



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“BUSINESS PLAN ROOFTOP EN SAN ISIDRO”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

CAROLINE MARIE JOSIANE ACKERMANN ZAMBRANO

CARLOS MOISES BURSTEIN LAZO

ALEJANDRO JAFET FIGUEROA GALLARDO

JUSSEF ANTONIO HENDE LUCAR

URSULA SOFIA ROMERO FERNANDEZ

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, octubre de 2024

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Anti-plagio



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "BUSINESS PLAN ROOFTOP EN SAN ISIDRO", presentado por los alumnos:

- CAROLINE MARIE JOSIANE ACKERMANN ZAMBRANO
- CARLOS MOISES BURSTEIN LAZO
- ALEJANDRO JAFET FIGUEROA GALLARDO
- JUSSEF ANTONIO HENDE LUCAR
- URSULA SOFIA ROMERO FERNANDEZ

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 20 de noviembre de 2024, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte original completo

20 de noviembre de 2024

Wilfredo Lafosse Quintana
Código Orcid 0000-0002-53489351

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad de implementar un *rooftop* bar orientado al segmento de adultos de 35 años a más, de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B en el distrito de San Isidro, en Lima.

La evaluación del proyecto inició con el análisis de fuentes secundarias. Luego, se realizó una investigación de mercado que incluyó una fase cualitativa con entrevistas a potenciales clientes, así como a dueños de bares y proveedores clave del sector. Esto se complementó con una investigación cuantitativa sobre la base de encuestas, con una muestra extremadamente fiable de 404 personas y tuvo como resultado la validación del valor agregado que tiene un *rooftop* frente a otro tipo de bares por la ambientación y la ubicación elegida. Respecto del *ticket*, se confirmó que será de S/ 150.00 (incluido el impuesto general a las ventas, IGV). Por otro lado, se confirmó que el precio no es un factor determinante en la elección del consumidor.

Las proyecciones arrojan que el negocio tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 40 % y un valor actual neto (VAN) de S/ 1 217 510 considerando una tasa de descuento de 15 %. Además, proyecta un *payback* en un periodo de 2.38 años. Los márgenes que se manejan en la industria son altos, y en este caso del margen EBITDA promedio está alrededor de 30 %, mientras que el margen neto se encuentra por encima del 20 %. Adicionalmente, este proyecto considera que la inversión será fondeada por capital propio en su totalidad.

ABSTRACT

The project aims to evaluate the viability of implementing a rooftop bar aimed at the segment of adults aged 35 years and older, of socioeconomic levels (SES) A and B in the district of San Isidro, in Lima.

The evaluation of the project began with the analysis of secondary sources. Then, a market research was carried out that included a qualitative phase with interviews with potential clients, as well as bar owners and key suppliers in the sector. This was complemented with quantitative research based on surveys, with an extremely reliable sample of 404 people and resulted in the validation of the added value that a rooftop has compared to other types of bars due to the atmosphere and the chosen location. Regarding the ticket, it was confirmed that it will be S/ 150.00 (including general sales tax, IGV). On the other hand, it was confirmed that price is not a determining factor in consumer choice.

The projections show that the business has an internal rate of return (IRR) of 40% and a net present value (NPV) of S/ 1,217,510 considering a discount rate of 15%. In addition, it projects a payback in a period of 2.38 years. The margins used in the industry are high, and in this case the average EBITDA margin is around 30%, while the net margin is above 20%. Additionally, this project considers that the investment will be funded entirely by own capital.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xi |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO. PRIMERAS IDEAS PARA VALIDAR. ASPECTOS GENERALES..... | 1 |
| 1. Consideraciones generales | 1 |
| 2. Descripción y perfil estratégico de la empresa: Amador Loft & Bar | 2 |
| 3. Definición del problema u oportunidad | 2 |
| 4. Canvas y descripción de la empresa | 2 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO..... | 4 |
| 1. Objetivos | 4 |
| 2. Análisis del entorno general (PESTEL)..... | 4 |
| 3. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)..... | 9 |
| 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) | 13 |
| 5. Matriz de perfil competitivo (MPC) | 13 |
| CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 15 |
| 1. Definición y formulación del objeto de estudio..... | 15 |
| 2. Metodología: Uso de fuentes secundarias y primarias | 16 |
| 3. Determinación del tamaño de la muestra..... | 19 |
| 4. Resumen de resultados obtenidos y análisis | 20 |
| 5. Estimación de la demanda | 20 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO..... | 22 |
| 1. Objetivo..... | 22 |
| 2. Cadena de valor..... | 22 |
| 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 24 |
| 4. Análisis VRIO..... | 25 |
| 5. Determinación de la estrategia genérica | 26 |
| 6. Conclusiones | 27 |
| CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 28 |
| 1. Análisis y propuesta de misión y visión | 28 |

| | | |
|---|---|-----|
| 2. | Objetivo general y objetivos estratégicos | 28 |
| 3. | Matriz FODA cruzado | 289 |
| 4. | Alineamiento de estrategias con los objetivos | 29 |
| 5. | Resumen de estrategias seleccionadas | 30 |
| CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)..... | | 31 |
| 1. | Plan funcional de <i>Marketing</i> | 31 |
| 1.1 | Objetivos de <i>Marketing</i> | 31 |
| 1.2 | Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados | 31 |
| 1.3 | Presupuesto de <i>Marketing</i> | 35 |
| 2. | Plan funcional de Operaciones..... | 35 |
| 2.1 | Objetivos de Operaciones | 35 |
| 2.2 | Funcionamiento operativo..... | 36 |
| 2.3 | Infraestructura | 37 |
| 2.4 | Procesos preoperativos..... | 38 |
| 2.5 | Descripción de los procesos | 39 |
| 2.6 | Inversión en Operaciones | 41 |
| 2.7 | Presupuesto del plan de Operaciones | 42 |
| 3. | Plan funcional de Recursos Humanos..... | 43 |
| 3.1 | Objetivos del plan de Recursos Humanos (RR. HH.)..... | 43 |
| 3.2 | Estructura organizacional..... | 43 |
| 3.3 | Acciones para alcanzar los objetivos del plan y la cultura organizacional | 45 |
| 3.4 | Presupuesto del plan de RR. HH..... | 49 |
| 4. | Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)..... | 50 |
| 4.1 | Descripción de <i>stakeholders</i> | 50 |
| 4.2 | Objetivo del plan de RSC | 50 |
| 4.3 | Acciones del plan de RSC..... | 50 |
| 4.4 | Presupuesto de RSC | 51 |
| 5. | Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera | 51 |
| 5.1 | Objetivo del plan de Finanzas..... | 51 |
| 5.2 | Datos, supuestos y políticas | 51 |
| 5.3 | Monto de la inversión y forma de financiamiento | 52 |
| 5.4 | Determinación de la tasa de descuento | 52 |
| 5.5 | Punto de equilibrio..... | 52 |

| | | |
|--------------------------------------|---|----|
| 5.6 | Estados financieros y Flujo de Caja..... | 53 |
| 5.6.1 | Cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)..... | 54 |
| 5.6.2 | Análisis de Sensibilidad..... | 54 |
| 5.7 | Planes de contingencia..... | 55 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 56 |
| 1. | Conclusiones..... | 56 |
| 2. | Recomendaciones | 56 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 58 |
| NOTAS BIOGRÁFICAS..... | | 83 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Atractividad del sector por la rivalidad entre competidores actuales | 10 |
| Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores entrantes | 11 |
| Tabla 3. Atractividad del sector por el poder de negociación de los proveedores..... | 11 |
| Tabla 4. Atractividad del sector por el poder de negociación de los clientes | 12 |
| Tabla 5. Atractividad del sector por la amenaza de productos sustitutos | 12 |
| Tabla 6. Atractividad del sector mediante las fuerzas de Porter | 13 |
| Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) | 13 |
| Tabla 8. Matriz de perfil competitivo (MPC) | 14 |
| Tabla 9. Detalle de entrevistas a profundidad..... | 17 |
| Tabla 10. Estimación de la demanda | 21 |
| Tabla 11. Actividades de la cadena de valor de la empresa..... | 23 |
| Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)..... | 25 |
| Tabla 13. Matriz VRIO de la empresa Amador | 26 |
| Tabla 14. Matriz FODA cruzado | 29 |
| Tabla 15. Iniciativas estratégicas - Matriz FODA | 29 |
| Tabla 16. Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos | 29 |
| Tabla 17. Objetivos del plan de <i>Marketing</i> | 31 |
| Tabla 18. Acciones respecto al precio | 33 |
| Tabla 19. Acciones respecto a la promoción | 33 |
| Tabla 20. Presupuesto de <i>Marketing</i> (montos en soles) | 35 |
| Tabla 21. Objetivos del plan de Operaciones | 35 |
| Tabla 22. Desglose de inversión | 41 |
| Tabla 23. Ocupación diaria | 41 |
| Tabla 24. Detalle de activo fijo..... | 42 |
| Tabla 25. Capital de trabajo | 42 |
| Tabla 26. Presupuesto del plan de Operaciones (montos en soles) | 42 |
| Tabla 27. Objetivos del plan de RR. HH. | 43 |
| Tabla 28. Presupuesto del plan de RR. HH. | 50 |
| Tabla 29. <i>Stakeholders</i> | 50 |
| Tabla 30. Objetivo del plan de RSC | 50 |
| Tabla 31. Presupuesto del plan de RSC (montos en soles)..... | 51 |

| | |
|---|----|
| Tabla 32. Punto de equilibrio / Costos fijos / Costos variables | 53 |
| Tabla 33. Estado de pérdidas y ganancias | 53 |
| Tabla 34. Flujo de Caja Libre | 53 |
| Tabla 35. Cálculo del VAN, la TIR y <i>payback</i> | 54 |
| Tabla 36. Análisis de Sensibilidad (TIR)..... | 54 |
| Tabla 37. Análisis de Sensibilidad (VAN) | 55 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Canvas de Amador Loft & Bar..... | 3 |
| Figura 2. Promedio Anual de Inflación 2001-2022 (%) | 6 |
| Figura 3. Crecimiento Anual de PBI Real 2001-2022 (%)..... | 6 |
| Figura 4. Acceso a <i>smartphone</i> según ámbito geográfico (2016-2021) | 8 |
| Figura 5. Recursos de agua dulce internos renovables per cápita (m ³) | 9 |
| Figura 6. Cadena de valor de Amador | 22 |
| Figura 7. Plano del establecimiento (<i>layout</i>) | 38 |
| Figura 8. Cronograma de actividades preoperativas..... | 38 |
| Figura 9. Diseño de los procesos | 40 |
| Figura 10. Estructura organizacional inicial | 44 |
| Figura 11. Ecosistema de Recursos Humanos | 46 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Detalles de consideraciones legales | 63 |
| Anexo 2. Ficha técnica de investigación cuantitativa | 66 |
| Anexo 3. Análisis de investigación cuantitativa y encuesta del trabajo de investigación | 67 |
| Anexo 4. Perfiles de trabajadores de posiciones críticas | 80 |

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO. PRIMERAS IDEAS PARA VALIDAR. ASPECTOS GENERALES

1. Consideraciones generales

En los últimos años, Lima se ha hecho conocida por ser una ciudad de bares, la vida nocturna en la ciudad y las posibilidades de encontrar entretenimiento nocturno. (Perú For Less, 2020). Del mismo modo, la movida coctelera se estaría poniendo cada vez más interesante en Lima, con una intensa actividad de innovación en los bares de la capital (Carranza, 2023).

Ahora bien, en el caso específico de los *rooftops*, se señaló una tendencia que viene tomando fuerza desde el 2018 en Lima, como indica André Agurto en su artículo en el diario Gestión, la apertura de nuevos *rooftops* que ofrecen la ventaja añadida de poder disfrutar de vistas excepcionales y aire fresco (Agurto, 2018).

Para reforzar la idea de esta tendencia, señalan Culqui y Díaz (2022) en su tesina del 2022:

(...) Se conoció que los *rooftops* ya brindaban un servicio incluso antes de la pandemia pero no eran tan conocidos como es ahora, a raíz de la situación actual, es donde se da a conocer mucho más, ya que algunos hoteles optaron por incluir ese nuevo servicio teniendo en cuenta que es un lugar abierto donde puedes ir a pasar un momento agradable con los amigos o familiares y, viviendo en la situación que nos encontramos para ellos es mucho más seguro el ambiente, la decisión de incluir este servicio *rooftop* les resultó muy favorable para ellos, hoy por hoy es una gran tendencia para el servicio de Restauración.(...)

Se conoció que, en el factor económico, los *rooftops* tuvieron un impacto positivo, se hicieron conocidos por las plataformas virtuales y por personas que visitaban y se pasaban la voz e hizo que aumentaran su demandan en el *rooftop*, todos ellos comenzaron en terrazas de hoteles y eso ayudó a incrementar sus ingresos y sus ventas al hotel en general, también ayudó a generar nuevos puestos de trabajo. (p. 35)

En función de lo mencionado anteriormente, San Isidro representa el mayor porcentaje de NSE A y B de Lima; debido a que su ubicación central y cercanía a avenidas principales facilitan el acceso desde diferentes partes de Lima, asimismo, la abundancia de áreas verdes, las numerosas sedes bancarias y oficinas corporativas garantiza un flujo constante de clientes potenciales (NAI Perú Rosecorp, 2022); la presencia de reconocidos restaurantes y centros de convenciones ofrecen un entorno agradable y oportunidades de negocio (Urbania, 2023).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa: Amador Loft & Bar

La descripción y perfil estratégico de un *rooftop* en Lima considera principalmente que la ubicación de Lima oeste, lugar donde se localiza San Isidro, es la zona con mayor ingreso promedio mensual de Lima Metropolitana, el cual asciende a S/ 8 225. Sus habitantes tienen en promedio 43 años. Este distrito cuenta con una gran concentración de residentes con poder adquisitivo significativo, los NSE predominantes son A y B (33.4 % y 52.6 %, respectivamente). (IPSOS, 2020). Además, San Isidro, es uno de los distritos más seguros de Lima, lo que influye positivamente en la percepción y la experiencia de los clientes (El Comercio, 2023), convirtiendo a dicho distrito en la opción predilecta para un *rooftop* con el objetivo de atraer a un público selecto y ofrecer una experiencia de alta calidad.

La oferta del *rooftop* se enfoca en proporcionar servicios alimenticios, con bebidas alcohólicas y no alcohólicas, actividades de esparcimiento, entretenimiento y diversión nocturna para compartir y disfrutar con amigos y familiares.

3. Definición del problema u oportunidad

En los últimos 3 años, se ha visto un incremento en la oferta de bares y *rooftops* en Lima en línea con la tendencia mundial. Muchos de estos con altos estándares de calidad. Sin embargo, se cree que todavía no existe un *rooftop* que tenga una propuesta de valor superior que busque atender a un público objetivo de adultos a partir de 35 años con poder adquisitivo alto, el cual destina un porcentaje significativo de su ingreso en entretenimiento y eventos sociales.

Este grupo de consumidores potenciales está en constante búsqueda de espacios que cuenten con un ambiente exclusivo, música de su generación y una selección de bebidas que le den una experiencia *premium*. Por las fuentes secundarias consultadas, se tiene la hipótesis de que este negocio es muy atractivo por los altos márgenes de rentabilidad y un mercado desatendido.










4. Canvas y descripción de la empresa

Amador Loft & Bar ofrecerá una experiencia nocturna exclusiva, distinguida por un servicio impecable, un ambiente sofisticado y una selección musical personalizada. La propuesta de valor se centrará en la exclusividad, calidad y nostalgia.

Amador Lof & Bar contará con una terraza al aire libre en la parte superior del edificio donde los clientes podrán disfrutar de una gastronomía basada en piqueos como: Tabla de quesos y embutidos, Ceviche de salmón nikkei, Mini burgers gourmet, Tacos de pulpo al grill, Brochetas de camarón y piña, Steak tartar, Lechuga arrollada braseada, etc.

Por otro lado, ofrecerá una amplia carta de coctelería de autor de variedad de alcoholes de marcas reconocidas y calidad *premium*, compuesta por Old Fashioned Negroni, Manhattan, Gin Tonic, Moscow Mule, Margarita, Martini, Daiquiri, Mojito, Lima Nights, San Isidro Sour, Miraflores Mule, Sunset Boulevard, Andean Dream, etc. Con un horario de atención de lunes a jueves desde las 4:00 p. m. hasta las 12:00 a. m., y viernes y sábado, desde las 4:00 p. m. hasta las 2:30 a. m.

Figura 1. Canvas de Amador Loft & Bar

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Turistas nacionales e internacionales -Empresarios o altos ejecutivos con alto poder adquisitivo -Residentes de Lima que buscan nuevas experiencias -Empresas que buscan espacios para eventos corporativos | <p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Promocionar el rooftop a través de diversos canales de distribución. -Organizar eventos especiales para atraer clientes y generar ingresos. -Gestionar el día a día del negocio, incluyendo la cocina, el bar, la atención al cliente y la <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Requisitos de permisos y licencias para operar un restaurante o bar en Lima. -Normativas locales de seguridad, higiene y zonificación. -Azotea con vistas panorámicas de la ciudad. -Espacio y características arquitectónicas. | <p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> -Vistas panorámicas de la ciudad, ambiente sofisticado y moderno, música en vivo, DJs, eventos especiales. -Comida y bebida de alta calidad, atención personalizada, ambiente seguro y cómodo. -Fácil acceso, zona céntrica, cerca de atracciones turísticas en la zona de Isidro en Lima | <p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar un servicio personalizado para los clientes. -Realizar una encuesta de satisfacción de los clientes acerca del servicio y la experiencia <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> -Página Web -Redes sociales -Eventos temáticos -Recomendaciones de los clientes hacia familiares y amigos -Contratación de piar para abordar el segmento objetivo | <p>Segmentos de cliente </p> <p>El público objetivo de adultos a partir de 35 años con poder adquisitivo significativo, los NSE predominantes son A el cual destina un porcentaje significativo de su ingreso en entretenimiento y eventos sociales.</p> |
| <p>Estructura de gastos </p> <p>Costo de alquiler del establecimiento anual: S/28.500 Costo de planilla: S/104.784 Costo de servicios: S/6.000 Costo de agencia digital: S/4.000 Costo de marketing S/7.050 Costo de menaje: S/1.500 Costo de mantenimiento: S/3.500 Costo de gastos bancarios: S/5.770 Costo de actividades de RRHH: S/1.000 Otros costos: S/3.000</p> <p style="text-align: right;">Total: S/165.104</p> | | <p>Líneas de ingresos </p> <p>Ingresos por venta de comida y bebida: 80% Cobro de entrada para eventos especiales: 10% Ingresos por alquiler del espacio para eventos privados: 10% Total de ingresos: 100%</p> | | |

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia (2024).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

1. Objetivos

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis del ambiente externo para determinar cuáles son las oportunidades y las amenazas del entorno. Posteriormente, se analizará el sector donde se competirá para medir su grado de atractividad.

Para esto, se utilizarán herramientas como el análisis PESTEL para evaluar el macroentorno y las 5 fuerzas de Porter para analizar el sector industrial. Más adelante, se utilizará la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para entender cómo se enfrentarán las estrategias a las oportunidades y amenazas y cómo la propuesta de valor de la empresa se compara con los principales competidores (matriz de principales competidores - MPC).

2. Análisis del entorno general (PESTEL)

Factor político

A lo largo de los últimos años, el Perú ha enfrentado una crisis política aguda, con mucha inestabilidad y protestas. Desde el 2016 a la fecha, el Perú ha tenido 6 presidentes distintos y actualmente se sigue debatiendo si es que se adelantan las elecciones presidenciales programadas para el 2026. (Olmo, 2022).

La inestabilidad política ha sido causada de cierta manera por los constantes enfrentamientos entre el Ejecutivo y el Legislativo. Adicionalmente, en las últimas semanas se ha visto una nueva crisis política que gira alrededor de acciones llevadas a cabo por la fiscal general. (Gonzales, 2023). Esta crisis actual involucra acusaciones de corrupción en todos los poderes del Estado.

Finalmente, existe gran incertidumbre sobre lo que puede pasar en el país en términos políticos, con un Gobierno débil, un Poder Judicial sumergido en recientes escándalos y un Congreso muy fraccionado y con muy baja credibilidad.

En resumen, el entorno político es bastante incierto y podría representar una amenaza que desincentiva la inversión en el país. Sin embargo, se cree que ha sido mitigada dado que se ha visto cierta mejora en términos de estabilidad política en los últimos 18 meses y se mantiene la autonomía de las instituciones reguladoras como el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), etc.

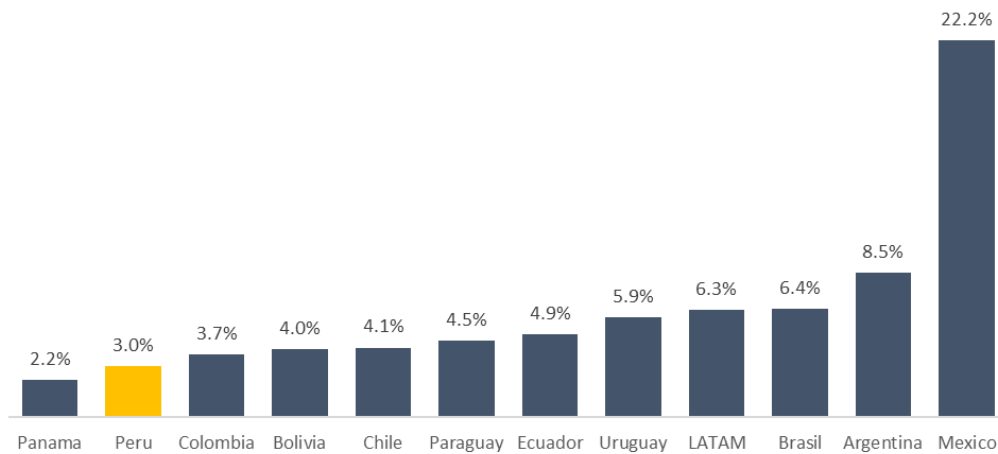
Factor económico

Actualmente, el Perú está enfrentando una situación económica muy complicada. El consenso de las proyecciones económicas para el cierre del 2023 prevé una recesión, la cual sería la tercera en los últimos 33 años. (Ramos, 2023a). Dentro de las principales razones por las que el Perú caería en esta situación se encuentran las siguientes (Ramos, 2023b):

- **Clima adverso y conflictos sociales:** durante el 2023, el país enfrentó diferentes impactos meteorológicos como el ciclón Yaku que trajo consigo intensas lluvias; asimismo, en el sur del país se tuvieron heladas que afectaron negativamente el agro y la pesca. Adicionalmente, durante el primer trimestre del año hubo muchas protestas que frenaron la economía del país y generaron grandes pérdidas económicas.
- **Pérdida de confianza económica:** la inestabilidad política generó mucha desconfianza por parte del sector privado y esto generó una menor inversión privada. Las empresas frenaron sus planes de crecimiento y, por ende, impactó negativamente la economía.
- **Factores globales:** los diferentes conflictos a nivel mundial como el de Rusia y Ucrania y la desaceleración económica de China han impactado la economía peruana. Se ha generado una mayor inflación y también una menor demanda de exportaciones. Ambos efectos han ralentizado la economía.
- **Existe también mucha incertidumbre por lo que puede pasar en el Perú durante el 2024.** Esto debido a que se prevé un fenómeno El Niño que podría generar grandes impactos dependiendo de la severidad con la que llegue. Sin embargo, las proyecciones macroeconómicas indican que el país podría registrar un crecimiento moderado impulsado por la ejecución de programas sociales como “Con Punche Perú” y los lanzamientos de iniciativas público-privadas que saquen adelante grandes megaproyectos.

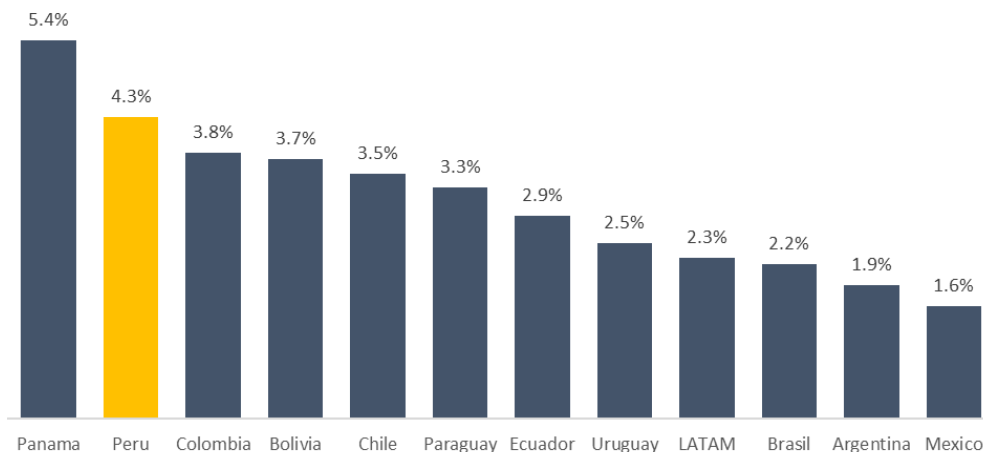
Finalmente, un punto importante a destacar de la economía peruana es el manejo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el cual tiene como finalidad preservar la estabilidad monetaria. Su independencia ha permitido que mediante diferentes mecanismos se trate de estabilizar la inflación y minimizar las fluctuaciones del tipo de cambio. Asimismo, el Perú ha presentado indicadores macroeconómicos sólidos durante los últimos 20 años. El nivel de inflación se sitúa como el segundo más bajo de la región, mientras que el promedio de crecimiento del PBI como el segundo más alto.

Figura 2. Promedio Anual de Inflación 2001-2022 (%)



Fuente: BCRP (2023). Elaboración propia (2024).

Figura 3. Crecimiento Anual de PBI Real 2001-2022 (%)



Fuente: BCRP (2023). Elaboración propia (2024).

En conclusión, la recesión y la inflación son factores económicos que representan amenazas para el sector de entretenimiento, pues no es un gasto de primera necesidad. Sin embargo, lo más relevante a considerar en términos económicos es que se ve como oportunidad la solidez de los indicadores macroeconómicos y la estabilidad de la moneda (sol).

Factor social

Demografía:

Lima es la capital del Perú y es una ciudad que supera los 10 millones de habitantes de acuerdo con los datos al 2022 del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2022). Es importante para los fines de este trabajo tener en consideración la clasificación de niveles socioeconómicos (NSE) de dicha población, pues esta permite categorizar a los hogares, tomando en consideración diversos factores, tales como tenencia de bienes/servicios, vivienda, etc. obteniendo cinco posibles niveles: A, B, C, D y E como se indica en el artículo de IPSOS.

(Sánchez Alvarado, 2023). En ese mismo documento, se menciona que el 2.9 % de los limeños pertenece al NSE A y el 21.1 % al NSE B. (Sánchez Alvarado, 2023).

Por otro lado, el estudio de la Asociación Peruana de Inteligencia en su Estudio sobre Niveles Socioeconómicos – APEIM (2020) ha determinado que, el 18.2 % de la población del NSE A tiene entre 30 y 45 años y que el 61.2 % de la población de ese nivel tiene un trabajo (independiente o dependiente) o es dueño de una pyme. En el caso del NSE B, 20.2 % de su población se encuentra en ese rango de edad y 56.9 % de la población en ese nivel tiene un trabajo (independiente o dependiente) o es dueño de una pyme.

Asimismo, de acuerdo con el mismo estudio de APEIM (2020), respecto del nivel NSE A, un 43.5 % vive en casa independiente y un 55.1 % en departamento en edificio. Por otro lado, un 73.1 % ocupa una vivienda que le pertenece y está totalmente pagada y un 18 % alquila una vivienda. Para el caso del NSE B, 58.7 % vive en casa independiente y un 38.7 % en departamento en edificio. Un 67.6 % ocupa una vivienda que le pertenece y está totalmente pagada y un 15.7 % alquila una vivienda.

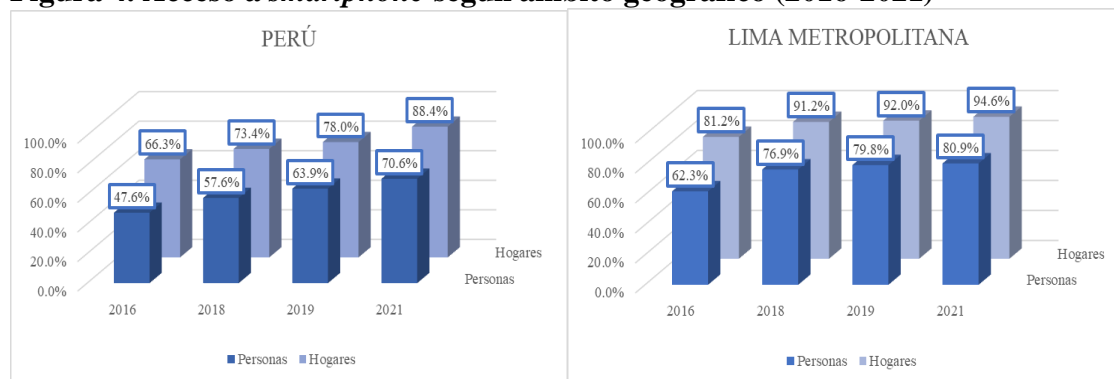
Estas cifras indican que el limeño de los NSE A y B vive con los recursos básicos cubiertos y podría destinar un porcentaje considerable de sus ingresos al entretenimiento y consumo en bares y restaurantes. Asimismo, es parte considerable del total de la población en Lima (alrededor de 25 %), por lo que son todos factores que representan oportunidades para el sector de entretenimiento.

Factor tecnológico

Con respecto a la tecnología relacionada con el sector de entretenimiento, ocio y restaurantes, uno de los factores más relevantes es entender la penetración y acceso a *smartphones* en el mercado peruano. Esto dará información crítica para evaluar incluir en la propuesta de valor un sistema de reservas a través de medios digitales o alguna otra solución relacionada con el uso de tecnología. Como se puede ver en la Figura 4, en el 2021 el 94.6 % de los hogares tuvieron acceso a *smartphones* en Lima Metropolitana mientras que el 80.9 % de personas (a nivel individual), lo tuvieron. Asimismo, cuando se analiza la presencia de estos en los sectores A/B, la penetración alcanzó 90.6 % de hogares.

Si bien los *smartphones* fueron los de mayor crecimiento durante los últimos cinco años, los televisores siguen ocupando el primer lugar de los equipos tecnológicos en un hogar. (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2022).

Figura 4. Acceso a *smartphone* según ámbito geográfico (2016-2021)



Fuente: OSIPTEL (2022). Elaboración propia (2024).

En conclusión, al ser la penetración de *smartphones* en Lima Metropolitana tan alta (cercana al 95 %), es un mercado predisposto al uso de la tecnología a través de este tipo de dispositivos. Esto representa una oportunidad dado que la población está expuesta a redes sociales, medios digitales de publicidad, *influencers* y sistemas de reservas por internet. Esto permite que los usuarios sean alcanzados de manera más efectiva.

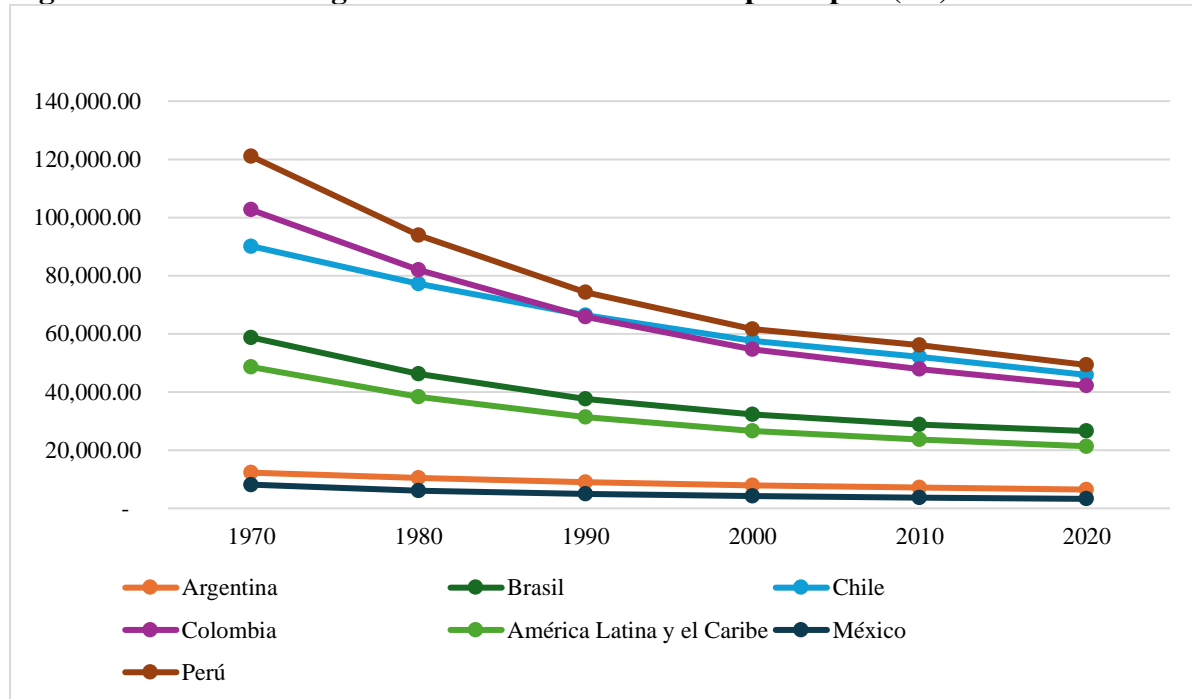
Factor ecológico

En el ámbito ecológico hay dos factores que son considerados relevantes en el contexto del sector de restaurantes, bares y cafeterías: recursos de agua dulce renovable y la demanda de productos biodegradables.

En primer lugar, es importante entender la posición que tiene Perú en relación con el resto de la región sobre el uso de agua y reservas, dado que este es uno de los insumos principales para el correcto funcionamiento del bar y preparación de bebidas. El encarecimiento del agua estaría relacionado directamente a un alza en el precio de las bebidas que se ofrezcan. Como se puede ver en la Figura 5, Perú está por encima del promedio de América Latina y el Caribe en cuanto a la reserva de agua dulce. Sin embargo, es importante ver cómo esta ha ido cayendo consistentemente desde 1970. Esto debería tomarse en cuenta como un riesgo para el futuro y poder buscar alternativas para mitigar el impacto en el negocio.

Por otro lado, en diciembre del 2018 se aprobó la ley de plásticos en Perú, la cual regula la fabricación, importación y comercialización de productos plásticos y Tecnopor. Esto es relevante para el sector restaurantes y bares porque están obligados a cumplir con la norma asegurando que los productos de uso regular como los sorbetes y empaques “para llevar” sean biodegradables. Asimismo, tiene que existir un buen planeamiento de estos insumos dado que actualmente la oferta es limitada por la crisis logística mundial y falta de insumos. (Saavedra, 2022).

Figura 5. Recursos de agua dulce internos renovables per cápita (m³)



Fuente: Banco Mundial (2020). Elaboración propia (2024).

En este caso, la ley de plásticos podría ser considerada una amenaza por el uso para paquetes para llevar y sorbetes para las bebidas alcohólicas. Asimismo, dado que es una ley relativamente reciente, todavía no hay tantos proveedores en el mercado, por lo que una amenaza adicional sería la escasez de productos biodegradables aprobados por el Gobierno.

Factor legal

En este punto, se ha obtenido información de los diversos portales institucionales del Estado y de las normas peruanas en general, sobre todo de la Municipalidad de San Isidro. En el Anexo 1 se incluye el proceso para constituir una empresa, licencia de funcionamiento, normativa laboral, requisitos municipales de operación, entre otros.

En conclusión, el ámbito legal tiene oportunidades y amenazas. Por un lado, representa oportunidad el hecho de que la complejidad de la licencia de funcionamiento no sea alta. Sin embargo, por el lado de amenazas tiene el mantenimiento del negocio: costos laborales y turnos para permitir una operación constante, parámetros de ruido y horarios.

3. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)

En el inciso anterior, se evaluó el macroentorno en el que se desarrollaría el *rooftop*. Para situarnos en la industria, es necesario el análisis de las 5 fuerzas de Porter que permitirá entender el riesgo al que está expuesta la empresa y el poder de negociación que tiene cada parte en el sector.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Para profundizar en los competidores existentes, se tomarán los ubicados en los distritos que forman parte de la Zona 7 y están dirigidos al mismo público objetivo. En línea con esto, se han identificado cerca de diez *rooftops* que compiten en el mismo segmento y ubicación.

Se ha identificado nueve competidores directos. Cada establecimiento busca captar a un segmento de clientes similares, aunque con diferentes enfoques y ambientes.

De esos nueve competidores, se profundizará en cinco establecimientos por el concepto y atracción a un público objetivo parecido al de la propuesta de valor de la empresa. AMBRA y Hotel B apuntan a un mercado más exclusivo y sofisticado, mientras que Celeste se enfoca en proporcionar una experiencia íntima y personalizada. Vista Corona y 27 Tapas atraen a un público más joven que, además, puede combinar con disfrutar de comida cómodamente sentado. Esta diversidad en las ofertas incrementa la competencia, pero a su vez permite ciertas oportunidades de diferenciación y segmentación de mercado.

En los siguientes puntos se va a profundizar más en el mercado y competidores. Por ahora, con lo que se ha analizado y con la información que se tiene, se considera que los competidores tienen un poder moderado, dado que la propuesta de valor que ofrece cada uno es diferente. Por eso, la diferenciación y consistencia serán factores claves, donde la exclusividad del ambiente, la calidad del servicio y la originalidad de la oferta puedan determinar la preferencia del cliente. Los eventos especiales, la innovación en el menú y la creación de experiencias únicas son esenciales para sobresalir.

Tabla 1. Atractividad del sector por la rivalidad entre competidores actuales

| Rivalidad entre competidores | Poco atractivo | Puntaje | | | | | Muy atractivo | Valor |
|---------------------------------------|----------------|---------|---|---|---|---|---------------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Crecimiento del sector | Bajo | | | | 4 | | Alto | 4.0 |
| Cantidad de competidores | Alto | | | 3 | | | Bajo | 3.0 |
| Ubicación de <i>rooftops</i> cercanos | Cerca | | 2 | | | | Lejos | 2.0 |
| Diferenciación entre competidores | Baja | | | | 4 | | Alta | 4.0 |
| Rentabilidad de competidores | Baja | | | | 4 | | Alta | 4.0 |
| Barreras de salida | Alta | | 2 | | | | Baja | 2.0 |
| | | | | | | | Promedio | 3.0 |

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia (2024).

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Los *rooftops* son tendencia global y Lima no es la excepción (The – Bar, s.f.). Lima tiene un clima relativamente estable que permite estar al aire libre y vistas de la ciudad muy agradables que hace que el plan de pasar el tiempo en un *rooftop* sea tan cotizado.

Este sector tiene muchas barreras de ingreso, como una inversión cercana a medio millón de dólares, barreras administrativas rigurosas, tanto en la implementación como en el día a día de la operación, terrenos disponibles y acceso a la tecnología. Las altas barreras de ingreso hacen que el sector sea atractivo (puntaje 4/5).

Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores entrantes

| Amenaza de ingreso de nuevos competidores | Poco atractivo | Puntaje | | | | | Muy atractivo | Valor |
|---|----------------|---------|---|---|---|---|---------------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Necesidad de capital | Alto | | | | | 5 | Bajo | 5.0 |
| Terrenos disponibles | Alto | | | | | 5 | Bajo | 5.0 |
| Barreras administrativas | Altas | | | 3 | | | Bajas | 3.0 |
| Acceso a tecnología | Difícil | | | 3 | | | Fácil | 3.0 |
| | | | | | | | Promedio | 4.0 |

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia (2024).

- Poder de negociación de los proveedores

En el sector *hospitality*, sobre todo en el caso de industria de restaurantes y bares, la mayoría de comidas y bebidas se consiguen con proveedores locales (cerveceras y distribuidores de bebidas alcohólicas). Dicho esto, el poder de negociación con los proveedores será alto en la mayoría de los casos dado que los proveedores querrán tener un canal más de distribución y ventas. Asimismo, estos proveedores (AB InBev, Diageo, Pernod Ricard, etc.) buscan alianzas constantemente con establecimientos como el *rooftop* que les permita mayor exposición de marca de acuerdo con sus estrategias.

Por último, dado que estos proveedores son B2B, la posibilidad que puedan integrarse hacia adelante y vender directamente al consumidor es mínima o nula.

En línea con esto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual hace que el sector sea atractivo.

Tabla 3. Atractividad del sector por el poder de negociación de los proveedores

| Poder de negociación de los proveedores | Poco atractivo | Puntaje | | | | | Muy atractivo | Valor |
|--|----------------|---------|---|---|---|---|---------------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Cantidad de proveedores principales | Bajo | | | | 4 | | Muchos | 4.0 |
| Disponibilidad de sustitutos | Bajo | | | | 4 | | Alto | 4.0 |
| Proveedores de licores exclusivos (escasos) | Bajo | | 2 | | | | Alto | 2.0 |
| Capacidad para alianzas | Bajo | | | | | 5 | Alto | 5.0 |
| Amenaza de integración vertical hacia adelante | Alto | | | | | 5 | Bajo | 5.0 |
| Impacto en el costo operativo | Alto | | | | 4 | | Bajo | 4.0 |
| | | | | | | | Promedio | 4.0 |

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia (2024).

- **Poder de negociación de los clientes**

Dada la amplia cantidad de opciones de *rooftops* en San Isidro, el consumidor tiene múltiples alternativas de ocio para el cambio de una marca o local. Dicho esto, el poder de los clientes en San Isidro es alto. Los consumidores son cada vez más conocedores y buscan experiencias únicas, calidad y buen servicio. La transparencia, la calidad constante y la respuesta a las reseñas y *feedback* pueden mejorar la relación con los clientes y reducir su poder de negociación, fidelizándolos a la marca.

Dado que el promedio de atractividad por el poder de negociación de los clientes es medio (2.8/5), ofrecer una experiencia diferenciada, promociones exclusivas y mantener altos estándares de calidad y servicio son esenciales para atraer y retener a estos consumidores exigentes.

Tabla 4. Atractividad del sector por el poder de negociación de los clientes

| Poder de negociación de los clientes | Poco atractivo | Puntaje | | | | | Muy atractivo | Valor |
|--------------------------------------|----------------|---------|---|---|---|---|---------------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Cantidad de posibles clientes | Pocos | | | | 4 | | Muchos | 4.0 |
| Conocimiento de la marca | Baja | | 2 | | | | Alta | 2.0 |
| <i>Ticket</i> promedio | Bajo | | | | 4 | | Alto | 4.0 |
| Sustitución del servicio | Alto | 1 | | | | | Alto | 1.0 |
| | | | | | | | Promedio | 2.8 |

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia (2024).

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de sustitutos es alta dado que el gasto en el sector se distribuye en cualquier medio de entretenimiento nocturno y ocio como cenas en restaurantes, cine, teatro, bares y discotecas.

Tabla 5. Atractividad del sector por la amenaza de productos sustitutos

| Amenaza de productos sustitutos | Poco atractivo | Puntaje | | | | | Muy atractivo | Valor |
|--|----------------|---------|---|---|---|---|---------------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Cantidad de sustitutos | Muchos | 1 | | | | | Pocos | 1.0 |
| Oferta de valor de sustitutos | Muy buena | | 2 | | | | Mala | 2.0 |
| Facilidad para cambiar entre una opción y otra en entretenimiento nocturno | Mucha | | | 3 | | | Poca | 3.0 |
| Sensibilidad al precio del consumidor al buscar entretenimiento nocturno (sensibilidad de los consumidores para que el factor de decisión sea el precio) | Alta | | | | 4 | | Bajo | 4.0 |
| | | | | | | | Promedio | 2.5 |

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia (2024).

- **Resumen de atractividad del sector**

El sector en el que opera un *rooftop* tiene una atractividad promedio, lo cual es positivo para la evaluación del proyecto. Por el lado favorable, permite tener mucha negociación con los proveedores, generar alianzas, maximizar rentabilidad y que la amenaza de nuevos competidores sea baja por las barreras de entrada. Asimismo, se debe asegurar una experiencia única y una propuesta de valor diferenciada para fidelizar a los clientes y así, minimizar el riesgo por productos sustitutos y competidores actuales.

Tabla 6. Atractividad del sector mediante las fuerzas de Porter

| Atractividad del sector mediante fuerzas de Porter | Puntajes promedio |
|--|-------------------|
| Poder de negociación de los proveedores | 4.0 |
| Poder de negociación de los clientes | 2.8 |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos. | 2.5 |
| Amenaza de ingreso de nuevos competidores | 4.0 |
| Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales | 3.0 |
| Evaluación promedio | 3.3 |

Fuente: Hax y Majluf (2008). Elaboración propia (2024).

4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Como puede verse, el puntaje obtenido es 3.07/4, lo cual indica que la organización está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas de la industria.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

| Factores externos | | | Peso | Valor | Ponderado |
|----------------------|-------------|--|------|-------|-----------|
| Oportunidades | | | | | |
| O1 | Político | Estabilidad política (un presidente por los últimos 18 meses) | 0.08 | 1 | 0.08 |
| O2 | Económico | Estabilidad monetaria y solidez de indicadores macroeconómicos | 0.14 | 3 | 0.42 |
| O3 | Social | 25 % de población limeña pertenece a los NSE A y B | 0.20 | 4 | 0.8 |
| O4 | Tecnológico | 90.6 % penetración <i>smartphones</i> en los NSE A/B en Lima Metropolitana | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Subtotal | | | 0.50 | | 1.62 |
| Amenazas | | | | | |
| A1 | Político | Situaciones impredecibles que desencadenen inestabilidad | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A2 | Económico | Recesión económica por factores globales y locales como consecuencia de clima adverso e inestabilidad política. Posible incremento al Impuesto Selectivo al Consumo. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| A3 | Social | Inauguración nuevos competidores y sustitutos | 0.15 | 3 | 0.45 |
| A4 | Ecológico | Ley de restricción de uso de plástico | 0.05 | 4 | 0.2 |
| A5 | Legal | Barreras para conseguir licencia de funcionamiento y constantes inspecciones de la municipalidad en la operación | 0.10 | 3 | 0.3 |
| Subtotal | | | 0.50 | | 1.45 |
| TOTAL | | | 1 | | 3.07 |

Calificación del Valor: 1 Respuesta deficiente, 2 respuesta promedio, 3 respuesta por encima promedio, 4 respuesta superior.
Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo de los dos competidores principales, los cuales representan el mercado de *rooftops* más prestigiosos en Lima: Ambra (Hotel Pullman, Miraflores) y Celeste (Hotel Hyatt, San Isidro). Ambos serán comparados con la propuesta de valor del presente trabajo: Amador.

Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | Amador | | Ambra | | Celeste | |
|--------------------------------|------|--------|------|-------|------|---------|------|
| | | CAL. | PJE. | CAL. | PJE. | CAL. | PJE. |
| Experiencia del <i>rooftop</i> | 30% | 5 | 1.50 | 4 | 1.20 | 2 | 0.60 |
| Ubicación | 25% | 4 | 1.00 | 5 | 1.25 | 5 | 1.25 |
| Ambiente | 20% | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| Servicios complementarios | 15% | 2 | 0.30 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Calidad de comida y bebidas | 10% | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 |
| | 100% | | 3.50 | | 3.40 | | 3.00 |

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

En conclusión, la MPC muestra un ambiente competitivo agresivo, donde los factores de éxito son calificados de manera similar para los principales *rooftops*. Además, la tendencia muestra que cada vez habrá más jugadores respaldados por cadenas de hoteles u hoteles *boutique*. En línea con esto, resulta crítico entender en el análisis cualitativo y cuantitativo que se aterrice la propuesta de valor que permita diferenciar a Amador de la competencia y fidelizar clientes a largo plazo.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Definición y formulación del objeto de estudio

El objetivo principal de la investigación de mercado fue analizar la factibilidad económica y viabilidad del negocio y hacer una estimación de la demanda.

Eso implicó evaluar y cuantificar, en primer lugar, el mercado para corroborar que el negocio era viable y validar las siguientes hipótesis:

- **Rango de edad del público objetivo:**

El rango de edad del público objetivo principal para el *rooftop* en San Isidro, Lima, se encuentra entre los 30 y 45 años. Este grupo demográfico muestra una mayor inclinación hacia experiencias gastronómicas y de ocio exclusivas y sofisticadas.

- **Comportamiento de consumo:**

Los consumidores dentro del público objetivo prefieren experiencias culinarias únicas y bebidas de alta calidad, así como ambientes sofisticados para reuniones sociales y de negocios, ello debido a su interés en estilos de vida y redes de contacto.

- **Frecuencia de asistencia:**

Los individuos dentro del segmento de mercado objetivo asistirán con una frecuencia mensual, lo cual es indicativo de su búsqueda de nuevas experiencias gastronómicas y sociales de calidad dentro de la ciudad, así como su disposición a participar en eventos exclusivos que se organizan.

- **Ticket promedio (consumo) por salida:**

El *ticket* promedio por salida del público objetivo es de aproximadamente 150-200 soles, lo que refleja el nivel de gasto del que se dispone para experiencias gastronómicas y sociales de calidad, así como la percepción de valor agregado por la ubicación exclusiva y la vista panorámica del *rooftop*.

- **Ubicación y características relacionadas con la propuesta de valor ofrecida:**

La ubicación del *rooftop* en el distrito de San Isidro, una de las zonas más exclusivas y seguras de Lima, es particularmente atractiva para el público objetivo debido a su fácil acceso, seguridad y cercanía a centros de negocios.

2. Metodología: Uso de fuentes secundarias y primarias

Fuentes secundarias

En primer lugar, se identificó la necesidad de obtener información que proporcione datos relevantes acerca de los patrones de consumo que existen en Lima en entretenimiento nocturno y, específicamente, en el mercado de bebidas alcohólicas; asimismo, sobre segmentación socioeconómica de los distritos de Lima, información demográfica, etc.

Las fuentes de información utilizadas para obtener estos datos fueron estudios de mercado, bases de datos, artículos periodísticos, blogs especializados, entre otros.

Tras haber realizado la investigación de fuentes secundarias, se pudo concluir que existe una oportunidad de negocio relevante para la apertura de un *rooftop* en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de San Isidro. Es en este distrito, se concentra el mayor nivel de personas dentro de los NSE A y B y está próximo a distritos con demografía similar.

Adicionalmente, se pudo observar que existe una amplia oferta de *rooftops* en la ciudad y que es un mercado en crecimiento.

Fuentes primarias

Exploratorias/Cualitativas

Las fuentes secundarias dieron una perspectiva del mercado y tendencias. Sin embargo, fue necesario complementarlas con fuentes primarias cualitativas.

El principal objetivo de la investigación cualitativa fue tener un entendimiento profundo de las preferencias y expectativas del público objetivo en términos de ubicación, servicios, ambiente y experiencias generales en un *rooftop*, así como también recopilar información valiosa de expertos en temas relevantes. La información recopilada ayudó a ajustar la propuesta de valor a las necesidades y deseos específicos de este grupo demográfico.

La metodología propuesta para la fase de investigación de fuentes primarias estuvo basada en la realización de entrevistas a profundidad a clientes, propietarios, entre otros *stakeholders*; y en la observación directa en los bares y *rooftops* que existen en Lima.

Las entrevistas permitieron explorar de manera profunda y no direccionada la percepción y experiencias de los entrevistados. Además, este tipo de metodología permitió adaptar las preguntas en tiempo real y dio flexibilidad para explorar los datos que iban surgiendo y así se pudo obtener información más completa.

La observación directa permitió conocer el comportamiento de los consumidores en el entorno natural, obtener información sobre la oferta de comida y bebidas, gasto promedio y amenidades.

Sobre la base de la información obtenida de fuentes secundarias, el público objetivo al que la propuesta se quiere dirigir es el segmento de adultos mayores de 35 años con una situación económica favorable (NSE A, B), que tiene interés en destinar una parte de sus ingresos en actividades recreativas y eventos sociales. Parte de lo que se buscaba comprobar eran las características que se deben ofrecer en términos de atmósfera, música, variedad de comida y bebidas para que la experiencia sea atractiva para este público objetivo.

Con el propósito de tener diferentes perspectivas sobre la dinámica del mercado (principales tendencias, lógicas del consumidor detrás de sus hábitos y actitudes, comprensión de motivaciones) y validar las hipótesis antes mencionadas, se realizaron 8 entrevistas a profundidad a diversos *stakeholders*. El detalle se muestra a continuación:

Tabla 9. Detalle de entrevistas a profundidad

| Descripción | Objetivo | Cantidad |
|---|---|------------|
| Consumidores entre 35 y 40 años | Preferencias, hábitos de consumo y frecuencia de entretenimiento en el límite inferior del rango de edad del público objetivo propuesto. | 2 personas |
| Consumidores entre 41 y 45 años | Preferencias, hábitos de consumo y frecuencia de entretenimiento del rango promedio de edad del público objetivo propuesto. | 2 personas |
| Dueños de <i>rooftops</i> o bares | Obtener información relevante de expertos en la industria sobre la dinámica del mercado, riesgos y oportunidades. | 2 personas |
| Proveedores de bebidas alcohólicas | Información sobre distribución, consumo y tendencias en la industria de bebidas alcohólicas, lo cual representa 70 % del consumo en bares y cafeterías. | 1 personas |
| Experto en trámites municipales y licencias de funcionamiento | Conocer a profundidad los procesos municipales, reglas y requisitos para poder operar. | 1 persona |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Asimismo, se llevaron a cabo 4 visitas a *rooftops* con los cuales se competiría directamente para realizar observación directa:

- Ambra *Rooftop* Bar.
- *Rooftop* del Hotel B.
- 27 Tapas.
- Celeste Solar Bar.

Luego de haber llevado a cabo la investigación cualitativa, entrevistas y observación se validó que existe una oportunidad de negocio y asimismo se detectó los factores clave de éxito y las competencias distintivas a desarrollar para la apertura de un *rooftop* y asegurar su éxito:

- **Ubicación:** Se confirma que un distrito como San Isidro fue mencionado espontáneamente en las entrevistas de los consumidores. Asimismo, porque cuenta con zonas no residenciales, lo que representa un factor clave para el éxito del local de acuerdo con lo mencionado por los propietarios de otros bares.
- **Público objetivo:** Se valida que el público objetivo inicialmente elegido sobre la base de la información de las fuentes primarias es el adecuado debido a que son los que suelen frecuentar este tipo de bares, obteniéndose información valiosa sobre la frecuencia de asistencia que oscila entre 2 a 4 veces por mes, eso demuestra que hay un interés del consumidor en buscar entretenimiento nocturno y consumir bebidas alcohólicas. Siendo más frecuente la asistencia de los consumidores entre 35 y 40 años.
- **Ambientación y música:** El *rooftop* tiene un valor agregado, tal y como ha sido confirmado, debido a que los consumidores prefieren bares al aire libre o con espacios al aire libre, tal y como se ha desprendido de las diversas entrevistas a consumidores y distintos *stakeholders*. Además, se puede concluir que el ambiente musical juega un papel crítico que influye en el consumo. Mientras más animado sea el ambiente, debería incrementar el *ticket* promedio, de acuerdo con lo que se pudo observar en las visitas y que fue confirmado por los propietarios de los distintos bares entrevistados.
- ***Ticket:*** Respecto del consumo, la principal conclusión sería que si bien el *ticket* de consumo, de acuerdo con lo mencionado por los propietarios de los bares, es de aproximadamente S/ 100.00, los consumidores entrevistados indican tener un consumo mayor a S/ 400.00, lo que demuestra que existe la capacidad de gasto y la voluntad de hacerlo en consumo de bebidas alcohólicas. Además, ningún consumidor entrevistado mencionó precios, lo que resulta muy importante porque no es un factor determinante para la elección.
- Sobre los patrones de consumo, se puede mencionar, en resumen, que la tendencia es hacia bebidas clásicas sobre todo gin, vodka y ron.

Cuantitativas

Para confirmar la información obtenida durante la investigación cualitativa, se procedió a realizar la investigación cuantitativa con la finalidad de determinar, a través de encuestas, aspectos relevantes sobre el comportamiento de los posibles clientes, identificados como

adultos a partir de 30 años de ambos géneros, pertenecientes a los NSE A y B. De este modo, se ha podido obtener resultados más precisos de tendencias y/o patrones.

Con las encuestas se obtuvo una cantidad de información importante para poder determinar, por ejemplo, disposición a pagar (para poder determinar el *ticket*), preferencias de ubicación y de ambientación, frecuencia con la que se visitará el *rooftop*, tipo de música que le gustaría elegir, preferencia de comidas, entre otros datos relevantes.

Los resultados de estas encuestas permitieron validar algunas de las hipótesis previamente planteadas que se analizarán con mayor detalle más adelante, pero también aportaron información importante que no fue identificada en las fases anteriores, referidas al valor agregado que le dan los clientes a algunas opciones o el universo de los posibles clientes, entre otras.

3. Determinación del tamaño de la muestra

La población objetivo habita en la Zona 7 que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. (APEIM, 2021). La zona elegida se da por tener una mayor proporción de los niveles socioeconómicos A y B. De acuerdo con un estudio realizado por IPSOS (2018), la población mayor a 18 años ubicada dentro de la Zona 7 perteneciente a los NSE A y B es de 114 723 personas.

Para determinar la cantidad de personas a encuestar, se calculó el tamaño mínimo de muestra usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde N es el tamaño de la población, Z corresponde al nivel de confianza deseado, p es la proporción de individuos que poseen una característica específica, q es la proporción de individuos que no poseen una característica específica y d es el margen de error.

Reemplazando los valores correspondientes, la fórmula quedó de la siguiente manera:

$$n = \frac{114\,723 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (114\,723 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

El margen de error es de 5 % y el nivel de confianza de 95 %. Con estos datos se determinó que el tamaño mínimo de la muestra es de 383 personas.

En esta oportunidad, la muestra obtenida fue de 404 personas, superando el tamaño mínimo de muestra necesario, por lo que los resultados de la investigación cuantitativa son altamente fiables.

La ficha técnica incluyó información detallada sobre la investigación, la población de estudio, la muestra y otros aspectos relevantes que permitieron comprender cómo se llevó a cabo nuestro trabajo de campo. La ficha se adjunta en el Anexo 2.

4. Resumen de resultados obtenidos y análisis

Después de la investigación de mercado, se valida que el público objetivo elegido inicialmente es el adecuado, pero decidiéndose ampliar el rango de edad por la oportunidad que representa en términos de demanda y grupos desatendidos. De un rango de 35 a 40 años a definir el público objetivo a mayores de 35 años. Este grupo etario suele frecuentar este tipo de bares entre 1 a 2 veces por mes con un gasto mayor a 200 soles en promedio, lo cual resulta atractivo para el negocio.

El *rooftop* tiene un valor agregado, tal y como ha sido confirmado, los clientes prefieren un bar ubicado en el techo (77 %), con lo que se confirma la hipótesis acerca de la tendencia de los *rooftops*, como lo señalan Culqui y Díaz (2022), identificada en la fase de investigación de fuentes primarias, y Agurto (2018) en su artículo en el diario Gestión, así como un reciente artículo de Alejandro Milla en ese mismo diario, que señala que la tendencia de los *rooftops* va ganando presencia en Lima. (Milla, 2024).

Por otro lado, se determinó que este público objetivo es poco sensible al precio. Es decir, el precio no es algo que determine la preferencia de los clientes en la toma de decisiones para asistir a un *rooftop*.

Con los resultados de la encuesta, se puede confirmar que una propuesta de valor para el *rooftop* que contenga un buen ambiente, música en vivo, variedad de comidas y bebidas y el valor agregado de chofer de reemplazo es una buena oportunidad de negocio.

Los resultados de la investigación cuantitativa pueden verse a detalle en el Anexo 3.

5. Estimación de la demanda

Culminada la investigación de mercado, se puede estimar que la población de 35 a 55 años es de aproximadamente 50 000 personas para los NSE A y B. Por otro lado, Amador tendría una capacidad máxima de 160 personas, pues se considera que es un número lo suficientemente atractivo para comprobar que existe demanda en el sector. Finalmente, se estima que entre martes y miércoles Amador estaría a un 65-70 % de capacidad, mientras que de jueves a sábado será de 100 %.

La presente tabla se elaboró sobre la base de la investigación cualitativa y cuantitativa que se llevó a cabo considerando un *ticket* promedio conservador de S/ 150 más IGV:

Tabla 10. Estimación de la demanda

| | |
|-----------------|--------|
| Aforo | 160 |
| Ticket Promedio | S/ 127 |

| Año 1 | | | | | Año 2 | | | | | Año 3 | | | | |
|-----------|-----|---------|-------------|--------------|-----------|-----|---------|-------------|--------------|-----------|-----|---------|-------------|--------------|
| Días | % | Vueltas | Pax x Serv. | Venta Diaria | Días | % | Vueltas | Pax x Serv. | Venta Diaria | Días | % | Vueltas | Pax x Serv. | Venta Diaria |
| Martes | 10% | 1 | 16 | S/ 2,034 | Martes | 15% | 1 | 24 | S/ 3,051 | Martes | 20% | 1 | 32 | S/ 4,068 |
| Miercoles | 20% | 1 | 32 | S/ 4,068 | Miercoles | 25% | 1 | 40 | S/ 5,085 | Miercoles | 30% | 1 | 48 | S/ 6,102 |
| Jueves | 50% | 1.5 | 120 | S/ 15,254 | Jueves | 70% | 1.5 | 168 | S/ 21,356 | Jueves | 75% | 1.5 | 180 | S/ 22,881 |
| Viernes | 80% | 2 | 256 | S/ 32,542 | Viernes | 90% | 2 | 288 | S/ 36,610 | Viernes | 90% | 2 | 288 | S/ 36,610 |
| Sábado | 70% | 2 | 224 | S/ 28,475 | Sábado | 85% | 2 | 272 | S/ 34,576 | Sábado | 85% | 2 | 272 | S/ 34,576 |

| | |
|--------------|------------|
| Vtas. X Sem. | S/ 82,373 |
| Vta. Mens. | S/ 329,492 |

| | |
|--------------|------------|
| Vtas. X Sem. | S/ 100,678 |
| Vta. Mens. | S/ 402,712 |

| | |
|--------------|------------|
| Vtas. X Sem. | S/ 104,237 |
| Vta. Mens. | S/ 416,949 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

1. Objetivo

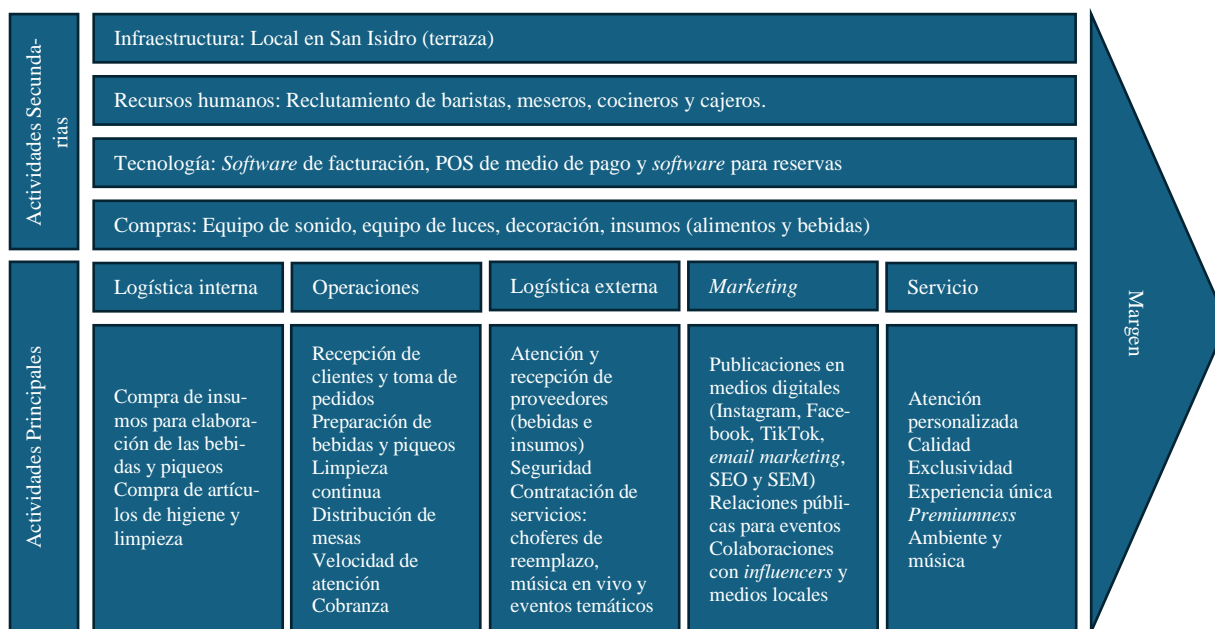
El objetivo de este capítulo es realizar un análisis interno que permita evaluar de manera exhaustiva los recursos, capacidades, procesos y factores internos de la empresa, con el fin de identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades.

Para desarrollar una comprensión profunda de la situación interna de la empresa y formular estrategias efectivas para el futuro, se utilizarán 3 herramientas: Cadena de valor, Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) y Análisis Matriz VRIO.

2. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite identificar áreas clave donde se puede mejorar la eficiencia y aumentar el valor proporcionado al cliente. Al optimizar tanto las actividades primarias como las de apoyo, la empresa puede mejorar su competitividad y rentabilidad.

Figura 6. Cadena de valor de Amador



Fuente: Porter (1985). Elaboración propia (2024).

A continuación, listaremos las actividades primarias y secundarias:

Tabla 11. Actividades de la cadena de valor de la empresa

| | Actividad | Descripción de la actividad | Fortaleza / Debilidad |
|-------------------------|-------------------|--|-----------------------|
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | Logística interna | Compra de insumos para elaboración de las bebidas y piqueos (precios elevados por ser productos de alta calidad). | Debilidad |
| | Operaciones | Recepción de clientes y toma de pedidos | Fortaleza |
| | | Preparación de bebidas y piqueos | Fortaleza |
| | | Distribución de mesas | Fortaleza |
| | | Velocidad de atención | Fortaleza |
| | Logística externa | Atención y recepción de proveedores (bebidas e insumos) | Fortaleza |
| | | Seguridad | Fortaleza |
| | | Contratación de servicios: choferes de reemplazo, música en vivo y eventos temáticos | Fortaleza |
| | Marketing | Publicaciones en medios digitales: Instagram, Facebook, TikTok, <i>email marketing</i> , SEO y SEM (costos elevados) | Debilidad |
| | | Relaciones públicas para eventos. Colaboraciones con <i>influencers</i> y medios locales (costos elevados) | Debilidad |
| | Servicio | Atención personalizada | Fortaleza |
| | | Calidad | Fortaleza |
| | | Exclusividad | Fortaleza |
| | | Experiencia única | Fortaleza |
| Ambiente y música | | Fortaleza | |
| ACTIVIDADES SECUNDARIAS | Infraestructura | Local en San Isidro (terrace) | Fortaleza |
| | Recursos humanos | Reclutamiento de baristas, meseros, cocineros y cajeros | Fortaleza |
| | Tecnología | <i>Software</i> de facturación, POS de medio de pago y <i>software</i> para reservas | Fortaleza |
| | Compras | Equipo de sonido, equipo de luces, decoración, insumos (alimentos y bebidas) | Fortaleza |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Actividades primarias:

Dentro de estas actividades, se puede destacar como fortalezas las operaciones, la logística externa y el servicio, ya que, según el estudio de investigación previo realizado, estas áreas abarcan muchas de las preferencias de nuestro público objetivo. La eficiencia en operaciones y logística externa asegura que se pueda cumplir con las expectativas de calidad y tiempo de nuestros clientes, mientras que un servicio excelente contribuye a una experiencia satisfactoria y leal. Sin embargo, existen algunas debilidades en las actividades de *marketing* y logística interna, debido a que son críticas pero muy costosas. Mejorar estas áreas será crucial para optimizar la cadena de valor y maximizar la eficiencia operativa.

Actividades secundarias:

Dentro de estas actividades destaca una de nuestras principales fortalezas: nuestra ubicación estratégica en el distrito de San Isidro, cerca del centro empresarial, lo que nos permite atraer al público objetivo. Estar ubicados en una terraza nos brinda una vista privilegiada, mejorando la experiencia de nuestros clientes, y sabemos que actualmente la propuesta de *rooftops* está teniendo mucha acogida. En cuanto a la tecnología, el mercado ofrece una amplia variedad de herramientas para abastecernos de los servicios que necesitaremos. Dado que nuestra propuesta de valor se basa en un ambiente acogedor y exclusivo, así como en la música, realizaremos una fuerte inversión para asegurar que este espacio de exclusividad satisfaga las expectativas de nuestro público objetivo.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de EFI es una herramienta que evalúa los factores internos clave de una organización, calificando las fortalezas y debilidades obtenidas luego del análisis de la empresa.

Para desarrollarla, primero se agruparán los factores comunes en conceptos más claros tales como:

FORTALEZAS

1. Excelentes procesos de atención al cliente:

- Atención personalizada, Calidad, Exclusividad, Experiencia única.

2. Ubicación estratégica y ambiente atractivo:

- Local en San Isidro (terraza) - Vista privilegiada, ambiente y música.

3. Eficiencia en la gestión de proveedores y servicios:

- Atención y recepción de proveedores (bebidas e insumos), contratación de servicios (choferes de reemplazo, música en vivo, eventos temáticos), seguridad.

4. Tecnología avanzada para la operación:

- *Software* de facturación, POS de medio de pago, *software* para reservas.

5. Calidad en la preparación y servicio de productos:

- Preparación de bebidas y piqueos, distribución de mesas, velocidad de atención, recepción de clientes y toma de pedidos.

6. Capacidad de adaptación y mejora continua:

- Reclutamiento de personal capacitado (baristas, meseros, cocineros, cajeros).

DEBILIDADES

1. Altos costos en insumos y operaciones:

- Compra de insumos para la elaboración de bebidas y piqueos (precios elevados por ser productos de alta calidad).

2. Costos elevados en estrategias de *marketing*:

- Publicaciones en medios digitales: Instagram, Facebook, TikTok, *email marketing*, SEO y SEM. , Relaciones públicas para eventos.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

| FACTORES INTERNOS CLAVES | | POND. | CALIF. | PUNTUACIÓN |
|--------------------------|---|----------|--------|-------------|
| Fortaleza | | | | |
| 1 | Excelentes procesos de atención al cliente | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 2 | Ubicación, estratégica y ambiente atractivo | 0.16 | 4 | 0.64 |
| 3 | Eficiencia en la gestión de proveedores y servicios | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4 | Tecnología avanzada para la operación | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 5 | Calidad en la preparación y servicio de productos | 0.16 | 4 | 0.64 |
| 6 | Capacidad de adaptación y mejora continua | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Debilidad | | | | |
| 1 | Altos costos en insumos y operaciones | 0.11 | 1 | 0.11 |
| 2 | Costos elevados en estrategias de <i>marketing</i> | 0.16 | 2 | 0.32 |
| TOTAL | | 1 | | 3.05 |

Calificación: 4 Fuerza mayor; 3 Fuerza menor; 2 Debilidad menor; 1: Debilidad mayor.

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

La puntuación obtenida de 3.05 indica que Amador tiene un perfil interno sólido y está bien posicionado para enfrentar la competencia y las demandas del mercado. Sin embargo, aunque la empresa cuenta con fortalezas significativas, podrían existir áreas que requieran atención para evitar que las debilidades afecten el rendimiento a largo plazo. Es un buen indicador para continuar fortaleciendo las áreas clave y abordar las debilidades identificadas.

4. Análisis VRIO

La matriz VRIO evalúa las fortalezas de la organización, plasmadas en la matriz EFI, según cuatro criterios: Valor, Rareza, Capacidad de Imitar y Organización para capturar valor. Esto permite saber cuáles son fuentes de ventaja competitiva.

Tabla 13. Matriz VRIO de la empresa Amador

| Fortaleza | V | R | I | O | Ventaja Competitiva |
|--|----|----|----|----|--------------------------------|
| F.1. Excelentes procesos de atención al cliente | Sí | No | - | - | Paridad Competitiva |
| F.2. Ubicación estratégica y ambiente atractivo | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja Competitiva Sostenible |
| F.3. Eficiencia en la gestión de proveedores y servicios | Sí | No | - | - | Paridad Competitiva |
| F.4. Tecnología avanzada para la operación | Sí | No | - | - | Paridad Competitiva |
| F.5. Calidad en la preparación y servicio de productos | Sí | No | - | - | Paridad Competitiva |
| F.6. Capacidad de adaptación y mejora continua | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja Competitiva Sostenible |

Fuente: Barney y Griffin (1992). Elaboración propia (2024).

5. Determinación de la estrategia genérica

La estrategia genérica que se deriva de las ventajas competitivas de Amador es la de **Enfoque Mejor Valor**. Resaltamos las ventajas competitivas que sustentan esta estrategia:

1. **Ubicación estratégica y ambiente atractivo:** Esta fortaleza se mantiene como un diferenciador clave. Sin embargo, para alinearse con la estrategia de mejor valor, Amador ofrecerá esta experiencia *premium* a un precio que, aunque superior al promedio, sigue siendo competitivo para atraer a un segmento más amplio del mercado.
2. **Capacidad de adaptación y mejora continua:** Aquí se trata de innovar constantemente en la oferta, pero sin elevar significativamente los costos. Esto podría implicar mejorar la eficiencia operativa para mantener la alta calidad mientras se controla el precio.

En este contexto, Amador deberá posicionarse como un lugar que ofrece una experiencia superior a un precio justo y competitivo. No busca ser el más barato, sino el que ofrece la mejor relación calidad-precio en su segmento. Esta estrategia atraerá a un amplio espectro de clientes que buscan una experiencia de alta calidad sin tener que pagar los precios más altos del mercado.

En resumen, al enfocarse en la estrategia de **Enfoque Mejor Valor**, Amador combina sus fortalezas para ofrecer una experiencia superior que es percibida como justa y atractiva en términos de precio, diferenciándose de aquellos que solo se enfocan en la alta gama o en el costo bajo.

6. Conclusiones

El análisis interno realizado revela que Amador cuenta con fortalezas clave, como su **ubicación estratégica y ambiente atractivo, y su capacidad de adaptación y mejora continua**, que le otorgan una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Estas fortalezas, junto con una gestión eficiente de procesos y tecnología avanzada, posicionan a Amador como un competidor sólido que puede ofrecer un valor superior a sus clientes. No obstante, se identificaron debilidades en áreas críticas como el *marketing* y los costos de insumos, lo que indica la necesidad de optimizar estas áreas para fortalecer aún más su posición competitiva.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Análisis y propuesta de misión y visión

Misión

La misión de Amador es proporcionar una experiencia nocturna exclusiva e inolvidable a través de un ambiente sofisticado, una selección musical que revive los éxitos más memorables de las décadas de 1980, 1990 y 2000, y una oferta *premium* de coctelería y piqueos internacionales, todo ello en el corazón del distrito de San Isidro. Nuestro objetivo no es solo satisfacer las expectativas de los clientes, sino superarlas, ofreciendo un servicio personalizado y un ambiente único que los motive a regresar.

Visión

Nuestra visión es ser reconocidos como el *rooftop* más emblemático y distintivo de Lima, destacando por nuestra excelencia en entretenimiento, servicio y calidad. Aspiramos a consolidarnos como una parada obligatoria, tanto para los residentes locales como para los turistas internacionales que buscan experiencias nocturnas exclusivas y memorables.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos

Objetivo general

Posicionar a Amador como el líder en el segmento *premium* de entretenimiento nocturno en Lima, ofreciendo una experiencia única basada en la exclusividad, calidad y un ambiente diferenciado que atraiga a adultos de niveles socioeconómicos A y B, tanto locales como turistas, con el fin de garantizar una operación rentable y sostenible a largo plazo.

Objetivos estratégicos

- **Rentabilidad (OE N°1):** Alcanzar un margen EBITDA del 40.9 % al cierre del año 2027.
- **Crecimiento (OE N°2):** Incrementar los ingresos anuales hasta lograr 4 711 525 soles en el año 2027.
- **Sostenibilidad (OE N°3):** Lograr una tasa de retención de clientes igual o mayor al 85 % en el año 2027.

3. Matriz FODA cruzado

Tabla 14. Matriz FODA cruzado

| Fortalezas (Explotarlas) | Debilidades (Minimizarlas) |
|---|--|
| F1: Ubicación privilegiada en San Isidro. F2: Propuesta musical diferenciada de las décadas de 1980, 1990 y 2000. F3: Servicios únicos como chofer de reemplazo. F4: Ambiente exclusivo y sofisticado. | D1: Altos costos de insumos y operación. D2: Capacidad limitada del <i>rooftop</i> . D3: Dependencia en consumo de alto <i>ticket</i> promedio. D4: Horarios limitados que restringen ingresos. |
| Oportunidades (Aprovecharlas) | Amenazas (Superarlas) |
| O1: Tendencia creciente de <i>rooftops</i> en Lima. O2: Colaboración con marcas <i>premium</i> de bebidas. O3: Aumento del turismo en Lima, en zonas exclusivas. | A1: Competencia creciente con otros <i>rooftops</i> . A2: Cambios regulatorios que afecten los horarios. A3: Situación económica y política del país. |

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

Tabla 15. Iniciativas estratégicas - Matriz FODA

| Estrategias FO (Ofensivas o crecimiento) | Estrategias FA (Defensivas) |
|---|--|
| FO1: Aprovechar la ubicación y la tendencia de <i>rooftops</i> (F1, O1) FO2: Alianzas con marcas <i>premium</i> para eventos exclusivos (F2, O2, O3) | FA1: Fidelizar clientes para mitigar la competencia (A1, F3, F4) FA2: Ofrecer servicios diferenciados únicos (F2, A2) |
| Estrategias DO (Reorientación o refuerzo) | Estrategias DA (Supervivencia o retiro) |
| DO1: Implementar gestión de costos eficiente (D1, F3, F4) DO2: <i>Marketing</i> para eventos corporativos en días de baja demanda (D4, O3, F4) | DA1: Estrategia financiera sólida ante fluctuaciones (D1, A3) DA2: Diversificación de fuentes de ingreso (D3, A1, A2) |

Fuente: David (2013). Elaboración propia (2024).

4 Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 16. Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos

| Ítem | Estrategia | OE N°1: Rentabilidad | OE N°2: Crecimiento | OE N°3: Sostenibilidad |
|------|---|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 | FO1: Aprovechar la ubicación y la tendencia creciente de <i>rooftops</i> en Lima para aumentar la rentabilidad del negocio. | X | X | |
| 2 | FO2: Establecer alianzas con marcas <i>premium</i> para la realización de eventos exclusivos que aumenten los ingresos y la fidelización de clientes. | X | X | |
| 3 | FO3: Implementar gestión eficiente de costos para optimizar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad financiera. | X | | X |
| 4 | FA1: Fidelizar clientes mediante un servicio diferenciado y exclusivo que los motive a regresar, contribuyendo a la estabilidad del negocio a largo plazo. | | X | X |
| 5 | FA2: Diversificar las fuentes de ingreso mediante servicios adicionales exclusivos y eventos, mejorando la rentabilidad y el crecimiento. | X | X | |
| 6 | DO1: Atraer clientes corporativos para eventos en días de baja demanda, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad del negocio. | | X | X |
| 7 | DA1: Implementar una estrategia financiera sólida que permita enfrentar fluctuaciones económicas y regulatorias, asegurando la estabilidad del negocio. | | | X |

Fuente: Elaboración propia (2024).

5. Resumen de estrategias seleccionadas

Estrategia genérica

La estrategia genérica de Amador es de **Enfoque Mejor Valor**. Como se ha evidenciado previamente, el proyecto posee una ubicación estratégica y única, ofreciendo una experiencia *premium* con un precio competitivo.

Estrategia de crecimiento

- Primer y segundo año - Penetración de mercado:

En los primeros dos años, el objetivo será posicionar a Amador como el *rooftop premium* más exclusivo en Lima, dirigido a los niveles socioeconómicos A y B de distritos como San Isidro, Miraflores y Barranco. Se implementarán campañas de *marketing* digital y tradicional que resalten su propuesta única de música de las décadas de 1980, 1990 y 2000, en una ubicación privilegiada y ambiente sofisticado. A través de alianzas con marcas *premium* y colaboraciones con *influencers*, se realizarán eventos exclusivos para atraer y fidelizar a un público selecto, incentivado, además, por promociones especiales y un programa de lealtad.

- Tercer año - Desarrollo de producto:

El tercer año se enfocará en diversificar la oferta de Amador para fortalecer la fidelización y atraer nuevos segmentos. Se introducirán catas de cocteles, noches temáticas y experiencias VIP personalizadas. Además, se buscará captar clientes corporativos para eventos en días de menor demanda y lanzar productos *premium*, como cocteles embotellados, que ampliarán las fuentes de ingresos y consolidarán a Amador como una marca líder en el entretenimiento nocturno de lujo.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

1. Plan funcional de *Marketing*

1.1 Objetivos de *Marketing*

Tabla 17. Objetivos del plan de *Marketing*

| Objetivos específicos | Indicador | Año 2025 | Año 2026 | Año 2027 |
|--|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Satisfacción de atención de clientes | % de satisfacción del cliente | >80% | >85% | >90% |
| Incremento de la ocupación en días de semana | % de ocupación en días de semana | 65% | 75% | 80% |
| Ingresos totales | Ingresos totales en soles (S/) | 3 300 000 | 4 309 000 | 4 711 000 |
| Tasa de retorno de clientes | % de clientes que regresan | 20% | 30% | 35% |

Fuente: Elaboración propia (2024).

1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados

Estrategia de segmentación

En la investigación de mercado se ha identificado la oportunidad de enfocar en un público objetivo compuesto por adultos mayores de 35 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Estos individuos valoran la exclusividad, la calidad y las experiencias memorables en sus actividades de ocio. El segmento incluye tanto residentes locales como turistas internacionales que buscan disfrutar de una experiencia sofisticada en un ambiente lujoso. Este público objetivo prefiere locales con propuestas diferenciadas que incluyan música nostálgica de las décadas de 1980, 1990 y 2000, coctelería de alta gama y gastronomía internacional, junto con servicios *premium* como música en vivo y un ambiente cuidadosamente diseñado. Además, el negocio atenderá a un perfil de consumidores con un alto poder adquisitivo, interesados en socializar en entornos exclusivos y que suelen asignar una parte significativa de sus ingresos al entretenimiento nocturno y eventos sociales.

Estrategia de posicionamiento

- **Mantra de marca:** Amador es el lugar exclusivo y sofisticado que ofrece una experiencia nocturna inolvidable, combinando la nostalgia de los mejores éxitos musicales de las décadas de 1980, 1990 y 2000 con una propuesta *premium* de coctelería, gastronomía internacional y servicios diferenciados como música en vivo y chofer de reemplazo.
- **Puntos de paridad:**
 - Ubicación estratégica en un distrito de alto nivel socioeconómico, San Isidro, similar a otros *rooftops premium* de la ciudad.

- Oferta de coctelería *premium* y piqueos gourmet, alineados con las expectativas de calidad de un segmento A/B.
- Un ambiente exclusivo y cuidadosamente diseñado, comparable a otros establecimientos de lujo que apuntan al mismo público objetivo.
- Servicios adicionales como música en vivo y eventos especiales, similares a otros bares *premium*.
- **Puntos de diferencia:**
 - Propuesta musical única centrada en los éxitos nostálgicos de las décadas de 1980, 1990 y 2000, que genera una conexión emocional con el público objetivo y lo diferencia de locales con ofertas más contemporáneas o comerciales.
 - Servicio personalizado que incluye experiencias VIP y chofer de reemplazo, añadiendo un valor significativo que no se encuentra en la mayoría de los competidores.
 - Enfoque en la creación de experiencias únicas, con eventos especiales y una ambientación que aprovecha la vista panorámica de la ciudad, ofreciendo un entorno incomparable en Lima.
 - Posicionamiento como el principal destino para *after office* y eventos corporativos, gracias a la sofisticación del espacio y la atención al detalle en cada aspecto del servicio.

Las 7P de Marketing

Producto:

Amador Loft & Bar ofrece una propuesta de valor enfocada en la exclusividad, la nostalgia y la sofisticación. El producto principal es la experiencia que combina una selección de bebidas *premium*, piqueos gourmet y una atmósfera única. El menú incluye una selección de cócteles clásicos (Old Fashioned, Negroni, Margarita) y de autor (Lima Nights, Andean Dream), junto con piqueos de alta gama como Mini Burgers de Wagyu y Tacos de Pulpo al Grill. La experiencia del cliente está cuidadosamente diseñada para superar las expectativas, con un enfoque en la calidad del servicio, el diseño del espacio y la música seleccionada, que evoca los mejores hits de las décadas de 1980, 1990 y 2000.

Precio:

La estrategia de precios está orientada hacia el valor percibido, asegurando que los productos y servicios mantengan una alineación con el nivel de exclusividad y sofisticación de Amador Loft & Bar. Se buscan márgenes atractivos manteniendo un costo de venta en torno al 25 %, lo que permite rentabilidad en el segmento *premium*.

Tabla 18. Acciones respecto al precio

| Actividad | Detalle | Precio estimado (S/) | Responsable |
|------------------------------------|---|----------------------|-------------------|
| Paquete de cócteles <i>premium</i> | Incluye Old Fashioned, Negroni y cócteles de autor como Lima Nights | 48.00 - 58.00 | Jefe de Bebidas |
| Piqueos gourmet | Mini Burgers de Wagyu, Tacos de Pulpo al Grill | 35.00 - 45.00 | Jefe de Cocina |
| Paquetes especiales corporativos | Promociones para eventos y reservas de grupos | Descuento del 10 % | Gerente de Ventas |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Promoción:

Las estrategias de promoción buscan posicionar a Amador como el principal destino nocturno para adultos de alto poder adquisitivo en Lima. El enfoque estará en generar visibilidad a través de campañas digitales, eventos exclusivos y alianzas estratégicas.

Tabla 19. Acciones respecto a la promoción

| Actividad | Detalle | Presupuesto Estimado (S/) | Responsable |
|---------------------------------------|---|---------------------------|--------------------------|
| Evento de lanzamiento | Realización de un evento exclusivo para presentación del <i>rooftop</i> | 55 500 | Agencia Cubo Rojo |
| Publicidad en redes sociales | Campañas en Instagram, Facebook y TikTok para atraer público objetivo | 60 000 | Jefe de <i>Marketing</i> |
| Programa de lealtad | Implementación de programa para fomentar visitas recurrentes | 17 000 | Jefe de <i>Marketing</i> |
| Colaboraciones con <i>influencers</i> | Contratación de <i>influencers</i> alineados con el público objetivo | 43 200 | Agencia de PR Métrica |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Entre los *influencers* de Instagram seleccionados tenemos:

- Acomer.pe – 1.1 millones de seguidores
- La Gastronauta – 146 000 seguidores
- Rodrigo Sánchez Patiño – 323 000 seguidores
- Fiorella Giampetri – 80 400 seguidores
- Whatthechic (Katy Esquivel) – 2.4 millones de seguidores
- Carolina Braedt – 407 000 seguidores
- Natalie Vertiz – 3.7 millones de seguidores
- Ximena Moral – 393 000 seguidores
- María Pía Copello – 4.4 millones de seguidores

- Bruno Ascenzo – 315 000 seguidores
- Alondra García – 3.4 millones de seguidores
- Franco Cabrera – 279 000 seguidores
- Hugo García – 2.7 millones de seguidores
- Maju Mantilla – 2.2 millones de seguidores

Estas estrategias y actividades están orientadas a lograr los objetivos de posicionamiento y crecimiento de la marca, maximizando el retorno de inversión en *marketing* mediante el uso de canales digitales y eventos clave.

Plaza:

Amador Loft & Bar está ubicado estratégicamente en San Isidro, un distrito de alto nivel socioeconómico, lo que facilita la atracción de su público objetivo. Las ventas y reservas se realizarán tanto de manera directa en el local como a través de plataformas *on-line*, mejorando la accesibilidad y la conveniencia para los clientes. La estrategia de distribución se centra en garantizar que la experiencia en el local sea impecable, sin descuidar la facilidad de acceso a través de reservas *on-line*.

Personas:

El personal de Amador Loft & Bar es un elemento clave de la experiencia. Se seleccionará cuidadosamente a los empleados para garantizar que proporcionen un servicio de calidad que refuerce la imagen de exclusividad del lugar. Los *bartenders*, meseros y gerentes estarán capacitados para ofrecer un servicio personalizado y atento, que fomente la fidelización de los clientes. Además, se asegurará que el equipo esté alineado con los valores de la marca, creando una experiencia consistente para los visitantes.

Proceso:

El proceso de atención al cliente está diseñado para ser fluido y eficiente, asegurando que la experiencia en Amador sea única desde la reserva hasta la salida. Las reservas *on-line* facilitarán la planificación y permitirán que el cliente elija su experiencia con antelación. En el local, el servicio será rápido y profesional, con un enfoque en la atención al detalle para mantener los altos estándares del *rooftop*. Se implementarán herramientas analíticas para rastrear la satisfacción del cliente y mejorar continuamente la experiencia.

Presentación:

La ambientación de Amador Loft & Bar está cuidadosamente diseñada para transmitir lujo y

exclusividad, desde la decoración del local hasta la presentación de los cócteles y los platos. El diseño del espacio es un componente clave del producto, con un enfoque en crear un ambiente acogedor y sofisticado. La música, cuidadosamente seleccionada para cada momento del día, refuerza la experiencia, permitiendo que los clientes se sumerjan en un entorno nostálgico y *premium*. El *branding* y los elementos físicos como la presentación de los menús y el *packaging* están alineados con la identidad de marca para asegurar una experiencia coherente.

1.3 Presupuesto de Marketing

Tabla 20. Presupuesto de Marketing (montos en soles)

| Acciones | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|---------|---------|---------|
| Publicidad en redes sociales | 70 000 | 48 000 | 60 000 |
| Auspicio a <i>influencers</i> | 25 000 | 20 000 | 19 000 |
| Eventos importantes (Inauguración, Halloween, etc.) | 24 500 | 9 600 | 12 000 |
| Campañas de fidelización y promociones exclusivas | 8 400 | 8 400 | 8 400 |
| Organización de eventos de <i>networking</i> | 6 000 | 6 000 | 7 500 |
| Publicidad en medios impresos y digitales locales (revistas de lujo, periódicos, blogs) | 12 000 | 10 000 | 10 000 |
| Producción de material promocional para eventos exclusivos (video, fotos, contenido para RR.SS.) | 15 000 | 12 000 | 15 000 |
| Total | 160 900 | 114 000 | 131 900 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

2. Plan funcional de Operaciones

2.1 Objetivos de Operaciones

El objetivo principal del *rooftop* es establecer una diferenciación competitiva a través de un servicio personalizado y de alta calidad en un ambiente exclusivo.

Los objetivos del plan de Operaciones son:

Tabla 21. Objetivos del plan de Operaciones

| Objetivo | Indicador | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|---|---------|---------|---------|
| Mejorar la calidad del servicio (satisfacción al cliente) | Encuestas de opinión | 75 % | 85 % | 95 % |
| Mejorar tiempo de atención | Tiempo de espera de los clientes antes de ser atendidos | 20 min. | 15 min. | 10 min. |
| Disminuir costos operativos | Relación costos operativos / Ingresos totales | 30 % | 20 % | 10 % |

Fuente: Elaboración propia (2024).

2.2 Acciones para lograr cumplimiento de los objetivos

Para alcanzar estos objetivos, se implementarán las siguientes acciones:

- **Distribución de tareas:**
 - El administrador distribuirá las tareas diarias de manera eficiente entre el equipo, asegurando la coordinación de todas las áreas operativas.

- **Selección de proveedores:**
 - Se establecerán relaciones sólidas con proveedores que ofrezcan productos frescos y de alta calidad. Las evaluaciones periódicas garantizarán que los estándares se mantengan altos.
- **Optimización del ambiente y música:**
 - Se diseñará un ambiente atractivo, utilizando una decoración y selección musical que se alineen con las preferencias de los clientes. La música en vivo y la iluminación tenue contribuirán a la experiencia exclusiva del *rooftop*.
- **Gestión de inventarios automatizada:**
 - Un sistema de gestión automatizado permitirá mantener registros precisos de inventario, reduciendo las pérdidas por caducidad o roturas.
- **Control de desperdicios:**
 - Se implementarán procedimientos para minimizar el desperdicio de alimentos y bebidas, con un análisis periódico de los datos para optimizar los costos.

2.2.1 Metodología operativa

El *rooftop* ofrecerá una experiencia única basada en tres pilares fundamentales: calidad de bebidas y piqueos, atención personalizada, y un ambiente exclusivo. Se destacarán las siguientes áreas:

- **Bebidas y piqueos:** Se ofrecerá una variedad de bebidas, desde cocteles clásicos hasta innovadores, acompañados de piqueos que complementen la experiencia gastronómica de los clientes.
- **Servicio:** El equipo altamente capacitado proporcionará una atención personalizada, asegurando que los clientes se sientan bienvenidos y atendidos en todo momento.
- **Ambiente (música y decoración):** La decoración elegante y la música cuidadosamente seleccionada crearán un ambiente acogedor y sofisticado.

2.2. Funcionamiento operativo

Horario de atención: El *rooftop* operará en el siguiente horario:

- **Martes a jueves:** 4:00 p. m. a 12:00 a. m.
- **Viernes y sábado:** 4:00 p. m. a 3:00 a. m.

El aforo del *rooftop* será de 160 personas. Se espera que los clientes permanezcan entre 2.5 a 3 horas por visita. Durante el primer año de operaciones, se prevé una asistencia promedio de 24 clientes por día los martes y miércoles, mientras que de jueves a sábado se anticipa un mayor flujo de clientes, con un promedio de 220 personas por día, alcanzando un pico de 250 clientes los viernes.

2.3 Infraestructura

El *rooftop* estará distribuido de manera óptima para garantizar una operación eficiente y una experiencia cómoda para los clientes:

1. Equipamiento:

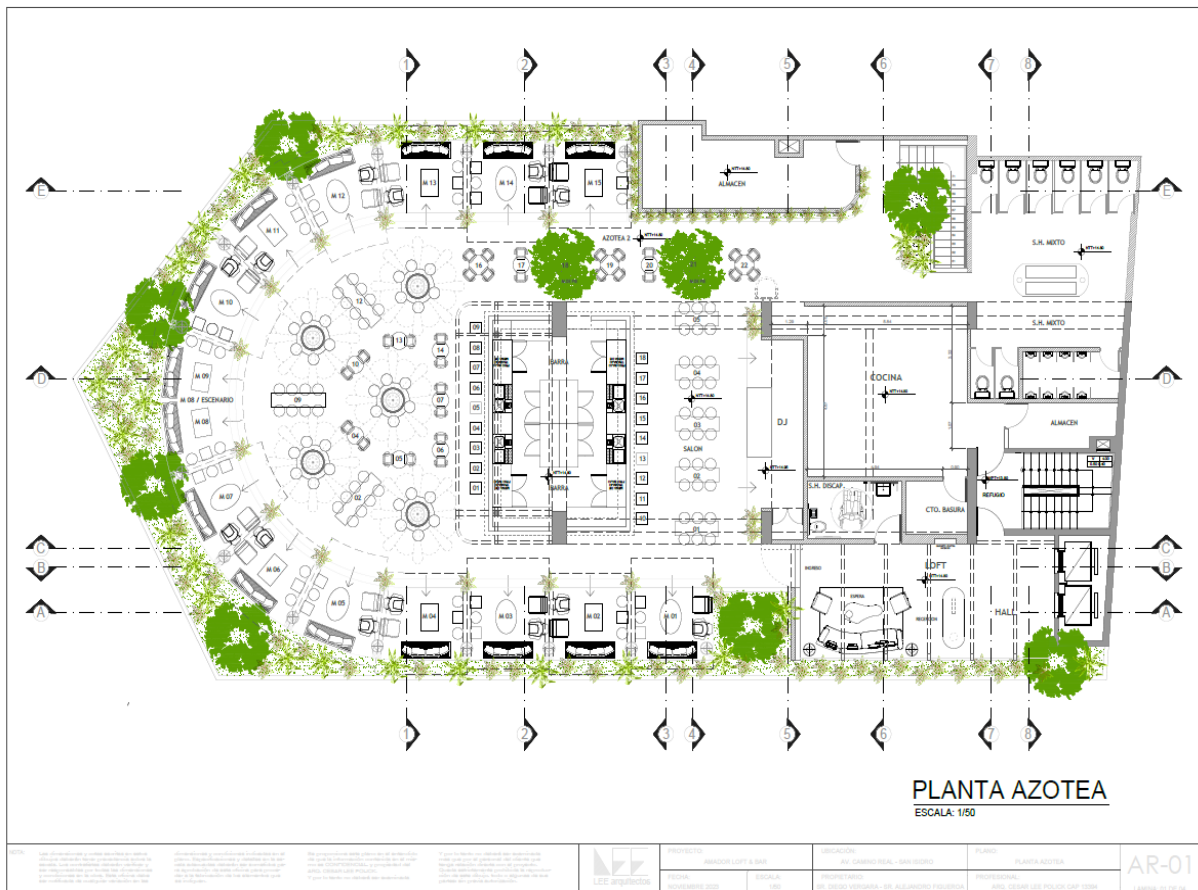
- El *rooftop* contará con equipos de bar y cocina de alta calidad, mueblería cómoda y moderna, cristalería y menaje, todo sofisticado, equipos de cómputo para la gestión operativa, decoración atractiva y un equipo de sonido que complementará la atmósfera del local.

2. *Layout*:

- El *rooftop* abarcará un área de 600 metros cuadrados, con una distribución que maximizará la funcionalidad de las diferentes zonas, incluyendo:
 - Área de cocina
 - Área de bar
 - Área de almacenamiento
 - Servicios higiénicos para clientes y personal
 - Recepción y área de espera
 - Zona de atención al cliente

La ubicación en el distrito de San Isidro ha sido seleccionada tras una investigación exhaustiva sobre las preferencias de los clientes objetivos. El local será alquilado para mayor flexibilidad.

Figura 7. Plano del establecimiento (layout)



Fuente: Elaboración propia (2024).

2.4 Procesos preoperativos

A continuación, se detalla el cronograma de actividades que deberán realizarse antes de la apertura del *rooftop*, con un tiempo estimado de ejecución de siete meses:

Figura 8. Cronograma de actividades preoperativas

| Actividades preoperativas | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Constitución y registro de la empresa | ■ | | | | | | |
| Inscripción en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) | ■ | | | | | | |
| Búsqueda, negociación y alquiler del local | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Inicio de trámites municipales | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Obtención de licencia municipal | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Construcción y adaptación del local | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Adquisición de equipamiento | | | | ■ | ■ | ■ | |
| Implementación del local | | | | | ■ | ■ | |
| Reclutamiento y selección de personal | | | | | | ■ | ■ |
| Capacitación e inducción del personal | | | | | | ■ | ■ |
| Apertura del local | | | | | | | ■ |
| Marcha blanca | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración propia (2024).

2.5 Descripción de los procesos

Para asegurar una operación eficiente y una experiencia excepcional para los clientes, se seguirán los siguientes procesos clave:

1. Proceso de recepción del cliente y toma de pedido:

- El anfitrión recibe al cliente y lo guía a su mesa. El mozo toma el pedido de manera precisa, asegurando una interacción personalizada y fluida desde el primer momento.

2. Proceso de preparación de bebidas:

- Una vez recibido el pedido, el mozo comunica la orden al *bartender*, quien prepara las bebidas con un enfoque en la calidad y presentación únicas, desde cocteles clásicos hasta opciones sin alcohol.

3. Proceso de preparación de piqueos:

- El pedido es enviado al equipo de cocina, quienes preparan los piqueos de manera cuidadosa, enfocándose en el sabor y presentación. La calidad es la prioridad en cada plato.

4. Proceso de cobranza:

- Al concluir el servicio, el mozo presenta la cuenta, la cual es procesada de acuerdo con el método de pago elegido por el cliente, asegurando una experiencia de cierre eficiente.

5. Proceso de compras y control de inventario:

- La selección y compra de insumos se ajusta a las necesidades del *rooftop*, manteniendo niveles óptimos de *stock*. Se utilizará un sistema automatizado para garantizar precisión en el control de inventarios, minimizando pérdidas y asegurando el flujo constante de productos.

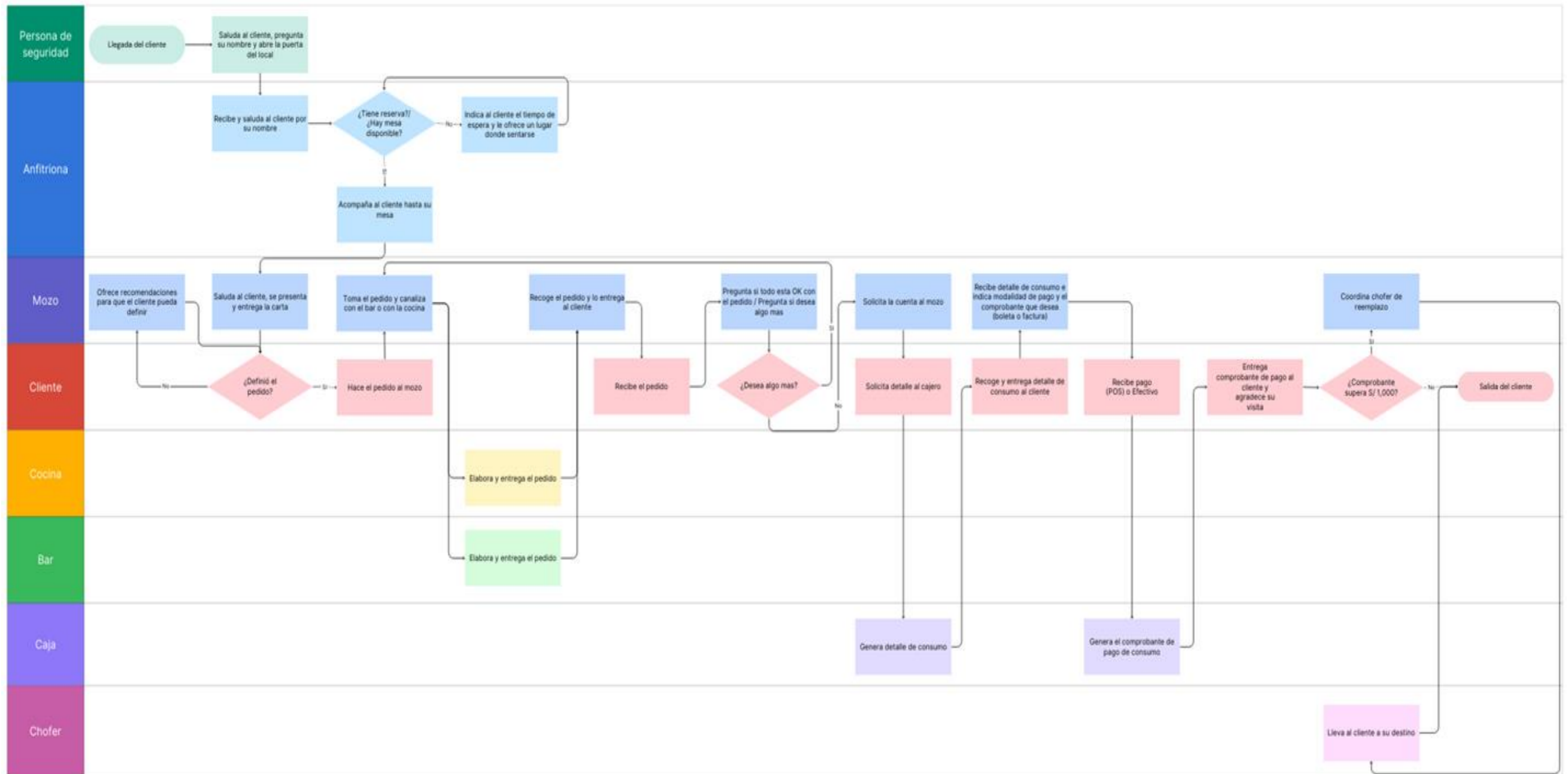
6. Proceso de limpieza:

- La limpieza diaria y profunda será gestionada a través de un *checklist* para asegurar una cobertura total en todas las áreas, con especial atención a la cocina y zonas de preparación de alimentos.

7. Proceso de servicio de chofer de reemplazo:

- Este servicio estará disponible para cuentas que superen los S/ 1000, donde un chofer profesional llevará a los clientes de manera segura a su destino, garantizando la satisfacción completa del cliente.

Figura 9. Diseño de los procesos



Fuente: Elaboración propia (2024).

2.6 Inversión en Operaciones

La puesta en marcha del *rooftop* demandará una inversión total estimada en S/ 1 675 119.00. Este monto será financiado en su totalidad mediante contribuciones de capital por parte de los accionistas.

Tabla 22. Desglose de inversión

| Concepto | Monto |
|-------------------------------------|---------------------|
| Obra Civil + Materiales + Mayólicas | S/ 460 576 |
| Mueblería | S/ 222 000 |
| Equipos bar y cocina | S/ 203 500 |
| Local: adelanto y garantía | S/ 135 975 |
| Capital de trabajo | S/ 102 397 |
| Decoración | S/ 74 000 |
| Equipos de sonido | S/ 74 000 |
| Cristalería y menaje | S/ 55 500 |
| Inauguración (fiesta) | S/ 55 500 |
| Cámaras de seguridad | S/ 37 000 |
| Creación marca y manual | S/ 28 786 |
| Diseño y planos | S/ 26 085 |
| Luminaria | S/ 25 900 |
| Capacitaciones de A&B | S/ 25 900 |
| Paisajismo | S/ 24 050 |
| Vidrio laterales | S/ 24 050 |
| Supervisión de obra | S/ 18 500 |
| Otros | S/ 18 500 |
| Gastos preoperativos | S/ 14 800 |
| Equipos de cómputo | S/ 12 950 |
| Decoración de techo y barra | S/ 11 100 |
| Letrero Amador | S/ 11 100 |
| Uniformes | S/ 9 250 |
| Trámites municipales | S/ 3 700 |
| Total | S/ 1 675 119 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

La inversión cubrirá la construcción y adaptación del local, adquisición de equipamiento, mobiliario y todos los aspectos relacionados con la puesta en marcha del *rooftop* (gastos preoperativos).

Tabla 23. Ocupación diaria

| | |
|-----------------|--------|
| Aforo | 160 |
| Ticket Promedio | S/ 127 |

| Año 1 | | | | | Año 2 | | | | | Año 3 | | | | |
|-----------|-----|---------|-------------|--------------|-----------|-----|---------|-------------|--------------|-----------|-----|---------|-------------|--------------|
| Días | % | Vueltas | Pax x Serv. | Venta Diaria | Días | % | Vueltas | Pax x Serv. | Venta Diaria | Días | % | Vueltas | Pax x Serv. | Venta Diaria |
| Martes | 10% | 1 | 16 | S/ 2,034 | Martes | 15% | 1 | 24 | S/ 3,051 | Martes | 20% | 1 | 32 | S/ 4,068 |
| Miércoles | 20% | 1 | 32 | S/ 4,068 | Miércoles | 25% | 1 | 40 | S/ 5,085 | Miércoles | 30% | 1 | 48 | S/ 6,102 |
| Jueves | 50% | 1.5 | 120 | S/ 15,254 | Jueves | 70% | 1.5 | 168 | S/ 21,356 | Jueves | 75% | 1.5 | 180 | S/ 22,881 |
| Viernes | 80% | 2 | 256 | S/ 32,542 | Viernes | 90% | 2 | 288 | S/ 36,610 | Viernes | 90% | 2 | 288 | S/ 36,610 |
| Sábado | 70% | 2 | 224 | S/ 28,475 | Sábado | 85% | 2 | 272 | S/ 34,576 | Sábado | 85% | 2 | 272 | S/ 34,576 |

Vtas. X Sem. S/ 82,373
Vta. Mens. S/ 329,492

Vtas. X Sem. S/ 100,678
Vta. Mens. S/ 402,712

Vtas. X Sem. S/ 104,237
Vta. Mens. S/ 416,949

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 24. Detalle de activo fijo

| Activo Fijo | Año 0 | Depreciación Anual |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| Equipos bar y cocina | S/ 203 500 | S/ 20 350 |
| Mueblería | S/ 222 000 | S/ 22 200 |
| Equipos de cómputo | S/ 12 950 | S/ 1 295 |
| Cámaras de seguridad | S/ 37 000 | S/ 3 700 |
| Luminaria | S/ 25 900 | S/ 2 590 |
| Equipos de sonido | S/ 74 000 | S/ 7 400 |
| Total | S/ 575 350 | S/ 57 535 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Los gastos mensuales ascienden en el primer año a S/ 167 462 y estos tienen como principal componente la planilla, seguida por el alquiler del local, el cual tendrá un incremento de 3 % anual a partir del tercer año.

Por otro lado, para poder mantener los equipos en buen estado y no tener que incurrir en renovaciones en el corto plazo se está considerando un presupuesto de mantenimiento mensual, así como también la reposición del menaje. Se buscará eficiencias en estos gastos, pero estarán presupuestados en caso sea necesario.

Adicionalmente, se ha considerado S/ 3000 dentro de la partida de “otros” que podrían servir para probar diferentes servicios adicionales que se quieran incluir, como el chofer de reemplazo.

Finalmente, se ha considerado dentro de esta inversión inicial el capital de trabajo necesario para poner en marcha este proyecto. Este capital de trabajo considera un inventario de 45 días, un manejo de efectivo de S/ 40 000, que se cobra el dinero, en promedio, en 3 días por las transacciones bancarias, y que los proveedores brindan crédito a Amador por 30 días.

Tabla 25. Capital de trabajo

| Capital de trabajo | Año 0 | Días |
|--------------------|-------------------|------|
| Inventario | S/ 103 996 | 45 |
| Clientes | S/ 27 732 | 3 |
| Efectivo | S/ 40 000 | |
| Proveedores | S/ 69 331 | 30 |
| Total | S/ 102 397 | |

Fuente: Elaboración propia (2024).

2.7 Presupuesto del plan de Operaciones

Tabla 26. Presupuesto del plan de Operaciones (montos en soles)

| Gastos | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------|------------|------------|------------|
| Inversión | - | - | - |
| Alquiler | S/ 342 000 | S/ 342 000 | S/ 352 260 |
| Servicios | S/ 72 000 | S/ 72 000 | S/ 72 000 |
| Agencia digital | S/ 48 000 | S/ 48 000 | S/ 48 000 |
| Menaje | S/ 18 000 | S/ 18 000 | S/ 18 000 |

| Gastos | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Mantenimientos | S/ 42 000 | S/ 42 000 | S/ 42 000 |
| Otros | S/ 36 000 | S/ 36 000 | S/ 36 000 |
| Total | S/ 558 000 | S/ 558 000 | S/ 568 260 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

3. Plan funcional de Recursos Humanos

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos (RR. HH.)

El *core* de los negocios dentro del sector de *hospitality*, donde se encuentra el *rooftop*, es el servicio. Por eso, el área de Recursos Humanos es sumamente crítica, pues se tiene que asegurar que el personal sea el vehículo principal que garantice un excelente servicio y experiencia única a los clientes.

Debemos asegurar que se cumplen las leyes laborales locales y ser reconocidos interna y externamente como mejores empleadores asegurando excelencia en servicio y brindando experiencias únicas a los clientes.

Tabla 27. Objetivos del plan de RR. HH.

| Objetivos | Indicador | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|---|-------|-------|-------|
| Asegurar que las posiciones vacantes sean cubiertas en el tiempo que se necesita | Porcentaje de vacantes cubiertas en el día que fueron pactadas | 90 % | 95 % | 95 % |
| Lograr alta calidad en los candidatos contratados | Evaluación de personal durante periodo de prueba (1 mes) mayor a 7/10 | 7 | 7 | 7 |
| Entrenar al personal nuevo en los procesos y estándares de servicio y calidad de atención. | Porcentaje de personal nuevo entrenado dentro de los primeros 30 días | 90 % | 95 % | 95 % |
| Asegurar la calidad de servicio a través de la constante evaluación de desempeño del personal. | Porcentaje de personal de niveles 1, 2 y 3 evaluados de manera mensual | 95 % | 95 % | 95 % |
| Lograr un alto nivel de compromiso a través de la encuesta de clima laboral. | Porcentaje de encuestas anuales con clima laboral mayores a 70% sobre 10. | 70 % | 70 % | 75 % |
| Minimizar la rotación de personal. | Índice de renuncias voluntarias | <15 % | <15 % | <15 % |

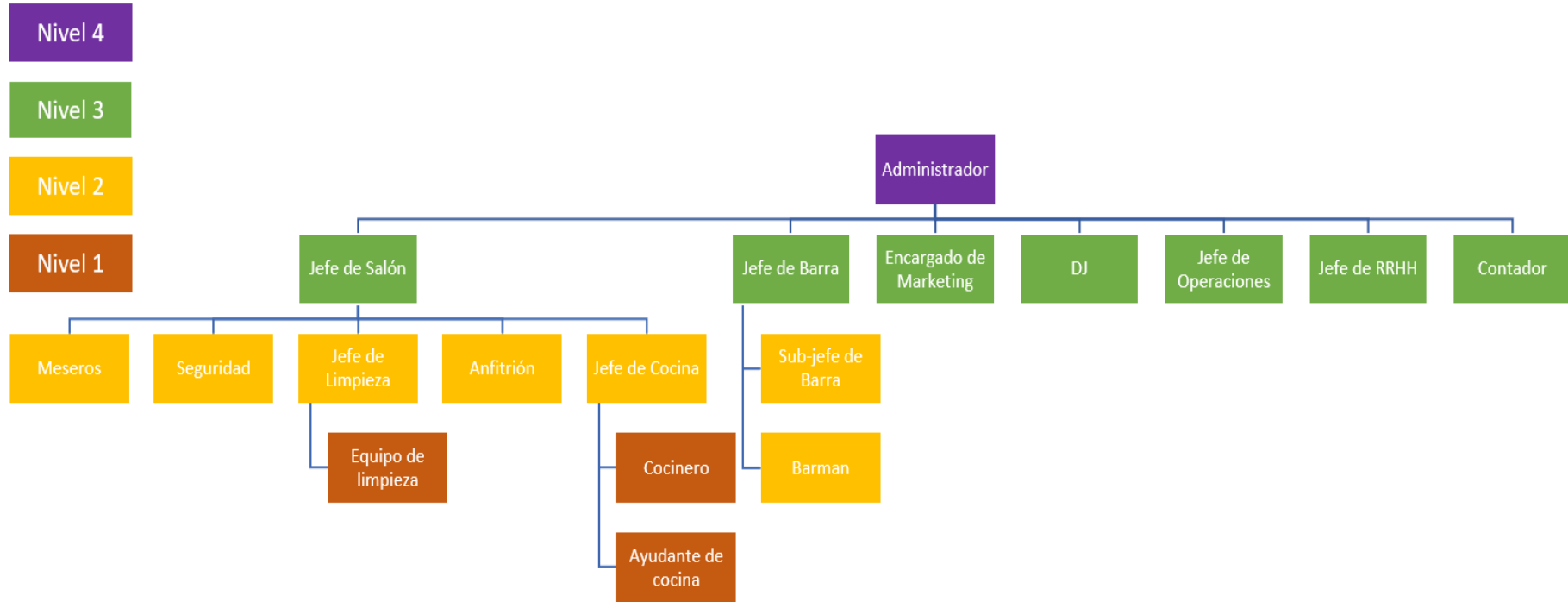
Fuente: Elaboración propia (2024).

3.2 Estructura organizacional

El *rooftop* es parte del sector de entretenimiento y ocio. Lo que se busca es dar una experiencia única a través de un ambiente lujoso y acogedor ofreciendo una selección de bebidas y comida de alta calidad. Esto será acompañado de un servicio *premium*. Al ser un servicio, el personal es parte crítica del funcionamiento del local. Por eso, se ha elaborado un plan de Recursos Humanos que responda a las necesidades del negocio, el cual tendrá que ser seguido minuciosamente.

En términos de estructura organizacional, el *rooftop* tendrá 18 tipos de perfiles y 31 personas organizados de la siguiente manera:

Figura 10. Estructura organizacional inicial



Fuente: Elaboración propia (2024).

En la estructura, se ven 4 niveles jerárquicos con 18 perfiles diferentes. Los niveles 1 y 2 son calibrados como operativos, los cuales se aseguran de ejecutar las tareas y seguir los protocolos dados. El nivel 3 es de mando medio, pues son las posiciones de liderazgo que orquestan las operaciones. Por último, el nivel 4 es el nivel más alto en el que solo está el administrador, el cual es responsable de que se alcancen los objetivos comerciales, financieros y operativos de la empresa.

A grandes rasgos, la estructura se divide en tres partes: 1) Administración del Salón, 2) Administración de la Barra, y 3) Áreas de Soporte. Las áreas más críticas son las de Salón y Barra, pues son las responsables de asegurar la calidad de la comida, bebidas, atención y ambiente del establecimiento, lo cual tiene impacto directo en la experiencia del consumidor. Dependiendo del nivel jerárquico, responsabilidades y objetivos, se determinarán los rangos salariales que se verán más adelante.

El diseño de esta estructura organizacional se hizo basada en los objetivos de negocio, el metraje del establecimiento y el flujo de clientes que se espera cada día. Con esa información, se hicieron entrevistas a profundidad a expertos del sector *hospitality* para entender las prácticas de mercado. Si bien esta estructura será la inicial, se irá monitoreando constantemente para ver si se tiene que ajustar sobre la base de las necesidades que surjan. Asimismo, se está considerando que el 100 % del personal está dentro de la planilla del *rooftop* por la criticidad de tener el control de la operación. Sin embargo, se estará evaluando si es que los servicios de limpieza y seguridad se tercerizan. Por ahora, la información que se tiene del mercado es que estos recursos son de planilla propia, por lo que se replicará ese modelo.

3.3 Acciones para alcanzar los objetivos del plan y la cultura organizacional

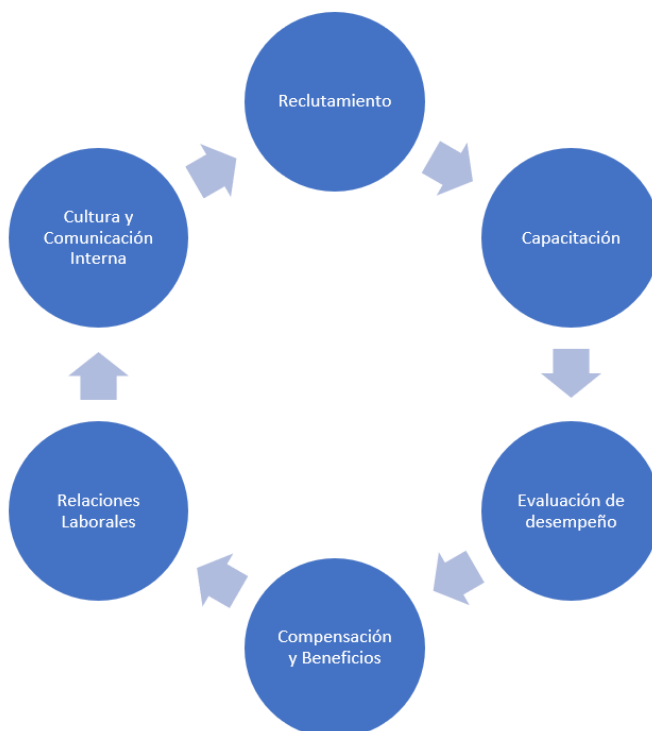
Para poder conseguir los objetivos del plan, es necesario plantear estrategias de Recursos Humanos e implementar un ecosistema en el que los sistemas se integren. Las tres estrategias principales planteadas serán:

1. **Estructura organizacional:** Diseñar la estructura que responda a las necesidades y objetivos estratégicos del negocio. Definir los perfiles específicos, objetivos y características de cada uno. En este caso, se está iniciando con una estructura de 31 personas que responde al *benchmark* del mercado, proporcional al tamaño del *rooftop*, la cual tiene foco en la atención en salón, barra, ambiente y equipo multifuncional de soporte.

2. **Manejo de talento:** Construir maestría técnica en las diferentes posiciones reclutando los perfiles adecuados y capacitándolos para lograr los objetivos. Es decir, mapear los conocimientos técnicos y habilidades blandas que necesita cada posición para poder desarrollar el talento.
3. **Cultura:** Desarrollar una cultura organizacional que transmita los valores y comportamientos que se busca como empresa.

A continuación, se muestra una figura con los fundamentales que serán parte del ecosistema, descripción y respectivo plan de acción.

Figura 11. Ecosistema de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia (2024).

- a) **Reclutamiento:** Tiene como objetivo definir los perfiles a contratar y ejecutar el proceso para atraerlos y seleccionar a los candidatos.
 - **Perfiles:** Se iniciará definiendo los perfiles de todos los puestos para tener claridad de los objetivos, responsabilidades, jerarquía, habilidades y experiencias necesarias para ejecutar el trabajo. En el Anexo 4 se adjuntan los 3 perfiles de las posiciones más críticas.
 - **Atracción de talento:** El *rooftop* tiene como objetivo atraer buen talento del sector *hospitality*. Por eso, se trabajará con una agencia que ayude a crear la identidad de

marca del grupo como empleadores. Esta agencia es la misma que se está utilizando para el área de *Marketing*.

- **Proceso de selección:** En esta etapa, se identificarán los puestos a contratar, se definirá el rango salarial y, dependiendo del tipo de perfil, se abrirán tres medios para la postulación de candidatos: 1) referencias de personal activo, 2) bolsas de trabajo para puestos de nivel jerárquico operativo como computrabajo, bumeran, krowdy, entre otros, y 3) LinkedIn o *headhunters* para mandos medios y altos. El proceso de selección consistirá en pruebas técnicas, entrevistas y prueba en el puesto (*on the job assessment*).
- b) **Capacitación:** habilitar que el personal esté entrenado para realizar sus funciones a cabalidad. Este proceso tiene dos frentes principales:
 - **Inducción:** Se tendrá establecido un plan de inducción para cada puesto de trabajo que permita un inicio rápido en la asignación. El responsable de llevarlo a cabo será el jefe directo. Este entrenamiento durará dos semanas y será de la modalidad *on the job training*, es decir, se tendrá una explicación teórica de medio día y luego será desempeñar el puesto con un supervisor mientras se ejecutan las tareas.
 - **Plan de capacitación grupal:** Para el resto de los empleados que no están iniciando un nuevo puesto, se tendrá una capacitación mensual de medio día, donde se compartirán novedades, tendencias, cambios en la carta, entre otros. Este tendrá como objetivo mantener a los colaboradores actualizados sobre las prioridades organizacionales y su papel dentro de estas.
- c) **Evaluación de desempeño:** Monitorear los resultados individuales para el correcto manejo de talento y tomar decisiones de desarrollo, reconocimiento o salida de la empresa.
 - **Plan de trabajo individual:** Cada puesto de trabajo tendrá escritas sus funciones y responsabilidades acompañadas por cinco indicadores claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) que deberá cumplir.
 - **Evaluación mensual:** El plan de trabajo será medido de manera mensual en todos los niveles: 1, 2 y 3 para asegurar el cumplimiento de los objetivos globales.
 - **Evaluación final anual:** Cada colaborador tendrá una evaluación anual sobre la cual se decidirá su permanencia en la compañía y se otorgarán los reconocimientos (por ejemplo: empleado del año).

- d) **Compensación y beneficios:** Tener un correcto esquema salarial que permita cubrir los factores higiénicos de los empleados y esté en línea con lo ofrecido en el mercado.
- **Rangos salariales:** Se definirán los rangos salariales por puesto basados en las funciones, responsabilidades y nivel jerárquico asegurando que sean competitivos en el mercado. En términos de estrategia, se pagará el promedio del mercado para todos los niveles. Para eso, se hizo un mapeo de las posiciones y se preguntó en las entrevistas a profundidad con expertos los rangos salariales para cada posición.
 - **Programa de incentivos:** Se evaluará incluir en el diseño el uso de compensación variable para algunos niveles que estén relacionados con los KPI principales como pedidos de alimentos y bebidas con mayor margen, superar metas de ventas, índice de promotores neto (NPS, por sus siglas en inglés), entre otros. Inicialmente, esto no será parte del programa de compensación.
 - **Beneficios:** Se otorgarán los beneficios sociales que requiere la ley peruana como gratificaciones, compensación por tiempo de servicios y aporte al fondo de pensiones.
- e) **Relaciones laborales:** Asegurar que se cumple la ley laboral peruana y las políticas internas.
- **Marco laboral:** Se iniciará mapeando los requisitos legales para operar en términos laborales como contar con ofertas y contratos de trabajo, reglamento interno de trabajo, uso de horas extras, vacaciones, descanso por maternidad, etc.
 - **Políticas internas:** A partir del marco laboral y los diferentes componentes de Recursos Humanos, se elaborarán las políticas internas de trabajo para asegurar que se sigue un mismo protocolo en los casos a tratar. Las políticas principales con las que se comenzará serán las relacionadas con el marco laboral (mencionado anteriormente), compensación, beneficios y reconocimientos.
- f) **Cultura y comunicación interna:** Transmitir los valores y comportamientos que definió la empresa para habilitar un ambiente de trabajo agradable y que la dirección de la empresa esté clara.
- **Comunicar visión y misión del *rooftop*:** En este caso, en punto 1 del capítulo V, se definieron estos. El objetivo de la comunicación es asegurar que la organización tenga claridad de los objetivos y que viva los valores y propósito de la empresa.

- **Comunicación interna:** Se tendrá una página de Instagram privada para los colaboradores de la empresa, donde se comunicarán los eventos internos, cumpleaños, celebraciones, aniversarios, valores, recordatorio de entrenamientos y protocolos de seguridad y salud a seguir. Además, se publicará el colaborador del mes y anual que serán detallados en el siguiente punto. Se utilizará este medio de comunicación, pues se quiere que la cultura sea ágil, simple y horizontal. Por eso, el medio elegido es uno considerado casual y de uso cotidiano para los colaboradores. Se evaluó el uso de correo electrónico, pero dada la naturaleza de la mayoría de los puestos (cocina, barra y ambiente), no se ve la necesidad de crearles un correo con el dominio de la empresa a todos.
- **Plan de reconocimiento:** Se tendrá un plan de reconocimiento mensual al mejor colaborador. Las nominaciones serán enviadas por el personal del nivel 3 y el ganador será seleccionado por el administrador. El premio incluirá un día libre de trabajo y la publicación del reconocimiento en la red interna (Instagram). El colaborador que reciba más reconocimientos durante el año (mínimo 3), será reconocido con un bono monetario de S/ 500.00.
- **Entrenamiento al equipo de liderazgo:** Para asegurar que se vive la cultura que se busca fomentar, el equipo de liderazgo será el vehículo principal. Por eso, habrá una integración trimestral que incluirá la revisión de objetivos y progreso, y un entrenamiento (tipo taller) relacionado a las habilidades blandas que tiene que construir. Por último, la autoevaluación como equipo de trabajo con respecto a los valores y comportamientos que están mostrando.
- **Evento de integración anual:** Se realizará un evento de integración con todos los colaboradores que constará de tres partes: 1) revisión de resultados y despliegue de objetivos y estrategias para el siguiente año, 2) reconocimientos, y 3) celebración (camaradería). Esto permitirá la alineación, sentido de pertenencia con los objetivos de negocio, reconocimiento y un mejor ambiente de trabajo al desarrollar relaciones interpersonales.

3.4 Presupuesto del plan de RR. HH.

Todas las actividades antes mencionadas requieren un presupuesto. En el caso del área de Recursos Humanos, se destinarán S/ 12 000.00 al año, los cuales han sido incluidos en la parte

financiera de la investigación. Este presupuesto incluye la implementación de todas las intervenciones del plan de acción. Asimismo, se incluye el presupuesto en planilla por S/ 104 784 anuales. Debajo se detallan las actividades y el presupuesto asignado a cada actividad.

Tabla 28. Presupuesto del plan de RR. HH.

| Gastos anuales | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Bono anual | S/ 500 | S/ 500 | S/ 500 |
| Entrenamiento equipo liderazgo | S/ 6 000 | S/ 6 000 | S/ 6 000 |
| Capacitación mensual | S/ 1 500 | S/ 1 500 | S/ 1 500 |
| Evento integración | S/ 4 000 | S/ 4 000 | S/ 4 000 |
| Total acciones operativas | S/ 12 000 | S/ 12 000 | S/ 12 000 |
| Planilla | S/ 104 784 | S/ 104 784 | S/ 104 784 |
| Total | S/ 116 784 | S/ 116 784 | S/ 116 784 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

4.1 Descripción de *stakeholders*

Tabla 29. Stakeholders

| Grupo de interés | Descripción | Expectativas |
|--------------------|---|--|
| Accionistas | Propietarios del capital social de la empresa. | Participar con derecho a voto en la toma de decisiones y recibir dividendos. |
| Empleados | Colaboradores según el organigrama. | Crecimiento profesional y económico. Estabilidad laboral. |
| Proveedores | Empresas y personas que entregan insumos y/o servicios a cambio de una retribución. | Condiciones contractuales claras y preestablecidas. Pago justo. Promocionar sus productos. |
| Clientes | Adultos mayores de 35 años | Entretenimiento nocturno exclusivo. |
| Estado | Entidades del Estado con las que se tiene relación. | Cumplimiento de la normativa aplicable: materia laboral, tributaria, municipal, etc. |

Fuente: Elaboración propia (2024).

4.2 Objetivo del plan de RSC

Ser un bar comprometido con la comunidad y el medio ambiente, proporcionando una experiencia única para los clientes mientras se contribuye a mejorar el entorno social y ecológico.

Tabla 30. Objetivo del plan de RSC

| Objetivo | Indicador | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|-----------------|------|------|------|
| Reconocimiento como empresa socialmente responsable | % de aceptación | 60 % | 70 % | 75 % |

Fuente: Elaboración propia (2024).

4.3 Acciones del plan de RSC

Apoyo a la comunidad local:

- Apoyar a artistas y proveedores locales a través de eventos y alianzas.

Sostenibilidad ambiental:

- Reducir la huella ecológica mediante prácticas de ahorro energético y de ahorro en el consumo de agua.
- Reducir la generación de residuos, implementar prácticas de reciclaje y gestión adecuada de los desechos.
- Promover el uso de productos de bajo impacto ambiental.

Bienestar de los empleados:

- Proveer un ambiente de trabajo seguro, inclusivo y motivador para los colaboradores.
- Fomentar la formación continua y el crecimiento personal y profesional.

Promoción del consumo responsable:

- Entrenamiento del personal para identificar y gestionar situaciones de riesgo derivadas del consumo excesivo.

4.4 Presupuesto de RSC

Tabla 31. Presupuesto del plan de RSC (montos en soles)

| Concepto | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Capacitaciones sobre gestión adecuada de residuos | 300 | 300 | 300 |
| Mejora en la eficiencia energética de instalaciones | 400 | 400 | 400 |
| Entrenamiento del personal para gestionar riesgos del consumo de alcohol | 300 | 300 | 300 |
| TOTAL | 1000 | 1000 | 1000 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

5. Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera

5.1 Objetivo del plan de Finanzas

Alcanzar un margen EBITDA superior al 40 % para el año 2027.

5.2 Datos, supuestos y políticas

Datos

- El plan de negocios se realizará con un horizonte de 5 años.
- El *ticket* promedio a utilizar es de S/ 127 (sin IGV).

- Para efectos de este ejercicio, todos los montos se muestran sin IGV.
- Se está incluyendo un costo laboral total de 18 % sobre la remuneración bruta, esto alineado con las leyes laborales que rigen para nuestro régimen MYPE.
- Se está considerando un impuesto a la renta de 30 %.

Supuestos

- El impuesto a la renta se mantendrá constante en todo el periodo del plan.
- No se modificarán las leyes laborales para el régimen MYPE en todo el periodo del plan.

Políticas

- En todo el periodo del plan no se repartirán utilidades.

5.3 Monto de la inversión y forma de financiamiento

- El monto de la inversión necesaria para el plan asciende a S/ 1 675 119.
- El 100 % de la inversión será como aporte de capital. Estará dividido entre 4 accionistas, no se tomará deuda con ninguna entidad financiera.

5.4 Determinación de la tasa de descuento

Al ser un proyecto financiado al 100 % con capital propio, se calculará la COK sobre la base del modelo CAPM, donde se toma la beta de restaurantes de Damodarán, considerando el rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años como tasa libre de riesgo y el rendimiento histórico del S&P 500 como rentabilidad promedio del mercado. El cálculo realizado fue el siguiente:

$$CAPM = Rf + \beta (Rm - Rf)$$

Los datos que se usaron fueron los siguientes:

$$Rf = 3.8 \%$$

$$\beta = 1.19$$

$$Rm = 10.3 \%$$

Con la información detallada, la COK obtenida es de 11.5 %. Sin embargo, consultando con expertos del rubro y también con asesores financieros se determinó que la COK a utilizar para la evaluación financiera sería de 15 %.

5.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se sitúa en 1758 personas mensuales asumiendo el *ticket* promedio de

S/ 127. Con esta cantidad de personas, se logra cubrir los gastos fijos de Amador, que como ya se mencionó ascienden a S/ 167 462. Eso se conseguirá en mayo del año 2027.

Tabla 32. Punto de equilibrio / Costos fijos / Costos variables

| Cálculo del punto de equilibrio 2025 | |
|---|-----------------|
| Ventas totales anuales | S/ 3 327 864 |
| Ticket promedio | S/ 127 |
| Personas total anual | S/ 26 204 |
| Precio unitario | S/ 127 |
| Costo variable unitario | S/ 32 |
| Costos fijos mensuales | S/ 167 462 |
| Punto de equilibrio | S/ 1 758 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

5.6 Estados financieros y Flujo de Caja

A continuación, se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los primeros 5 años del negocio. Como se observa, el negocio proyecta un margen EBITDA que inicia en 15 % durante el primer año y que luego se incrementa año a año hasta llegar a 36 % durante el último año. Este incremento se debe al aumento que se da por la estacionalidad mostrada anteriormente. Asimismo, se observa que el margen neto inicia en 9 % y luego crece hasta 25 %.

Tabla 33. Estado de pérdidas y ganancias

| Rubros | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | S/ 3 327 864 | S/ 4 309 017 | S/ 4 711 525 | S/ 4 947 102 | S/ 5 194 457 |
| Costo de ventas | -S/ 831 966 | -S/ 1 077 254 | -S/ 1 177 881 | -S/ 1 236 775 | -S/ 1 298 614 |
| Utilidad bruta | S/ 2 495 898 | S/ 3 231 763 | S/ 3 533 644 | S/ 3 710 326 | S/ 3 895 843 |
| Gastos | -S/ 2 009 546 | -S/ 1 962 646 | -S/ 1 990 806 | -S/ 2 001 373 | -S/ 2 012 258 |
| EBITDA | S/ 486 353 | S/ 1 269 117 | S/ 1 542 839 | S/ 1 708 953 | S/ 1 883 584 |
| <i>Margen EBITDA</i> | 15 % | 29 % | 33 % | 35 % | 36 % |
| Depreciación | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 |
| Impuestos | -S/ 128 645 | -S/ 363 475 | -S/ 445 591 | -S/ 495 425 | -S/ 547 815 |
| Utilidad neta | S/ 300 172 | S/ 848 108 | S/ 1 039 712 | S/ 1 155 993 | S/ 1 278 235 |
| <i>Margen neto</i> | 9 % | 20 % | 22 % | 23 % | 25 % |

Fuente: Elaboración propia (2024).

En relación con el flujo de caja, se observa que desde el primer año este es positivo, proyectando cerrar el primer año en S/ 357 707. Este flujo se incrementa año a año considerablemente por el crecimiento en ventas proyectado (Ver la Tabla 34).

Tabla 34. Flujo de Caja Libre

| Rubros | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-----------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | | S/ 3 327 864 | S/ 4 309 017 | S/ 4 711 525 | S/ 4 947 102 | S/ 5 194 457 |
| Costo de ventas | | -S/ 831 966 | -S/ 1 077 254 | -S/ 1 177 881 | -S/ 1 236 775 | -S/ 1 298 614 |
| Utilidad bruta | | S/ 2 495 898 | S/ 3 231 763 | S/ 3 533 644 | S/ 3 710 326 | S/ 3 895 843 |
| Gastos | | -S/ 2 009 546 | -S/ 1 962 646 | -S/ 1 990 806 | -S/ 2 001 373 | -S/ 2 012 258 |

| Rubros | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------------|----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| EBITDA | | S/ 486 353 | S/ 1 269 117 | S/ 1 542 839 | S/ 1 708 953 | S/ 1 883 584 |
| Depreciación | | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 | -S/ 57 535 |
| EBIT | | S/ 428 818 | S/ 1 211 582 | S/ 1 485 304 | S/ 1 651 418 | S/ 1 826 049 |
| Impuestos | | -S/ 128 645 | -S/ 363 475 | -S/ 445 591 | -S/ 495 425 | -S/ 547 815 |
| EBIAT | | S/ 300 172 | S/ 848 108 | S/ 1 039 712 | S/ 1 155 993 | S/ 1 278 235 |
| Depreciación | | S/ 57 535 | S/ 57 535 | S/ 57 535 | S/ 57 535 | S/ 57 535 |
| FC Operativo | | S/ 357 707 | S/ 905 643 | S/ 1 097 247 | S/ 1 213 528 | S/ 1 335 770 |
| Inversión | -S/ 1 675 119 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 0 | S/ 0 |
| FCF | -S/ 1 675 119 | S/ 357 707 | S/ 905 643 | S/ 1 097 247 | S/ 1 213 528 | S/ 1 335 770 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

5.6.1 Cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

Dadas las proyecciones del flujo de caja libre, se pudo calcular el VAN y la TIR del proyecto. Los resultados se muestran a continuación (ver la Tabla 35). Ambos indicadores financieros son positivos, pudiéndose concluir que el proyecto genera un VAN de S/ 1 217 510 considerando una tasa de descuento del 15 %. Por su parte, la TIR del proyecto se ubica en 40 %, mientras que se estima que el *payback* de la inversión tome 2.38 años.

Tabla 35. Cálculo del VAN, la TIR y *payback*

| | |
|-----------------------|--------------|
| VAN | S/ 1 217 510 |
| TIR | 40 % |
| <i>Payback</i> | 2.38 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

5.6.2 Análisis de Sensibilidad

Se sabe que dos de las principales variables que pueden afectar la rentabilidad del negocio son el *ticket* promedio y la cantidad de gente. Es por esto que se corrió un análisis de sensibilidad simulando ambas variables calculando nuevamente el VAN y la TIR considerando el horizonte de 5 años. Se partió para el primer año desde el punto de equilibrio (*ticket* promedio de S/ 127 y 1758 personas mensuales) y para los siguientes años se mantiene el crecimiento considerado en el proyecto. Las variaciones para ambas variables fueron de +/- 10 % y 20 % (ver las Tablas 36 y 37). Los resultados muestran que el negocio sigue siendo atractivo bajo diferentes escenarios como los mostrados en las tablas inferiores.

Tabla 36. Análisis de Sensibilidad (TIR)

| Análisis de Sensibilidad de la TIR | | | | | |
|------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Clientes mensuales | <i>Ticket</i> promedio | | | | |
| | S/ 102 | S/ 114 | S/ 127 | S/ 140 | S/ 152 |
| 1 406 | -29% | -12% | 1% | 12% | 22% |
| 1 582 | -12% | 2% | 14% | 25% | 35% |
| 1 758 | 1% | 14% | 26% | 37% | 48% |
| 1 934 | 12% | 25% | 37% | 49% | 60% |
| 2 110 | 22% | 35% | 48% | 60% | 71% |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 37. Análisis de Sensibilidad (VAN)

| Análisis de Sensibilidad del VAN | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Clientes mensuales | Ticket promedio | | | | |
| | S/ 102 | S/ 114 | S/ 127 | S/ 140 | S/ 152 |
| 1 406 | -1 464 175 | -949 886 | -435 597 | 78 692 | 592 980 |
| 1 582 | -949 886 | -371 311 | 207 264 | 785 839 | 1 364 413 |
| 1 758 | -435 597 | 207 264 | 850 125 | 1 492 986 | 2 135 847 |
| 1 934 | 78 692 | 785 839 | 1 492 986 | 2 200 133 | 2 907 280 |
| 2 110 | 592 980 | 1 364 413 | 2 135 847 | 2 907 280 | 3 678 713 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

5.7 Planes de contingencia

Se sabe que existen muchos riesgos que pudiesen afectar la operación del negocio y, por ende, mermar la rentabilidad. Estos riesgos van desde los políticos como las marchas y bloqueos de calles hasta los sanitarios como el COVID-19. En línea con estos riesgos, se ha identificado posibles acciones que no ayuden a mitigar los impactos para poder continuar con el negocio. Entre estas acciones, se encuentran las siguientes:

- Maximizar el uso del espacio para reuniones corporativas, yoga o eventos privados.
- Expandir el portafolio dentro del mismo rubro de negocio, es decir, brindar propuestas de *brunch*, almuerzo o incluso algunas clases *on-line*.
- Reducción de personal y corte de costos para poder minimizar los gastos fijos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- A) Existe una oportunidad de negocio relevante para la apertura de Amador en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de San Isidro.
- B) El análisis competitivo muestra que, aunque hay varios *rooftops* en Lima, aún existe espacio para un establecimiento que se diferencie por ofrecer una propuesta de valor más enfocada en la exclusividad, servicio *premium* y música de las décadas de 1980, 1990 y 2000.
- C) La propuesta de valor del proyecto se distingue por su ubicación privilegiada en San Isidro, su oferta de coctelería *premium* y la experiencia única que brindará música en vivo, vista panorámica y un ambiente sofisticado. Además, los servicios adicionales, tales como el chofer de reemplazo, pueden contribuir a atraer y fidelizar a los clientes.
- D) Las fortalezas clave de Amador son su ubicación estratégica y ambiente atractivo, así como su capacidad de adaptación y de mejora continua.
- E) El análisis financiero ha demostrado que el negocio es financieramente viable, con una TIR proyectada del 40 % y un *payback* de 2.38 años. Esto se sostiene sobre la base de un mercado dispuesto a pagar por experiencias *premium* y la alta demanda esperada, especialmente en los fines de semana, cuando el establecimiento se espera opere al 100 % de su capacidad.

2. Recomendaciones

- A) Enfocar la estrategia de *marketing* en la exclusividad y experiencia diferenciada, desarrollando una narrativa en torno a la exclusividad de Amador, ofreciendo membresías o accesos preferenciales para clientes recurrentes.
- B) Resaltar la propuesta de valor que incluye coctelería *premium*, música en vivo de las décadas de 1980, 1990 y 2000, y una vista panorámica única en el distrito de San Isidro. Estas características deben ser claves en las campañas en redes sociales, *influencers* y publicidad dirigida a un público que busca experiencias sofisticadas.
- C) Aprovechar la ubicación estratégica de Amador. Puesto que San Isidro es un distrito de alto poder adquisitivo y gran actividad comercial, se recomienda colaborar con empresas

cercanas para atraer a ejecutivos y empleados de oficinas que busquen un lugar exclusivo para *after office* o reuniones de negocios.

- D) Crear alianzas estratégicas con hoteles para atraer a turistas de alto perfil que busquen una experiencia *premium*.
- E) Promover servicios adicionales como el chofer de reemplazo como una propuesta que cuida la seguridad de los clientes. Esto no solo refuerza la imagen de lujo, sino que también contribuye a la fidelización al ofrecer un valor agregado que va más allá del entretenimiento.
- F) Dado que el análisis financiero sugiere una alta demanda durante los fines de semana, sería clave asegurar que el personal y los recursos estén optimizados para operar al 100 % de la capacidad. Esto incluye la programación adecuada del *staff*, el manejo de reservas anticipadas y la gestión eficiente de la atención al cliente en los días de mayor afluencia.
- G) Organizar eventos temáticos o promociones especiales para maximizar el uso del espacio durante los días de mayor demanda.
- H) Diseñar promociones estratégicas para maximizar la ocupación en los días de menor demanda, por ejemplo, mediante *happy hours* o eventos especiales en días de semana.
- I) La capacidad de adaptación es una fortaleza mencionada, por lo que se recomienda establecer un sistema de retroalimentación constante con los clientes para identificar áreas de mejora. Encuestas, análisis de reseñas en redes sociales y portales como TripAdvisor pueden ser herramientas valiosas para hacer ajustes en tiempo real.
- J) Continuar evaluando la oferta basada en las tendencias del mercado, adaptando la carta de cocteles y las presentaciones musicales según las preferencias de la clientela.
- K) Aprovechar la alta TIR proyectada del 40 % y el corto periodo de *payback* (2.38 años) para asegurar financiamiento favorable si es necesario. Mantener una estructura de costos eficiente y controlar los gastos operativos permitirá maximizar los márgenes de ganancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agurto, A. (2018, 22 de noviembre). Lima vista desde arriba: una tendencia que se apodera de los techos. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/estilos/lima-vista-tendencia-apodera-techos-250623-noticia/?ref=gesr>
- Asociación Peruana de Inteligencia [APEIM]. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Peru's Economic Outlook*. Julio Velarde, Governor. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/2023/velarde-2023-05-23.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Recursos de agua dulce internos renovables per cápita (metros cúbicos) – Perú*. Datos AQUASTAT. <https://datos.bancomundial.org/indicador/ER.H2O.INTR.PC?locations=PE>.
- Barney, J. B. y Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organisation: Strategy, Structure, Behaviour*. Houghton Mifflin Company.
- Carranza, G. (2023, 15 de mayo). Lima: ¿ciudad de Bares? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/lima-ciudad-de-bares-noticia/>
- Culqui, T. y Díaz, M. (2022). *El Impacto de los Rooftop en el Servicio de Restauración Post Pandemia del distrito de Miraflores, Lima 2022*. Tesina para obtener el título profesional de Licenciada en administración en turismo y hotelería. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88127/Culqui_FTV-D%c3%adaz_FML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta ed. Pearson.
- El Comercio (2023, 15 de enero). *San Isidro aumentará número de serenos y pondrá operativas 500 cámaras de seguridad*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/san-isidro-aumentara-numero-de-serenos-y-pondra-operativas-500-camaras-de-seguridad-nancy-vizurraga-noticia/>

- Gonzales, M. A. (2023, 1 de diciembre). Crisis en Fiscalía de la Nación amenazaría el avance de 160 procesos penales por casos de corrupción Lava Jato. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/12/01/crisis-en-fiscalia-de-la-nacion-amenazaria-el-avance-de-160-procesos-penales-por-casos-de-corrupcion-lava-jato/>
- Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022*. Nota de prensa. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>
- IPSOS. (2018). *Anexo 1: Distribución Poblacional*. Lima Metropolitana. Junio 2018. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf
- IPSOS. (2020). *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020>
- Milla, A. (2024, 18 de febrero). Rooftops en Lima: la oferta de “altura” en gastronomía y coctelería. *Gestión*. https://gestion.pe/economia/empresas/miraflores-san-isidro-entretenimiento-barranco-vida-social-rooftops-en-lima-la-oferta-de-altura-en-gastronomia-y-cocteleria-noticia/#google_vignette
- Municipalidad de San Isidro. (2023a). *Portal de trámites*. <https://msi.gob.pe/portal/tramites/>
- Municipalidad de San Isidro (2023b). *Plano de Zonificación*. <https://www.gob.pe/institucion/munisanisidro-lima/informes-publicaciones/4329655-plano-de-zonificacion-de-san-isidro>
- NAI Perú Rosecorp. (2022). *Beneficios de ubicar tu empresa en San Isidro*. <https://www.naiperu.com/articulo/246/Beneficios-de-ubicar-tu-empresa-en-San-Isidro>
- Olmo, G. del (2022, 8 de diciembre). Pedro Castillo | 6 presidentes en 4 años: por qué Perú es tan difícil de gobernar. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63898035>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2022). *OSIPTEL: El 88,4 % de los hogares peruanos cuenta con un teléfono inteligente*. Noticias. Julio. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-el-88-4-de-los-hogares-peruanos-cuenta-con-un-telefono-inteligente/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2020). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

- Perú For Less. (2020, 8 de julio). *Lima Nightlife: The 10 Best Bars in Lima, Perú*. [Blog]. <https://www.peruforless.com/blog/lima-nightlife/>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2023a). *Registrar o constituir una empresa*. <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2023b). *TUPA de la Municipalidad de San Isidro*. <https://www.gob.pe/institucion/munisanisidro-lima/informes-publicaciones/4421570-tupa-de-la-municipalidad-de-san-isidro>
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. The Free Press.
- Ramos, A. (2023a, 23 de octubre). Economía del Perú cerrará el 2023 en negativo por primera vez desde 1998, según mayoría de proyecciones. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/10/23/economia-del-peru-cerrara-el-2023-en-negativo-por-primera-vez-desde-1998-segun-nuevas-proyecciones/>
- Ramos, A. (2023b, 4 de noviembre). Diego Macera ante caída de la economía: Se perderían 30 mil millones de soles al cierre del 2023 en el PBI del Perú. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/02/diego-macera-ante-caida-de-la-economia-se-perderian-30-mil-millones-de-soles-al-cierre-del-2023-en-el-pbi-del-peru/>
- Saavedra, A. (2022, 13 de mayo). La demanda de envases biodegradables se multiplica ante la prohibición del Tecnopor. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/la-demanda-de-envases-biodegradables-se-multiplica-por-la-prohibicion-del-tecnopor>
- Sánchez Alvarado, L. A. (2023). *Explorando los Niveles Socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su interpretación*. IPSOS. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-11/NSE_PdV_LuisSanchez.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2023). *Portal*. <https://www.sunat.gob.pe/portalanterior.html>
- The – Bar. (s.f.). *Tres rooftops de moda en Lima*. <https://www.thebar.com/es-pe/articulos/tres-rooftops-de-moda-en-lima>

Universidad Privada del Norte [UPN]. (2017). *Leyes y aspectos del Derecho que todo empresario debería saber*. [Blog]. <https://blogs.upn.edu.pe/carreras-para-adultos-que-trabajan/2017/03/06/leyes-y-aspectos-del-derecho-que-todo-empresario-debe-conocer/>

Urbania. (2023). *5 mejores zonas de Lima para un rooftop*. <https://urbania.pe/blog/mercado-inmobiliario-2/5-mejores-zonas-de-lima-para-un-rooftop/>

ANEXOS

Anexo 1. Detalles de consideraciones legales

Constitución de la empresa (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023a): Para la creación de la empresa se deberá emprender los siguientes pasos:

1. Búsqueda y reserva de nombre en Registros Públicos.
2. Elaboración de Escritura Pública de Constitución y Estatutos de la Empresa ante el Notario Público.
3. Inscripción en Registros Públicos.
4. Inscripción del RUC (Registro Único de Contribuyente) SUNAT.

Ninguno de los trámites antes descritos reviste mayor complejidad.

Licencia de funcionamiento: La licencia de funcionamiento para el establecimiento se debe tramitar ante la Municipalidad de San Isidro.

De acuerdo con lo que figura en el portal de la Municipalidad de San Isidro, el tipo de licencia y la complejidad de los requisitos para su obtención dependerá del área que tenga el local, la zonificación, el tipo de servicio, la peligrosidad de los bienes, etc. (Municipalidad de San Isidro, 2023a). En función de esas características, se determina el riesgo del local: riesgo bajo, medio, alto o muy alto; y en función a ello, el trámite de la licencia que le corresponderá obtener. Los trámites de licencia se rigen por el TUPA de la Municipalidad y tienen como base legal la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y el Decreto Supremo N° 002-2018-PCM – Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones.

En general, la obtención de la licencia de funcionamiento supone el cumplimiento de lo siguiente:

- Presentación de documentos como el DNI (Documento Nacional de Identidad), el RUC (Registro Único de Contribuyentes), la Escritura Pública de Constitución de la Empresa, entre otros datos.
- Cumplir con normas y requisitos de seguridad. Esto incluye la obtención del certificado de **Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones – Certificado ITSE**, que es el documento en el cual consta que un establecimiento tiene controlado todos los riesgos vinculados con las actividades que se desarrollarán en él, para lo

cual, se encuentran implementadas todas las medidas de seguridad y protocolos correspondientes.

- El local deberá estar ubicado en una zona que permita el desarrollo de la actividad comercial, de acuerdo con el plano de zonificación de la Municipalidad de San Isidro (2023b).
- Obtención de la licencia de venta de bebidas alcohólicas de acuerdo con la Ley N° 28681 que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas en los distintos establecimientos comerciales del país.
- Generalmente, se deben cancelar tasas y derechos municipales asociados con la obtención de la licencia de funcionamiento que se encuentran entre el rango de S/ 100.00 y S/ 200.00 de acuerdo con el TUPA de la Municipalidad de San Isidro. (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023b).

Normativa Laboral (Universidad Privada del Norte [UPN], 2017): En general, se debe dar cumplimiento a las leyes laborales peruanas, que se pueden obtener del portal del Ministerio de Trabajo y que incluyen disposiciones sobre salarios, horas de trabajo, seguridad laboral y otros derechos de los empleados. De acuerdo con el portal del Ministerio de Trabajo, los trabajadores cuentan con los siguientes derechos laborales:

- Remuneración mínima de 1025.00 nuevos soles.
- Jornada máxima de 8 horas diarias o de 48 horas por semana. Descanso semanal obligatorio y feriados no laborables.
- Descanso vacacional de 30 días calendarios.
- Cobertura social a través de ESSALUD.
- 2 Gratificaciones al año (julio y diciembre).
- Derecho a compensación de servicios (CTS).
- Otros.

Ruido: Se deberá cumplir con los niveles de ruido permitidos en función de la zonificación comercial: 70 decibeles hasta las 11 p. m. / 60 decibeles después - hasta las 3 a. m.

Impuestos y tributos: El establecimiento estará sujeto al pago de arbitrios municipales y en el caso de ser propietario del local, también será de aplicación el impuesto predial. Por otro lado, serán de aplicación los siguientes impuestos (SUNAT, 2023): IGV, el Impuesto a la Renta y el Impuesto Selectivo al Consumo de bebidas alcohólicas.

Consideramos que el trámite legal más crítico es este referido a la licencia de funcionamiento, por lo que resultará necesario poder reunirnos con algún abogado o consultor experto en la obtención de este trámite para tener mayor claridad o certeza sobre los plazos y complejidad del mismo; o conversar directamente con algún funcionario encargado del trámite en la Municipalidad de San Isidro.

Anexo 2. Ficha técnica de investigación cuantitativa

| Ficha Técnica Investigación Cuantitativa | |
|---|--|
| 1. Título del Proyecto de Investigación: | <ul style="list-style-type: none">Hábitos y Preferencias de entretenimiento nocturno para adultos jóvenes de Lima. |
| 2. Objetivos del Estudio: | <ul style="list-style-type: none">Identificar los aspectos más relevantes sobre el comportamiento de nuestros posibles clientes. |
| 3. Diseño de la Investigación: | <ul style="list-style-type: none">Descriptivo |
| 4. Muestra | <ul style="list-style-type: none">Tamaño de la Muestra: 404 personasMétodo de Muestreo: Probabilístico estratificadoPerfil de la Muestra: Adultos de entre 30 y 50 años de los NSE A y B |
| 5. Método de Captación | <ul style="list-style-type: none">Online a través de grupos de WhatsApp |
| 6. Técnica de recolección de datos: | <ul style="list-style-type: none">Encuesta estructurada. |
| 7. Instrumentos Utilizados: | <ul style="list-style-type: none">Software de Análisis de Datos: Microsoft Forms y Excel. |
| 8. Fecha del trabajo de campo: | <ul style="list-style-type: none">Del 03.02.2024 al 12.02.2024 |
| 9. Análisis de Datos: | <ul style="list-style-type: none">Se utilizarán técnicas estadísticas para analizar la frecuencia, promedios, y correlaciones entre las variables de interés.Los resultados se presentarán en gráficos y tablas para una mejor interpretación.Se utilizarán técnicas estadísticas para analizar la frecuencia, promedios, y correlaciones entre las variables de interés.Los resultados se presentarán en gráficos y tablas para una mejor interpretación |
| 13. Responsables de la Investigación: | <ul style="list-style-type: none">Caroline Ackermann, Moises Burstein, Alejandro Figueroa, Jussef Hende y Ursula Romero. |

Anexo 3. Análisis de investigación cuantitativa y encuesta del trabajo de investigación

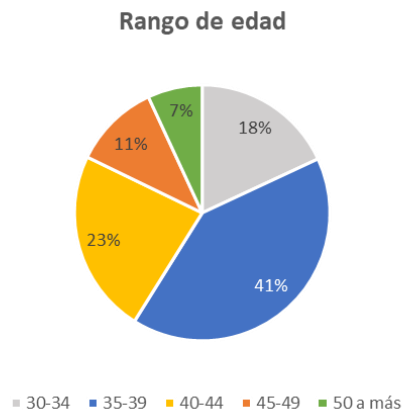
Tras realizar las entrevistas cualitativas a diferentes personas relacionadas con el rubro de bares y restaurantes quedaron ciertas hipótesis por confirmar. Durante esta etapa también se realizó la investigación cuantitativa para determinar aspectos más específicos sobre el comportamiento de los posibles clientes, como por ejemplo, disposición a pagar para poder determinar el *ticket*, preferencia de comidas, frecuencia con la que se visitaría el *rooftop*, tipo de música que le gustaría elegir, algunas propuestas de valor agregado que pudieran preferir, entre otros.

La investigación cuantitativa se realizó mediante encuestas *on-line* usando la plataforma de *Microsoft Forms* y constó de 19 preguntas de opción múltiple. El tamaño mínimo de muestra definido era de 383 personas, pero finalmente se logró realizar 404 encuestas. Se buscó tener una muestra representativa con personas de un rango de edad entre 30 y 60 años, de ambos géneros y de diversos distritos de Lima, sobre todo.

En la encuesta, se logró recabar 404 respuestas, distribuidas de manera que el 56 % corresponden a hombres y el 44 % a mujeres. Esta proporción de género brinda una perspectiva equilibrada para el análisis. Además, el estado civil de los participantes revela que un 66 % son casados, un 29 %, solteros y un 4 %, divorciados, complementado con el hecho de que el 67 % tiene hijos. En cuanto a la fuente de ingresos principal, el 73 % de los encuestados indicó tener un trabajo dependiente. Estos datos demográficos sugieren que se ha logrado una muestra diversa, que podría reflejar adecuadamente las tendencias dentro de la población objetivo, aunque sería prudente analizar más a fondo la representatividad de esta muestra en relación con la población general o el mercado específico objetivo.

El público objetivo inicialmente estaba definido entre las edades de 35 y 40 años. Sin embargo, con el fin de obtener una visión más amplia sobre las preferencias y patrones de gasto, se decidió extender el rango de edad para incluir a personas mayores de 30 años. Esta decisión se basó en la premisa de que una variedad más amplia de edades podría ofrecer *insights* más ricos para validar las hipótesis. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de 35 a 39 años (41 %), seguidos por aquellos entre 40 y 44 años (23 %). Los participantes de 30 a 34 años representan el 18 %, mientras que aquellos mayores de 45 años también constituyen un 18 %. La distribución de edades (ver la Figura siguiente) apoya la decisión de ampliar el rango de edad, ya que permite abarcar una diversidad de perspectivas relacionadas con las preferencias y hábitos de consumo.

Distribución por rango de edad

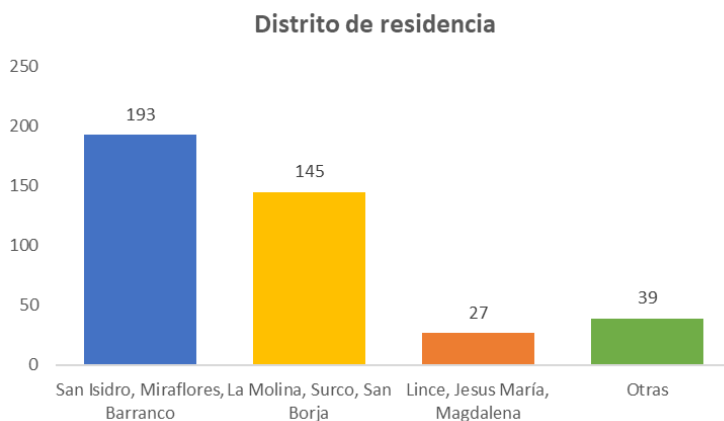


Fuente: Elaboración propia (2024).

Es importante destacar que la ampliación del rango de edad permitió capturar datos relevantes que posiblemente no se hubieran obtenido con un rango más estrecho. Esta diversidad en las edades de los participantes enriquece el análisis y ayuda a comprender mejor las variaciones en las preferencias y niveles de gasto entre diferentes segmentos de edad. Estos hallazgos son cruciales para validar las hipótesis iniciales planteadas y para formular estrategias dirigidas específicamente a las necesidades y preferencias del público objetivo.

Al plantear el proyecto del *rooftop* se estableció que la población objetivo estará situada en la Zona 7 que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Esta zona fue elegida por su mayor proporción en los niveles socioeconómicos A y B. Los resultados de la encuesta reafirman su validez al tener al 84 % de la muestra viviendo en esta zona (ver la figura siguiente).

Distribución por distrito de residencia

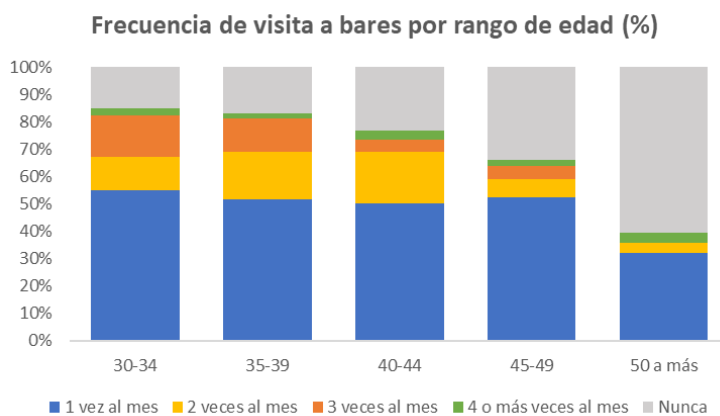


Fuente: Elaboración propia (2024).

La frecuencia de visitas a bares entre los participantes de la encuesta revela patrones interesantes: la mitad de los encuestados frecuenta bares al menos una vez al mes, un 15 % lo

hace dos veces al mes, y un 9 % tres veces al mes. Además, un pequeño pero notable 2 % acude a bares cuatro veces o más al mes (ver la figura siguiente). Cabe destacar que un 23 % de los encuestados indicó no visitar bares en absoluto, una cifra que podría estar sesgada por la ausencia de opciones para intervalos de tiempo más extensos. Al examinar las respuestas por grupo de edad, se destaca una tendencia consistente en individuos de 30 a 39 años. Entre aquellos de 40 años en adelante, se observa una disminución en las visitas más frecuentes, aunque se mantiene el promedio de hasta dos veces por mes. Estos datos sugieren una oportunidad significativa dentro del grupo estudiado, considerando que aproximadamente el 77 % tiene la costumbre de asistir a bares con cierta regularidad. Este hallazgo resalta el potencial de mercado en la industria de bares para este segmento demográfico.

Frecuencia de visita a bares por rango de edad



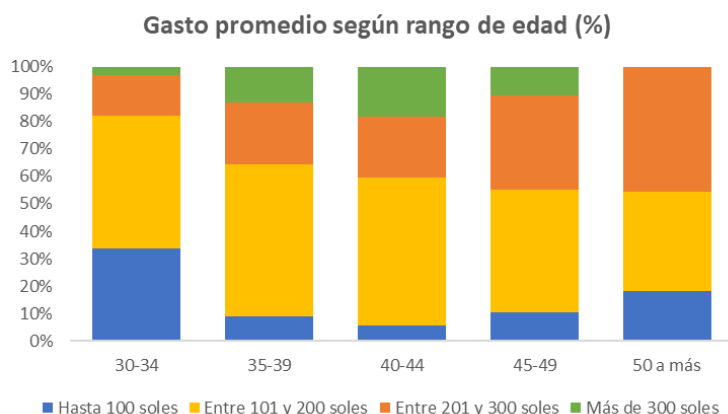
Fuente: Elaboración propia (2024).

Una de las hipótesis más importantes a validar era el gasto promedio que tenía la muestra seleccionada. El estimado de un gasto medio de S/ 150 por cliente en bares proviene de una serie de entrevistas con expertos del sector.

De los participantes encuestados, una mayoría significativa, el 75 %, reportó gastar entre S/ 100 y S/ 300 por visita. En contraste, solo un 14 % de la muestra gasta menos de S/ 100, siendo este comportamiento más frecuente en el grupo de 30 a 34 años, donde aproximadamente un tercio de ellos se sitúa en este rango de gasto (ver la figura siguiente).

En cuanto a los patrones de gasto más elevados, se destaca que los individuos de 35 a 44 años son los que más invierten, con más del 90 % gastando por encima de S/ 100. Este dato es crucial, ya que sugiere que el grupo de mayor edad podría ser el objetivo principal para estrategias de *marketing* dirigidas. Tras analizar los datos, estos sugieren la posibilidad de que el gasto real puede superar nuestra hipótesis inicial, lo cual nos lleva a replantear nuestras estimaciones hacia un posible aumento en el gasto promedio.

Gasto promedio por rango de edad



Fuente: Elaboración propia (2024).

Los resultados de la encuesta indican que el factor más apreciado por los asistentes a un bar es el ambiente y la música, con un 46 % destacándolo como el atributo principal. En segundo lugar, con un 30 %, se encuentra la diversidad en la oferta de alimentos y bebidas. La ubicación también es un aspecto significativo, mencionado por el 21 % de los encuestados (ver la figura siguiente). Sorprendentemente, el costo parece tener poca influencia en la decisión de los clientes para asistir a un bar. Estos hallazgos sugieren que si la propuesta de Amador se enfoca en ofrecer una experiencia destacada en cuanto a ambiente, música y variedad culinaria, se podría establecer precios con cierta flexibilidad, ya que esto no constituiría una barrera principal para los clientes.

Criterios más valorados

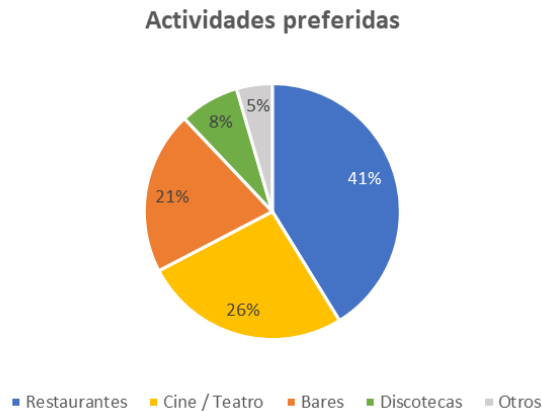


Fuente: Elaboración propia (2024).

La encuesta revela que la asistencia a restaurantes, cines/teatros y bares son las actividades de ocio principales, capturando el 88 % de las preferencias de los encuestados, siendo restaurantes la preferida con un 41 %, seguidos por cines y teatros con un 26 %, y bares con un 21 %. Las discotecas y otros entretenimientos complementan las opciones de ocio con un 8 % y un 5 %, respectivamente (ver la siguiente figura). Estos datos son alentadores para el proyecto de

rooftop, que integra los elementos clave de las actividades más populares, gastronomía, cultura y vida social, en una sola experiencia.

Actividades recreativas preferidas



Fuente: Elaboración propia (2024).

La comprensión de los motivos que llevan al público objetivo a frecuentar bares es crucial para el proyecto. La encuesta indica una distribución equilibrada de motivaciones, con la búsqueda de diversión liderando ligeramente con un 26 %. Esto es seguido de cerca por el interés en disfrutar comidas y bebidas, así como por el deseo de socializar, ambos con un 20 %. Las citas en pareja representan un 19 %, mientras que los eventos de *after office* capturan un 15 % de las preferencias (ver la figura siguiente). Estos resultados reflejan las suposiciones iniciales y ofrecen una validación particularmente valiosa para el componente de *after office*, el cual se consideraba incierto. Con estos conocimientos, se puede explorar asociaciones estratégicas con empresas locales y crear promociones dirigidas a atraer a profesionales que buscan relajarse y socializar después del trabajo, potenciando así el flujo de clientes en las horas posteriores a la jornada laboral.

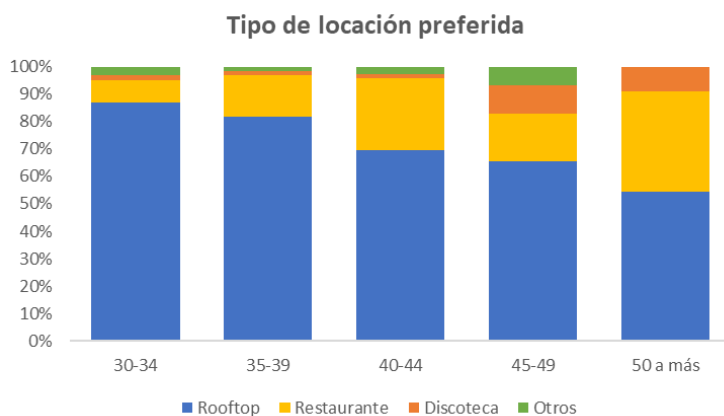
Motivos para visitar un bar



Fuente: Elaboración propia (2024).

La tendencia global de los *rooftops* como espacios de ocio se refleja claramente en las encuestas, donde un porcentaje significativo de los encuestados muestra una clara preferencia por ellos. De manera más específica, el 77 % de los participantes se inclina por este formato, lo que demuestra su popularidad sobre opciones tradicionales como restaurantes, que captan el 17 %, y discotecas, que atraen solo al 3 %. Los formatos alternativos acumulan también un 3 % (ver la figura siguiente). Al desglosar estas preferencias por grupos de edad, es evidente que los *rooftops* son particularmente atractivos para el segmento más joven de la muestra. Este conocimiento no permitirá desarrollar estratégicamente el proyecto, indicando que hay que centrarse en atraer y retener a la demografía joven para maximizar el atractivo del espacio *rooftop*.

Tipo de establecimiento preferido

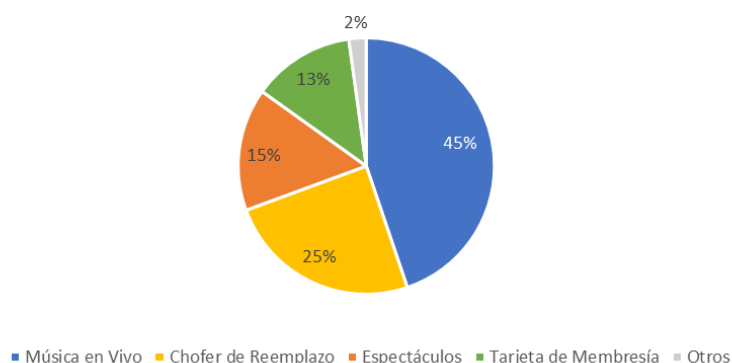


Fuente: Elaboración propia (2024).

El objetivo es presentar una oferta que resuene con las preferencias de los clientes, garantizando así que los servicios que se brinden sean de su máximo interés. Los datos recabados de la encuesta revelan que el 45 % de los participantes valora la inclusión de música en vivo. Además, un 25 % se mostró a favor de implementar un servicio de choferes sustitutos, una novedad que no se ofrece en otros bares de Lima y que se ha considerado como una posibilidad innovadora, la cual ha tenido una recepción positiva entre los encuestados. Otros elementos como los espectáculos en vivo y los programas de membresía también fueron mencionados, captando la atención del 15 % y el 13 % de los encuestados, respectivamente (ver la siguiente figura).

Servicios de valor agregado

Preferencia por servicios de valor agregado

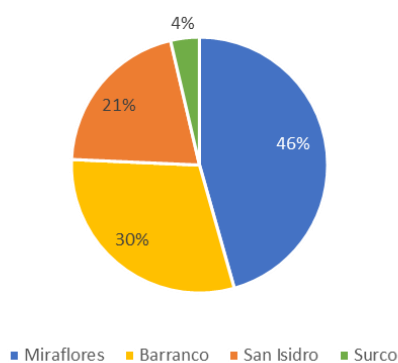


Fuente: Elaboración propia (2024).

La ubicación del bar es un aspecto muy importante por considerar y, en este caso, los resultados arrojan que, de la muestra encuestada, el 46 % asistió a un bar en Miraflores, el 30 % en Barranco, mientras que el 21 % en San Isidro. Solo un 4 % asistió a un bar fuera de estos distritos (ver la siguiente figura). Estas cifras validan la suposición sobre la localización óptima para el *rooftop*, indicando que los tres distritos mencionados son las ubicaciones más prometedoras.

Ubicación de bares visitados

Ubicación de bares visitados

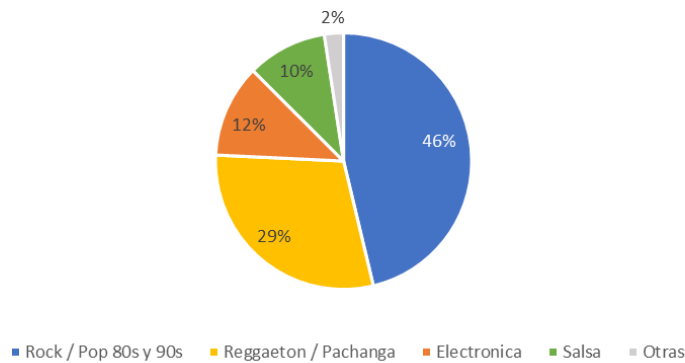


Fuente: Elaboración propia (2024).

Dentro de la propuesta de valor que se quiere ofrecer en el *rooftop* se encuentra la buena música. Por esta razón, se preguntó qué tipo de música preferirían los asistentes al local. Los resultados demuestran que el 46 % prefiere rock/pop de las décadas de 1980, 1990 y 2000, seguido por reguetón y pachanga con un 29 %. Luego, vienen géneros como electrónica y salsa con 12 % y 10 %, respectivamente. Estos resultados también confirman la hipótesis inicial en enfocarse en tocar música orientada a los dos géneros más votados. Esto tendrá que ser trabajado cuidadosamente con el *DJ* para asegurar una buena propuesta musical.

Preferencia musical

Preferencias de géneros musicales



Fuente: Elaboración propia (2024).

Conclusiones generales

Las principales hipótesis que se querían validar con el estudio cuantitativo estuvieron relacionadas con el rango de edad del público objetivo, comportamiento de consumo (razón para asistir a un bar o *rooftop*), frecuencia de asistencia, *ticket* promedio (consumo) por salida, ubicación y características relacionadas con la propuesta de valor ofrecida.

Después del análisis, se validó que el público objetivo elegido es el adecuado, pero se decidió ampliar el rango de edad por la oportunidad que representa en términos de demanda y grupos desatendidos. Se pasó de un rango de 35 a 40 años a definir el público objetivo a mayores de 35 años. Este grupo etario es el que suele frecuentar este tipo de bares entre 1 a 2 veces por mes con un gasto mayor a 200 soles en promedio, lo cual resulta atractivo para el negocio.

El *rooftop* tiene un valor agregado, tal y como ha sido confirmado, los clientes prefieren un bar ubicado en el techo (77 %), con lo que se confirma la hipótesis acerca de la tendencia de los *rooftops*, tal y como señalan Culqui y Díaz (2022), identificada en la fase de investigación de fuentes primarias, y Agurto (2018) en su artículo en el diario Gestión, así como en un reciente artículo de Milla (2024) en ese mismo diario, que señala que la tendencia de los *rooftops* va ganando presencia en Lima.

Otra de las hipótesis que queda confirmada y surgió durante la fase de investigación cualitativa, es que este público objetivo es poco sensible al precio. Es decir, el precio no es algo que determine la preferencia de los clientes en la toma de decisiones para asistir a un *rooftop*.

Con los resultados de la encuesta, se puede confirmar que una propuesta de valor para el *rooftop* que contenga un buen ambiente, música en vivo, variedad de comidas y bebidas y el valor agregado de chofer de reemplazo es una buena oportunidad de negocio.

Si bien la investigación cuantitativa ayudó a confirmar y validar las hipótesis relacionadas con la propuesta de valor, la limitación que se encontró fue la integración de los turistas a la ecuación. Durante las visitas de observación, se notó que en los días de semana (entre lunes y jueves), el porcentaje de turistas en los bares fue representativo (cerca del 20 %), lo cual lleva a pensar que en el futuro será un público a atraer.

Encuesta del trabajo de investigación

7/10/24, 21:29

Encuesta Trabajo de Investigación

Encuesta Trabajo de Investigación

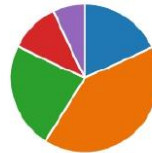
404 Respuestas

03:34 Tiempo medio para finalizar

Activo Estado

1. ¿Qué edad tienes?

| | |
|----------|-----|
| 30-34 | 73 |
| 35-39 | 165 |
| 40-44 | 94 |
| 45-49 | 44 |
| 50 a más | 28 |



2. ¿Cuál es tu género?

| | |
|---------------------|-----|
| Femenino | 176 |
| Masculino | 227 |
| Prefiero no decirlo | 1 |



3. ¿Cuál es tu estado civil?

| | |
|------------|-----|
| Casado | 267 |
| Soltero | 119 |
| Divorciado | 18 |



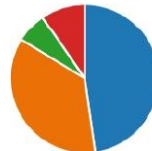
4. ¿Tienes hijos?

| | |
|----|-----|
| Si | 269 |
| No | 135 |



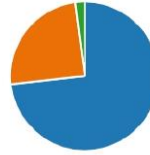
5. ¿En que distrito vives?

| | |
|----------------------------------|-----|
| San Isidro, Miraflores, Barranco | 193 |
| La Molina, Surco, San Borja | 145 |
| Lince, Jesús María, Magdalena | 27 |
| Otras | 39 |



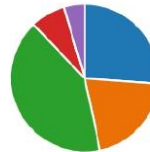
6. ¿Cuál es tu fuente de ingreso principal?

| | |
|-----------------------|-----|
| Trabajo dependiente | 296 |
| Trabajo independiente | 100 |
| Otras | 8 |



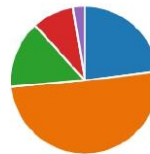
7. ¿Qué actividades recreativas sueles realizar? Puedes seleccionar más de una opción.

| | |
|---------------|-----|
| Cine / Teatro | 232 |
| Bares | 183 |
| Restaurantes | 366 |
| Discotecas | 67 |
| Otras | 40 |



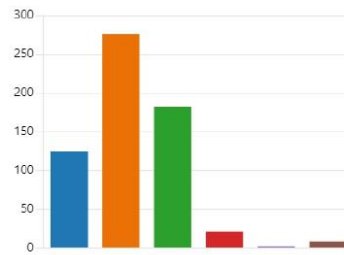
8. ¿Con qué frecuencia sueles visitar un bar?

| | |
|----------------------|-----|
| Nunca | 93 |
| 1 vez al mes | 204 |
| 2 veces al mes | 60 |
| 3 veces al mes | 37 |
| 4 o más veces al mes | 10 |



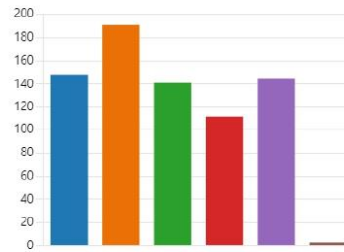
9. ¿En qué distrito están ubicados los bares que visitas? Puedes seleccionar más de una opción.

| | |
|------------|-----|
| San Isidro | 125 |
| Miraflores | 276 |
| Barranco | 182 |
| Surco | 22 |
| Magdalena | 2 |
| Otras | 9 |



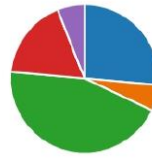
10. ¿Cuáles son los motivos por los que sueles visitar un bar? Puedes seleccionar más de una opción.

| | |
|--------------------------------|-----|
| Socializar | 148 |
| Diversión | 191 |
| Cita con pareja | 141 |
| After office | 111 |
| Disfrutar de comidas y bebidas | 145 |
| Otras | 3 |



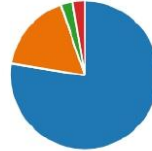
11. Selecciona 2 (dos) criterios que te parezcan importantes para elegir un bar.

| | |
|-------------------------------------|-----|
| ● Variedad comidas y de bebidas ... | 156 |
| ● Facilidad de reservas | 33 |
| ● Ambiente y música | 262 |
| ● Ubicación | 104 |
| ● Precios | 35 |



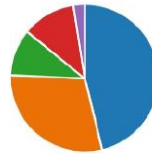
12. ¿Qué tipo de locación para un bar prefieres?

| | |
|---------------|-----|
| ● Rooftop | 241 |
| ● Restaurante | 54 |
| ● Discoteca | 8 |
| ● Otras | 8 |



13. ¿Qué tipo de música te gusta escuchar en un bar? Puedes seleccionar más de una opción.

| | |
|--------------------------|-----|
| ● Rock / Pop 80's y 90's | 229 |
| ● Reggaeton / Pachanga | 146 |
| ● Salsa | 50 |
| ● Electrónica | 58 |
| ● Otras | 12 |



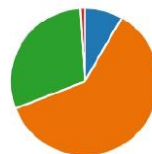
14. ¿Cuál es tu gasto promedio por salida en un bar?

| | |
|-------------------------|-----|
| ● Hasta 100 soles | 42 |
| ● Entre 101 y 200 soles | 162 |
| ● Entre 201 y 300 soles | 71 |
| ● Más de 300 soles | 36 |



15. ¿Sueles hacer reserva cuando vas a un bar?

| | |
|-----------|-----|
| ● Siempre | 26 |
| ● A veces | 189 |
| ● Nunca | 93 |
| ● Otras | 3 |



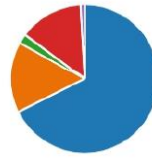
16. ¿Sueles comer cuando vas a un bar?

| | |
|-----------|-----|
| ● Siempre | 110 |
| ● A veces | 191 |
| ● Nunca | 10 |



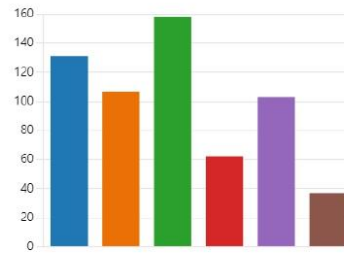
17. ¿Qué tipo de comida sueles pedir en un bar? Puedes seleccionar más de una opción.

| | |
|------------------|-----|
| ● Piqueos | 297 |
| ● Pizzas | 68 |
| ● Plato de fondo | 9 |
| ● Makis | 61 |
| ● Otras | 4 |



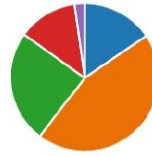
18. Selecciona los rooftops a los cuales has asistido en los últimos 6 meses. Puedes seleccionar más de una opción.

| | |
|--------------------|-----|
| ● Ambra (Pullmann) | 131 |
| ● Celeste | 107 |
| ● Hotel B | 158 |
| ● Vista Corona | 62 |
| ● 27 Tapas | 103 |
| ● Otras | 37 |



19. ¿Le encontrarías valor a alguna de las siguientes opciones? (Puedes seleccionar mas de una opción)

| | |
|-------------------------------------|-----|
| ● Espectáculos | 85 |
| ● Música en vivo | 246 |
| ● Chofer de reemplazo para dient... | 135 |
| ● Tarjeta de membresía | 71 |
| ● Otras | 12 |



Anexo 4. Perfiles de trabajadores de posiciones críticas

1. Administrador de Bar

| Título del puesto | Administrador de Bar |
|--------------------------------|--|
| Objetivo | El administrador de bar es responsable de supervisar y coordinar todas las operaciones diarias de un bar, garantizando que se mantenga un alto nivel de servicio al cliente, eficiencia operativa y rentabilidad. Este rol requiere habilidades de liderazgo, gestión de personal, organización y atención al detalle. |
| Nivel | 4 |
| Jefe directo | Gerente General |
| Reportes directos | 4 personas |
| Responsabilidades | |
| Gestión Operativa | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el inventario de bebidas, alimentos y suministros. • Realizar pedidos de manera oportuna para garantizar un <i>stock</i> adecuado. • Mantener estándares de calidad y seguridad alimentaria. • Supervisar el mantenimiento y limpieza del bar y áreas de servicio. |
| Servicio al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un servicio al cliente excepcional y resolver cualquier problema o queja de manera efectiva. • Supervisar la preparación y presentación de bebidas y alimentos para garantizar su calidad. • Establecer y mantener relaciones positivas con los clientes habituales y la comunidad local. |
| Gestión Financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar los costos operativos y maximizar la rentabilidad del bar. • Realizar un seguimiento de las ventas y gastos, y preparar informes financieros. • Implementar estrategias para aumentar las ventas y la rentabilidad. |
| Gestión del Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar, capacitar y supervisar al personal del bar, incluyendo bartenders, meseros, y personal de limpieza. • Asignar tareas y establecer horarios de trabajo. • Motivar al equipo y fomentar un ambiente de trabajo positivo. |
| Cumplimiento de Leyes y Normas | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que el bar cumpla con todas las regulaciones y normativas locales, estatales y federales. • Garantizar el cumplimiento de las políticas de seguridad y salud ocupacional. |
| Requisitos | |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • 3 años o más de experiencia como administrador de bares o sector <i>hospitality</i>. • 2 años o más de experiencia liderando equipos multifuncionales. |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, gestión operativa y gestión de personal. • Comunicación. • Trabajo en equipo. |
| Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de servicio al cliente y estándares de calidad • Gestión financiera y control operativo (eg. Inventario) |

2. Jefe de Salón

| Título del puesto | Jefe de Salon |
|--------------------------------|--|
| Objetivo | Responsable de supervisar todas las actividades relacionadas con el servicio de alimentos y ambiente del <i>rooftop</i> . Este rol requiere habilidades sólidas de liderazgo, gestión de personal, atención al cliente y conocimientos sobre operaciones de servicio de alimentos. |
| Nivel | 3 |
| Jefe directo | Administrador |
| Reportes directos | 12 personas |
| Responsabilidades | |
| Coordinación de Servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la preparación y presentación de alimentos para asegurar su calidad y presentación. • Coordinar con el personal de cocina para garantizar un servicio eficiente y sincronizado. • Mantener la limpieza y el orden en el área de salón, incluyendo mesas, sillas y decoración. |
| Servicio al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un servicio al cliente excepcional y resolver cualquier problema o queja de manera efectiva. • Supervisar la preparación y presentación de alimentos para garantizar su calidad. • Establecer y mantener relaciones positivas con los clientes regulares y fomentar un ambiente acogedor en el salón. |
| Gestión del Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir al personal de servicio de salón, incluyendo meseros, seguridad, limpieza y anfitrión. • Asignar tareas y establecer horarios de trabajo según las necesidades operativas. • Capacitar al personal en procedimientos de servicio, estándares de calidad y protocolos de seguridad. |
| Gestión Operativa | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el administrador en la gestión de inventario y control de costos. • Realizar pedidos de suministros de salón y mantener un inventario adecuado. |
| Cumplimiento de Leyes y Normas | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que el personal a su cargo cumpla con los protocolos y estándares alineados con el administrador. • Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria y las regulaciones sanitarias. |
| Requisitos | |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • 2 años o más de experiencia como jefe de salón de bares o sector <i>hospitality</i>. • 2 años o más de experiencia liderando equipos multifuncionales. |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, gestión operativa y gestión de personal. • Comunicación. • Trabajo en equipo. |
| Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de servicio al cliente y estándares de calidad |

3. Jefe de Barra

| Título del puesto | Jefe de Barra |
|--------------------------------|---|
| Objetivo | Responsable de supervisar todas las actividades relacionadas con el servicio de bebidas. Este rol requiere habilidades sólidas de liderazgo, gestión de personal, atención al cliente y conocimientos sobre operaciones de servicio de alimentos. |
| Nivel | 3 |
| Jefe directo | Administrador |
| Reportes directos | 5 personas |
| Responsabilidades | |
| Coordinación de Servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la preparación y presentación de bebidas para asegurar su calidad y presentación. • Coordinar con el personal de cocina para garantizar un servicio eficiente y sincronizado. |
| Servicio al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un servicio al cliente excepcional y resolver cualquier problema o queja de manera efectiva. • Supervisar la preparación y presentación de bebidas para garantizar su calidad. • <u>Establecer y mantener relaciones positivas con los clientes regulares.</u> |
| Gestión del Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir al personal de servicio de barra, incluyendo al sub-jefe de barra y <i>bartenders</i>. • Asignar tareas y establecer horarios de trabajo según las necesidades operativas. • Capacitar al personal en procedimientos de servicio, estándares de calidad y protocolos de seguridad. |
| Gestión Operativa | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el administrador en la gestión de inventario y control de costos. • <u>Realizar pedidos de suministros de barra y mantener un inventario adecuado.</u> |
| Cumplimiento de Leyes y Normas | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que el personal a su cargo cumpla con los protocolos y estándares alineados con el administrador. • Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria y las regulaciones sanitarias. |
| Requisitos | |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • 2 años o más de experiencia como jefe de barra de bares o sector <i>hospitality</i>. • 2 años o más de experiencia liderando equipos multifuncionales. |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, gestión operativa y gestión de personal. • Comunicación. • Trabajo en equipo. |
| Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de servicio al cliente y estándares de calidad |

NOTAS BIOGRÁFICAS

ALEJANDRO JAFET FIGUEROA GALLARDO

Nació el 6 de febrero de 1988. Es administrador hotelero egresado de la Universidad San Ignacio de Loyola y cuenta con un Diplomado en Administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Con más de 15 años de experiencia en emprendimientos dentro del sector de alimentos y bebidas, actualmente lidera DA Grupo, un *holding* que cuenta con marcas destacadas en el mercado peruano como Terminal Pesquero Cevichería, Provinciano Barra Criolla y Amador Loft Bar.

JUSSEF ANTONIO HENDE LUCAR

Nacido el 31 de marzo de 1987, es economista egresado de la Universidad del Pacífico. Con 13 años de trayectoria en Procter and Gamble, donde trabajó en Perú y Panamá, alcanzando el cargo de CFO en Perú. Actualmente, se desempeña como Gerente General de Goodyear Perú. Además, es socio de Amador Loft Bar, un *rooftop* en Lima, donde aporta su experiencia en gestión empresarial para el crecimiento del negocio en el sector gastronómico.

CAROLINE MARIE JOSIANE ACKERMANN ZAMBRANO

Nació en Cajamarca, el 14 de agosto de 1981, abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú con Diplomado de Derecho de la Minería y Medio Ambiente de la UPC. Con más de 17 años de trayectoria en el área legal de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., importante empresa minera peruana, con amplio conocimiento de temas corporativos y regulatorios. Actualmente, se desempeña como Directora Legal en dicha empresa.

CARLOS MOISES BURSTEIN LAZO

Nacido el 14 de octubre de 1985, es bachiller en Ingeniería Industrial egresado de la Universidad de Lima. Con más de 13 años de experiencia en gestión comercial y desarrollo de negocios en empresas transnacionales del sector automotriz y consumo masivo. Actualmente, se desempeña como Gerente de Ventas de Flotas en Inchcape Américas, donde lidera la estrategia comercial del sector B2B.

URSULA SOFIA ROMERO FERNANDEZ

Nacida el 14 de julio de 1991. Egresada de la carrera de Administración de la Universidad de Lima. Con más de 12 años de experiencia en Procter & Gamble en Recursos Humanos. Trabajó en Chile, Panamá y Perú alcanzando el cargo de CHRO en P&G Perú. Actualmente, se desempeña como Directora de Latinoamérica de RR. HH. para *Marketing* donde trabaja con equipos multifuncionales en talento, cultura y desarrollo.