954 481 | 1 254 659 | 1 545 472 | 1 830 342 | 2 112 772 | 2 390 594 | 2 664 215 |
| | 100,0% | 1 498 424 | 1 814 619 | 2 127 510 | 2 434 994 | 2 736 999 | 3 034 572 | 3 328 390 |
| | 105,0% | 2 047 617 | 2 387 532 | 2 721 325 | 3 049 319 | 3 372 842 | 3 694 209 | 4 013 924 |
| | 110,0% | 2 607 533 | 2 969 684 | 3 325 475 | 3 678 177 | 4 029 062 | 4 377 948 | 4 726 834 |
| | 115,0% | 3 176 882 | 3 563 039 | 3 947 607 | 4 328 931 | 4 710 254 | 5 091 578 | 5 472 901 |

Por lo tanto, se han planteado dos pilares estratégicos para minimizar el riesgo de pérdida del proyecto

- Promociones renovadas cada tres meses para incentivar el consumo por cliente.
- Respetar el aforo y brindar un espacio confortable dentro del bar, siendo esta la característica más buscada por los consumidores encuestados en el estudio de mercado.



CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

8.1 Indicadores sociales

A continuación, los indicadores sociales generados a partir de los resultados finales del proyecto.

Densidad de capital

$$Densidad\ de\ capital = \frac{S/Inversión\ total}{\#\ de\ empleos} = \frac{806\ 204}{27} = 29\ 859$$

Productividad de la mano de obra (M.O.)

$$Productividad\ M.O. = \frac{S/Valor\ promedio\ de\ la\ productividad\ anual}{Número\ de\ puestos\ generados} = \frac{38,892}{27} \\ = 1440$$

Intensidad de capital

$$Intensidad\ de\ capital = \frac{S/Inversión\ total}{S/Valor\ agregado} = \frac{806\ 204}{11\ 772\ 685} = 0,06$$

Relación producto-capital

$$Producto - Capital = \frac{S/Valor\ agregado}{S/Inversión\ total} = \frac{11\ 772\ 685}{806\ 204} = 14,60$$

Balance de divisas

$$Balance\ de\ divisas = Ingresos - Egresos\ de\ divisas = 18\ 595\ 929 - 0 \\ = 18\ 595\ 929$$

Generación de divisas

$$Generación\ de\ divisas = \frac{S/Inversión\ total}{S/Balance\ de\ divisas} = \frac{806\ 204}{18\ 595\ 929} = 0,04$$

Valor agregado

$$Valor\ Agregado = \frac{S/Ingresos\ totales}{S/Costo\ materia\ prima\ total} - 1 = \frac{18\ 595\ 929}{6\ 823\ 244} - 1 = 2,72$$

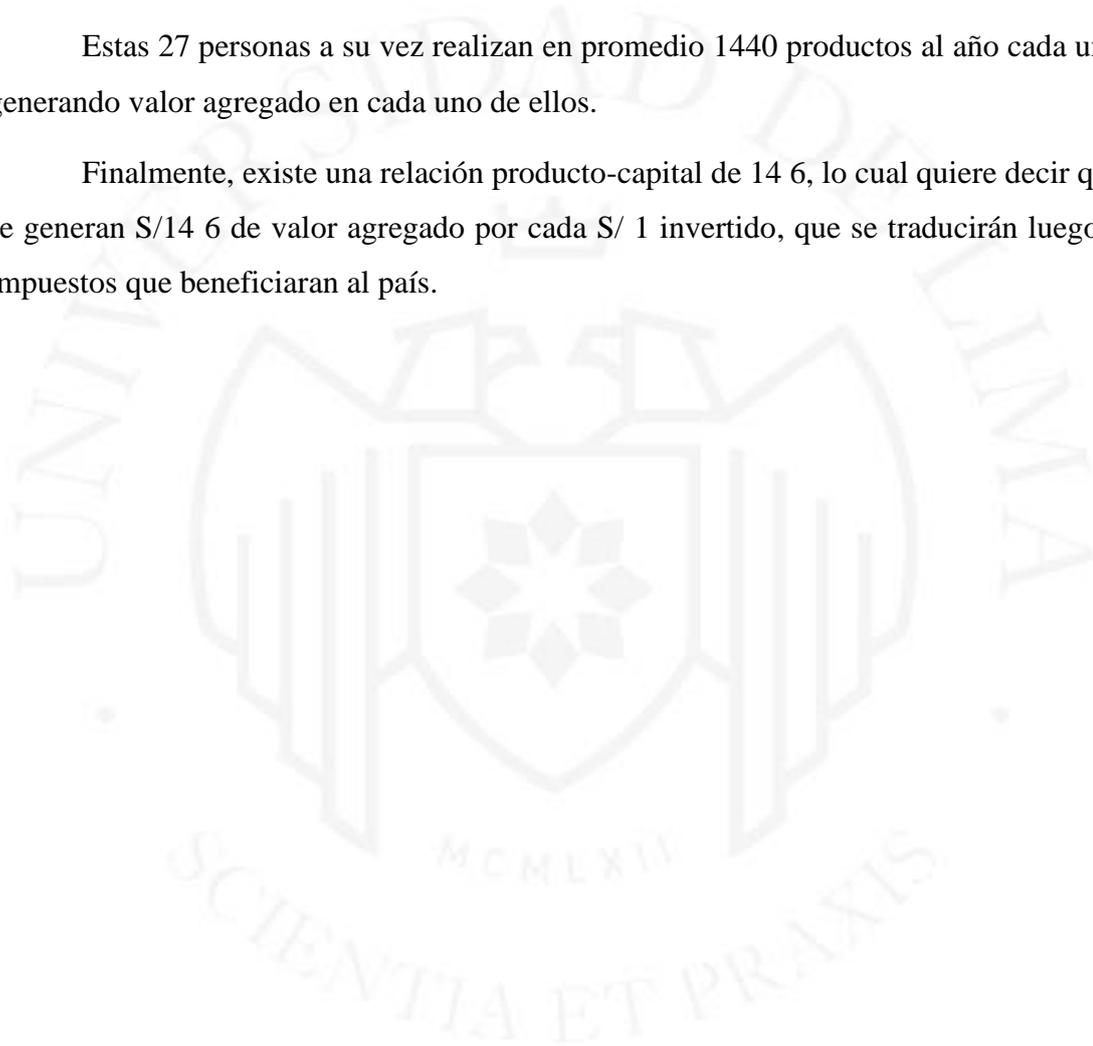
8.2 Interpretación de indicadores sociales

El proyecto es sostenible socialmente. Esto principalmente porque todos los ingresos se quedan en Perú y dichos ingresos ascienden a S/18 595 929 afectos a impuestos que brindarían bienestar al país.

Adicionalmente, el proyecto tiene un ratio de valor agregado de 2,72 es decir el costo de la materia prima casi se triplica. Esto a su vez hace que se pueda generar empleos para 27 personas con una inversión de solo S/29 859 cada uno.

Estas 27 personas a su vez realizan en promedio 1440 productos al año cada uno generando valor agregado en cada uno de ellos.

Finalmente, existe una relación producto-capital de 14 6, lo cual quiere decir que se generan S/14 6 de valor agregado por cada S/ 1 invertido, que se traducirán luego a impuestos que beneficiarían al país.



CONCLUSIONES

- El presente estudio demuestra viabilidad técnica, económica y social para la implementación de un bar especializado en ginebra y cerveza en Lima Metropolitana.
- A nivel de mercado y demanda, el proyecto es viable ya que el crecimiento de volumen de ventas de ginebra y cerveza se sostiene en el tiempo, impulsando una demanda creciente para el local.
- Miraflores es el distrito de Lima Moderna en donde se localizará el servicio debido a los buenos resultados obtenidos en la evaluación de ranking de factores.
- El dimensionamiento del servicio lo determina la máxima demanda específica, del año 2022.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable un seguimiento mensual de la demanda del local, con el objetivo de mantener un forecast de ventas preciso. Un acertado planeamiento estratégico y un pronóstico de compras acertado son algunas de las consecuencias de un forecast ordenado.
- Con el objetivo de mantener al público cautivo respecto al servicio brindado, se recomienda innovar y renovar la carta de bebidas cada año.
- La selección del personal de atención al cliente es determinante para los objetivos del local. Son la cara visible de los valores del local. Se recomienda procesos de selección cuidadosos e inducciones previas al inicio de labores con un objetivo de inmersión a los valores y objetivos del proyecto.
- Dada la alta sensibilidad financiera del proyecto, es recomendable la elaboración de un Business Case por cada iniciativa de inversión que se tenga planeada.

REFERENCIAS

- Agurto Osorio, M. C., & Falconi Silva, A. B. (Diciembre de 2015). Estudio de prefactibilidad para la implementación de un restaurante gourmet especializado en parrillas con carne importada de Estados Unidos, Certified Angus Beef. Lima, Lima, Perú.
- Bosch. (2019). *Silent Blenders*. Obtenido de <https://www.bosch-home.pe/electrodomesticos/preparacion-de-alimentos/licuadoras/MMB66G7M>
- Castañeda Rubio, A. L., & Dibós Nemi, V. L. (Mayo de 2019). Estudio de prefactibilidad para la instalación de un Fast Food saludable en una zona empresarial de Lima. Lima, Lima, Perú.
- CPI. (2019). *Perú: Población 2019*. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- El Bar de Siempre Chacarilla* . (s.f.). <http://www.elbardesiempre.com>
- Euromonitor. (2018). *Beer in Peru*. Obtenido de Euromonitor: <https://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>
- Guin Urmeneta, B. B., & Herbozo Vidal, C. E. (Junio de 2019). Estudio de prefactibilidad para la instalación de un bar automatizado. Lima, Lima, Perú.
- IPSOS. (2015). *Perfil del adulto joven (21 – 35 años) Generación “Y” o Millenials*. Lima Metropolitana.
- Ipsos. (2017). *Perfil del adulto joven peruano*. Obtenido de Ipsos: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-peruano-2017>
- Ipsos Apoyo. (2015). *Estadística Poblacional*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2015>
- Méndez Pérez, J. L. (Octubre de 2017). Estudio de prefactibilidad para instalación de un café-sanguuchería, con proyección a franquicia en Lima Metropolitana. Lima, Lima, Perú

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Guía básica sobre sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo*. Lima.

Opecu. (2013). *Relación de vías encargadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima - 2013*. Obtenido de http://opecu.org.pe/wp-content/uploads/2014/07/Vias_Encargadas.pdf

Tierra Inca. (2002). *Plano de Lima*. Obtenido de <https://www.tierra-inca.com/album/lima/>

Urbania. (17 de Noviembre de 2019). Obtenido de Urbania.com

Whirlpool. (2019). *Congeladoras*. Obtenido de <https://www.whirlpool.es/productos/frio/congeladores>

