



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN
BAR PISQUERO EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO”**

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

Presentado por

Sr. Erick Alberto Garro Bedriñana

Sra. Aída Patricia López Torres

Sr. Javier Enrique Montalván Díaz

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2017

Agradecemos, en primer lugar, a Dios, por ser nuestra fortaleza durante esta etapa académica. Asimismo, dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias y amigos quienes nos apoyaron en esta importante etapa, y a cada uno de nuestros profesores que con su asesoramiento y dedicación hicieron posible que logremos culminar la presente tesis.

Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como objetivo demostrar la viabilidad de implementar un bar pisquero en el distrito de San Isidro.

El modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur 2011)¹ del presente documento está orientado al segmento de personas que laboran en el distrito de San Isidro cuyas edades están comprendidas entre los 25 a 44 años de edad. La propuesta de valor estará enfocada en brindar a los clientes un espacio ideal de entretenimiento, por medio de un servicio personalizado, único y genuino. Los productos y servicios serán ofrecidos en un local elegido por su ubicación estratégica; asimismo se utilizarán las redes sociales y página web como medios informativos para los potenciales clientes. La fuente de ingresos será a través de la venta de bebidas alcohólicas y piqueos. Los recursos claves estarán conformados por personal calificado, muy orientado al servicio al cliente. La infraestructura, diseño del local, la publicidad por medio de redes sociales, el servicio diferenciado y la compra de productos de calidad, son actividades claves del presente plan de negocio; mientras que los proveedores de bebidas, proveedores de alimentos, personal tercerizado, municipalidad del distrito y las empresas que ofrecen cupones de descuento son considerados socios clave del negocio. Los principales costos recurrentes son el alquiler del local, gastos del personal y gastos de marketing.

El plan se inicia analizando los factores del entorno externo que afectarán al negocio propuesto a lo largo del tiempo, donde resaltan las proyecciones de crecimiento de la economía peruana - aspecto que genera oportunidades por aprovechar-, así como la promoción de consumo del pisco por parte del Estado, razones por las que este tipo de negocios poseen un alto grado de atraktividad.

La investigación de mercado incluyó entrevistas a expertos del sector de bares y consumo de pisco, así como encuestas a personas que laboran en el distrito de San Isidro; se demostró que el negocio del bar pisquero en San Isidro es rentable y que existe una intención certera de quienes laboran en este distrito por visitar el negocio propuesto. El análisis interno, realizado mediante la cadena de valor y el análisis de los recursos y capacidades, determinó que la ventaja competitiva radica en poseer un servicio personalizado, único y genuino basado en una relación empática con los clientes.

¹ El modelo de negocio de la “La Pisquería”, basado en Osterwalder y Pigneur (2011) se encuentra en el anexo 1.

Con la información del análisis externo e interno y en concordancia con los factores más valorados por los clientes en cuanto a un bar de pisco en San Isidro, se definió el plan estratégico, el cual sugiere implementar la estrategia genérica de diferenciación, dado que el servicio ofrecido a los clientes será único y personalizado, siendo el precio un factor no determinante en la elección del lugar, conclusión a la que se llegó luego de analizar los resultados de las encuestas realizadas. Las matrices Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) cruzado, Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea), e Interna-Externa (IE) definieron que las estrategias alternativas de desarrollo de mercado y desarrollo de producto son las más atractivas para el negocio.

En el plan de marketing se define, en primer lugar, el segmento al cual va dirigido el negocio, que incluye a hombres y mujeres entre 25 y 44 años, que laboren en distrito de San Isidro, siendo de estilo de vida sofisticado y moderno. En cuanto al posicionamiento, éste se establecerá principalmente a partir del hecho de brindar una experiencia diferenciada mediante un servicio personalizado, único y genuino. Por último, se definió la mezcla de marketing adecuada para implementar la estrategia de marketing, en la cual destaca la estrategia de precios basada en el valor que percibe el cliente por el servicio brindado y la calidad del producto.

El plan de operaciones describe los procesos, desde el aprovisionamiento hasta la finalización del servicio, los cuales se realizarán en un local alquilado y que está estratégicamente ubicado en San Isidro. La calidad del producto se asegurará a través de certificaciones y políticas de selección de proveedores.

El plan de recursos humanos precisa la estructura organizacional del negocio, configurada como una organización profesional. Se pretende atraer a personal con talento a través de las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos.

El plan financiero señala que la fuente de financiamiento estará conformada por el aporte de accionistas en un 100%. Realizado el cálculo de los estados financieros y del flujo de caja, con base en los presupuestos requeridos para tal fin, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 272.343 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 38,97%; dándose el período de recuperación en el tercer año luego de iniciadas las operaciones. Asimismo, los criterios de rentabilidad bajo los tres escenarios de sensibilidad evaluados (pesimista, normal y optimista) determinaron que el negocio es rentable económica y financieramente.

Se implementarán prácticas de gestión socialmente responsable que permitirán lograr que las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa sean cubiertas, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

Por todo ello, se puede concluir que el plan de negocio del bar pisquero es viable y reúne las condiciones para su implementación.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno global.....	6
1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.2.6 Grado de atracción de la industria	13
3. Evaluación interna	13
3.1 Desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	13
3.2 Análisis de la cadena de valor.....	14
3.3 Modelo VRIO	15
3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva.....	15

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	17
1. Objetivos	17
2. Diseño de investigación	18
2.1 Investigación exploratoria.....	18
2.1.1 Fuentes primarias.....	18
2.1.2 Fuentes secundarias	19
2.1.3 Hallazgos y conclusiones de la investigación exploratoria.....	19
2.2 Investigación concluyente.....	20
2.2.1 Encuestas	21
2.2.2 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente	21
3. Estimación de la demanda	22
4. Conclusiones de la investigación de mercado.....	25
Capítulo IV. Planeamiento estratégico	27
1. Visión.....	27
2. Misión	27
3. Valores	28
4. Objetivos estratégicos	28
4.1 Objetivos de rentabilidad	28
4.2 Objetivo de crecimiento.....	28
4.3 Objetivo de supervivencia.....	29
5. Establecimiento de la estrategia genérica o competitiva.....	29
6. Establecimiento de la estrategia de crecimiento o corporativa	29
6.1 Etapa de insumos	29
6.2 Etapa de adecuación.....	29
6.2.1 Matriz FODA cruzado	30
6.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	31
6.2.3 Matriz interna-externa (IE)	31
6.3 Etapa de decisión	32
Capítulo V. Plan de marketing	33
1. Descripción del producto o servicio.....	33
2. Objetivos del plan de marketing	33
3. Formulación estratégica de marketing	33
3.1 Estrategia de segmentación.....	34

3.2 Estrategia de posicionamiento	34
4. Estrategias de la mezcla de marketing	36
4.1 Servicio	36
4.1.1 Servicio esencial	36
4.1.2 Servicios suplementarios de facilitación.....	38
4.1.3 Servicios suplementarios de aumento.....	38
4.2 Precio	39
4.3 Plaza.....	40
4.4 Promoción.....	40
4.4.1 Marketing directo	40
4.4.2 Relaciones públicas.....	40
4.4.3 Promoción de ventas.....	41
4.4.4 Publicidad	41
4.5 Personas	42
4.6 Procesos	42
4.7 Proactividad al cliente.....	42
5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing.....	42
Capítulo VI. Plan de operaciones	43
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	43
2. Diseño del producto o servicio	44
3. Diseño de los procesos.....	45
4. Diseño de las instalaciones	46
4.1 Ubicación	46
4.2 Capacidad.....	47
4.3 Arquitectura	47
4.4 Diseño del entorno del servicio.....	47
5. Actividades pre operativas.....	48
6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	48
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	49
1. Estructura organizacional.....	49
2. Objetivos de recursos humanos, requerimientos y perfiles.....	50
3. Estrategias de administración de recursos humanos	51
3.1 Reclutamiento y selección del personal	52

3.2 Capacitación y aprendizaje	52
3.3 Gestión de rendimiento de personal.....	52
3.4 Motivación y retención de personal.....	52
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	53
Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial	54
1. Objetivos	54
2. Estrategias de responsabilidad social empresarial	54
3. Presupuesto de plan de responsabilidad social empresarial	56
Capítulo IX. Plan financiero	57
1. Supuestos y políticas.....	57
2. Análisis del punto de equilibrio	57
3. Análisis financiero	58
4. Estados financieros y flujo de caja proyectados	59
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	59
6. Planes de contingencia.....	60
Conclusiones y recomendaciones.....	61
1. Supuestos y políticas.....	61
2. Análisis del punto de equilibrio	62
Bibliografía	67
Anexos	68
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político	3
Tabla 2.	Variables del entorno económico	3
Tabla 3.	Variables del entorno social	4
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico	5
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico	6
Tabla 6.	Variables del entorno global.....	7
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	8
Tabla 8.	Matriz poder de negociación de proveedores	9
Tabla 9.	Matriz atractivo del poder de negociación de los clientes	10
Tabla 10.	Matriz atractivo de amenaza de nuevos competidores	11
Tabla 11.	Matriz atractivo de la amenaza de productos sustitutos	12
Tabla 12.	Matriz atractivo de rivalidad entre competidores	12
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria	13
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	14
Tabla 15.	Modelo VRIO.....	15
Tabla 16.	Objetivos de investigación de mercado.....	17
Tabla 17.	Entrevistas en profundidad	18
Tabla 18.	Estructura del tamaño de la muestra.....	20
Tabla 19.	Demanda estimada de mercado meta	24
Tabla 20.	Análisis de componentes de la misión.....	27
Tabla 21.	Matriz FODA cruzado.....	30
Tabla 22.	Objetivos del plan de marketing.....	33
Tabla 23.	Bases de segmentación	34
Tabla 24.	Objetivos operacionales.....	43
Tabla 25.	Estrategias operacionales.....	44
Tabla 26.	Actividades pre operativas	48
Tabla 27.	Objetivos de recursos humanos	50
Tabla 28.	Estrategias de recursos humanos	51
Tabla 29.	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	54
Tabla 30.	Estrategias de responsabilidad social empresarial.....	55
Tabla 31.	Plan de respuesta a riesgos identificados para “La Pisquería”	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de Valor	14
Gráfico 2.	Filtros de evaluación para determinar el mercado meta	23
Gráfico 3.	Matriz PEYEA resultante	31
Gráfico 4.	Matriz interna-externa	32
Gráfico 5.	Logo “La Pisquería”	35
Gráfico 6.	Esquema de vista panorámica de posicionamiento de la marca	37
Gráfico 7.	Flor de servicio	39
Gráfico 8.	La satisfacción del cliente	45
Gráfico 9.	Mapeo de procesos	46
Gráfico 10.	Organigrama	50
Gráfico 11.	Punto de equilibrio por los primeros cinco años	58

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de Canvas.....	69
Anexo 2.	Análisis de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA.....	70
Anexo 3.	Lista de expertos que participaron en las entrevistas en profundidad	71
Anexo 4.	Layout de “La Pisquería”	71
Anexo 5.	Guía de preguntas de entrevistas en profundidad.....	72
Anexo 6.	Pasos realizados para determinar la proyección de la demanda del 2017 al 2021	73
Anexo 7.	Producción, exportación y consumo local de pisco.....	75
Anexo 8.	Resultados de encuestas	76
Anexo 9.	Protocolo del servicio.....	77
Anexo 10.	Cronograma y presupuesto de marketing (en soles).....	78
Anexo 11.	Descripción de los procesos	79
Anexo 12.	Presupuesto de inversión (activo fijo, intangibles y pre operativo).....	80
Anexo 13.	Presupuesto de gastos operativos	80
Anexo 14.	Perfiles de puestos	81
Anexo 15.	Presupuesto de recursos humanos (soles).....	82
Anexo 16.	Presupuesto de responsabilidad social (soles).....	83
Anexo 17.	Balance general esperado en miles de soles	84
Anexo 18.	Estado de resultados primer año en miles de soles.....	84
Anexo 19.	Estado de resultados cinco años en miles de soles	85
Anexo 20.	Flujo de caja cinco años en miles de soles	85
Anexo 21.	Análisis de sensibilidad y ratios financieros.....	85

Capítulo I. Introducción

El aumento del consumo del pisco en el Perú y el desarrollo sostenido que ha tenido el distrito de San Isidro en su infraestructura como centro financiero en estos últimos años, acompañado de una mayor cantidad de personas que laboran en el distrito quienes se sienten motivados por encontrar lugares de entretenimiento donde se disfrute de bebidas a base de pisco cerca a su lugar de trabajo, es lo que motivó la presente investigación.

El presente trabajo, elaborado con fines académicos para la obtención del grado de magíster de Administración, busca demostrar la viabilidad de implementar un bar denominado “La Pisquería”, basado en un modelo de negocio que permita brindar a los clientes un espacio ideal de entretenimiento, por medio de un servicio personalizado, único y genuino.

El plan de negocio presenta el siguiente contenido: En el capítulo II se presenta un diagnóstico del macroentorno y microentorno que permite identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el negocio, el grado de atracción de la industria en la que se desenvuelve y la identificación de los recursos y capacidades clave como fuentes de ventaja competitiva. En el capítulo III se realiza el estudio de mercado para el modelo de negocio propuesto, donde se prueba el concepto y se presentan los resultados de la investigación exploratoria y concluyente. En el capítulo IV se desarrolla el planeamiento estratégico de La Pisquería, donde se establece la visión y la misión de la empresa, así como las estrategias aprovechando las oportunidades y fortalezas del negocio. En el capítulo V se establece el plan de marketing, que comprende los objetivos de marketing y las estrategias de segmentación, posicionamiento y mezcla de marketing.

En el capítulo VI se establece el plan de operaciones, el cual comprende los objetivos operacionales y las estrategias para su logro. En el séptimo capítulo se establece el plan de recursos humanos, donde se presenta el organigrama, los objetivos relacionados con el personal y las estrategias para su administración. En el octavo capítulo se establece el plan de responsabilidad social empresarial, para el cual se han identificado objetivos específicos y estrategias relacionadas con cada uno de los grupos de interés: proveedores, colaboradores, clientes, accionistas, Estado y medio ambiente; y en el capítulo IX se evalúa financieramente el plan de negocio, luego de consolidar la inversión y todos los costos asociados a los planes funcionales para la adecuada implementación de la estrategia. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones al presente plan de negocio.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político-legal

Desde el ámbito político resulta importante destacar la denominación de origen que otorga el Estado al pisco, a partir de la cual se protege legalmente el producto normando la producción del mismo, siempre y cuando cumpla con determinadas características (Comisión Nacional del Pisco [Conapisco] s.f.a).

Desde el punto de vista legal la categoría de bares y restaurantes se encuentra normada principalmente bajo la Ley N°28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas (Congreso de la República 2006). Asimismo tomando en cuenta la importancia de la seguridad en negocios como los bares, es importante destacar las políticas del Estado en este contexto, el cual ha diseñado el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018(Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2013), bajo el DS N° 012-2013-IN donde se establecen las medidas para enfrentar la inseguridad, la violencia y el delito en el país.

Con relación a la participación del Estado en cuanto al consumo interno del pisco, si bien es cierto existen fechas tales como el Día del Pisco Sour, es necesario promover activamente la masificación del producto, buscando desarrollar con el sector privado estrategias conjuntas que permitan la masificación del consumo².

Desde el punto de vista tributario aún se mantiene el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de S/ 1,50 por litro de pisco, tasa por debajo de lo establecido para otras bebidas alcohólicas con distintos grados de alcohol con la finalidad expresa de promover la producción del producto peruano (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT] s.f.a).

² Opinión de Carlos Munte, profesor de curso Plan de Marketing de la Universidad del Pacífico, en entrevista realizada el 26 de abril de 2016.

Tabla 1. Variables del entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Situación política	Estable	Las empresas se muestran optimistas con la creación de nuevo negocios	Oportunidad
Regulación	Protección de denominación de origen	Garantizar la calidad del producto hacia el consumidor final	Oportunidad
Marco legal	Regulación del consumo de bebidas alcohólicas	Restricciones para las horas de expendio de bebidas alcohólicas	Amenaza
	Protección de impuestos	Mantener tasa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en S/ 1,50 por litro	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Finalmente, luego del análisis de las variables, tendencias y efecto probable del entorno político tal como se muestra en la tabla 1, se puede observar que el entorno que es favorable para la puesta en marcha del negocio, considerando sobre todo la promoción del Estado.

1.2 Entorno económico

De acuerdo a las últimas cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la economía peruana creció en el 2016 en un 3,9%, superior al 3,3% registrado en el año 2015 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2017), liderando el crecimiento en la región. Respecto a las proyecciones económicas para los próximos años, se espera un crecimiento mayor al 4% (MEF 2016). Por otro lado, resulta importante destacar que el ingreso promedio per cápita se viene incrementando año tras año: en el 2014 fue de S/ 910, mientras que en el año 2015 fue de S/ 968 (6% mayor), siendo los niveles socioeconómicos (NSE) B y C los que presentan mayor incremento, en contraste con los NSE D y E, que vienen reduciéndose constantemente año tras año (Ipsos Perú 2016). Con respecto a los precios se tiene que, al cierre del año 2016, la inflación llegó a 3,23%, superando ligeramente el rango meta establecido por el BCRP (3%), un mejor resultado si se compara con la inflación del año 2015 que fue de 4,4%. Se prevé que para el periodo 2017-2018 la inflación siga decreciendo, llegando a un nivel del 2% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017). A continuación, se presenta la tabla 2 que resume los puntos tratados anteriormente:

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Crecimiento del PBI	Mayor dinamismo del mercado	Mayor capacidad de consumo	Oportunidad
Ingreso per cápita	Incremento constante de acuerdo al crecimiento sostenido	Mayor capacidad de consumo	Oportunidad
Inflación	Se mantiene control de la inflación con ligero incremento al rango meta (3,23% en el 2016)	Mayor capacidad de consumo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A partir de la información relevada y el análisis correspondiente de las variables, tendencia y efecto probable, se concluye que el entorno económico representa una oportunidad favorable para la empresa, dado el efecto probable de mayor capacidad de consumo en condiciones de una economía estable.

1.3 Entorno social

Existen 9.905.000 habitantes en Lima Metropolitana, de los cuales 2.529.000 son adultos jóvenes que tienen entre 21 y 35 años de edad (Ipsos Perú 2015a). Lima Moderna representa el 12,9% (1.273.000 habitantes), la misma que incluye a la población con mayor poder adquisitivo, donde predominan los NSE A y B, siendo un indicador importante que el 62% de este grupo, suele gastar dinero en salir fuera de casa (Ipsos Perú 2015b). Esto bien se ve reflejado año tras año con el incremento de la demanda interna de pisco motivada por los mayores ingresos de la clase media (Maximixe 2015). Asimismo, es importante notar que tres de cada cinco adultos jóvenes en Lima metropolitana, mayores de 25 años y de los NSE A y B, representan la mayor cantidad de población laborando actualmente (Ipsos Perú 2015a). A continuación, se presenta la tabla 3 con el resumen de las variables del entorno social:

Tabla 3. Variables del entorno social

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Estilo de vida del adulto joven	Incremento del consumo de comida fuera de casa en los NSE A y B	Mayor capacidad de consumo de este segmento de población	Oportunidad
	Incremento de la asistencia a la playa en verano	Menor capacidad de consumo en temporada de verano	Amenaza
Concentración de población por distribución geográfica en Lima Metropolitana	Concentración de población de mayor poder adquisitivo en Lima Moderna	Mayor capacidad de consumo de este segmento de población	Oportunidad
Condiciones laborales	Mayor estabilidad laboral en los NSE A y B	Mayor capacidad de consumo de este segmento de población	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Finalmente, considerando la tendencia y el efecto probable de cada una de las variables que impactan en una mayor capacidad de consumo, se concluye que el entorno social analizado es una oportunidad para la puesta en marcha del plan de negocio.

1.4 Entorno tecnológico

La tenencia de bienes tecnológicos en el Perú muestra una tendencia creciente respecto a años anteriores. En el 2015 cerca del 51% de los adultos jóvenes ya contaba con un smartphone (33%

en el 2014). Este incremento se ve reflejado principalmente en los NSE A y B, 87% y 80%, respectivamente (Ipsos Perú 2015a). Por otro lado, resulta interesante saber que son los NSE A y B quienes acostumbran conectarse a Internet los siete días de la semana, prefiriendo la conexión mediante un smartphone en un 46%. Otro alcance importante en el año 2015 es el incremento del uso de las redes sociales respecto al 2014. Así, por ejemplo, en los adultos jóvenes el uso de redes sociales como Facebook ha pasado de un 61% a un 79%, lo que demuestra la gran aceptación que tiene esta red social como medio de comunicación, principalmente en este segmento de población (Ipsos Perú 2015a). A continuación se presenta la tabla 4 que resume las principales variables del entorno tecnológico:

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Tenencia de bienes tecnológicos	Mayor uso de smartphones en adultos jóvenes	Mayor acceso a información a través de medios tecnológicos	Oportunidad
Uso de redes sociales	Incremento de utilización de Facebook, de 61% en el 2014 a 79% en el 2015	Mayor acceso a información a través de medios tecnológicos	Oportunidad
Uso de Internet	Mayor necesidad de conexión a redes inalámbricas	Mayor acceso a información a través de medios tecnológicos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A partir del análisis de las variables, tendencias y efecto probable, se concluye que existe una oportunidad de asociar el negocio con medios tecnológicos, dadas las características del segmento adulto-joven, principalmente. Dicho esto, se considera que el uso de medios de comunicación tecnológicos es de fácil acceso y bajo costo, siendo importantes para promocionar el producto.

1.5 Entorno ecológico

En el entorno medio ambiental o ecológico se consideran las normas protectoras del medio ambiente (control de la contaminación, reciclaje, conservación de energía, disminución del calentamiento global entre otros factores), la inclusión y uso de tecnologías cuidadosas con el medio ambiente, así como también el manejo de desechos (David 2013). Dicho lo anterior, es importante señalar que alrededor del 70% de los adultos jóvenes de los NSE A y B de Lima Metropolitana (quienes son parte del segmento de mercado al que se orienta “La Pisquería”), realizan actividades que colaboran con el cuidado del medio ambiente tales como reducir el consumo de agua, minimizar el consumo de electricidad, evitar lanzar basura a la calle, reciclar papeles y plástico, entre otras actividades (Ipsos Perú 2015a). A continuación, en la tabla 5 se presentan las variables respecto al entorno ecológico:

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Cultura ambiental	Alto grado de participación y conciencia de la sociedad hacia el cuidado y protección del medio ambiente	Mayor exigencia de la sociedad sobre las empresas/negocios que aún carecen de cultura ambiental	Oportunidad
Uso adecuado de recursos: agua y energía eléctrica	Orientación al cuidado del agua y uso adecuado de la energía eléctrica por parte del adulto joven	Mayor valor y reconocimiento de parte de la sociedad sobre la marca/empresa que desarrolla buenas prácticas ambientales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016

Según lo observado, a partir del análisis de las variables, tendencias y efecto probable, se tiene que las condiciones de mayor cuidado ambiental, así como el uso adecuado de los recursos, genera una oportunidad para la puesta en marcha de un negocio que tenga dentro de su estrategia de responsabilidad social empresarial³, el uso de prácticas medio ambientales favorables.

1.6 Entorno global

El pisco peruano es una denominación de origen reconocida internacionalmente por la calidad que ofrece. El Estado asume la protección y resguardo de la denominación de origen para evitar que otros productos sean comercializados y exportados como pisco. En cuanto a las exportaciones, durante el 2015 el pisco llegó a más de 10 países siendo los principales destinos Estados Unidos (US\$ 2,7 millones) y Chile (US\$ 2,8 millones), países que incrementaron sus pedidos en 59,7% y 46,5%, respectivamente, a comparación del 2014 (Conapisco s.f). Por otro lado, existe un aumento de las importaciones de bebidas alcohólicas en los últimos años, especialmente en el 2015 (International Trade Centre [ITC] 2015) tales como el whisky, ron, vodka, gin, entre otros, siendo el principal país del cual se importa el Reino Unido (8.572 t), seguido de Cuba (476 t) y México (475 t). Esta tendencia es considerada una amenaza para el plan de negocio, ya que el aumento del consumo de estas bebidas afectaría la preferencia de bebidas alcohólicas de producción local. A continuación, en la tabla 6 se presenta el resumen de las variables observadas respecto al entorno global:

³ Dentro del capítulo VII Responsabilidad Social Empresarial se desarrolla la estrategia mencionada.

Tabla 6. Variables del entorno global

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Estado
Posicionamiento del pisco en mercados nacionales y extranjeros	Mayor esfuerzo del Estado para destacar el producto e incentivar su consumo	Incremento de la demanda a partir del posicionamiento del producto	Oportunidad
Aumento de las exportaciones de pisco e ingreso a nuevos mercados	Existe un incremento sostenido de las exportaciones	Incremento de la demanda a partir del posicionamiento del producto	Oportunidad
Aumento de las importaciones de bebidas alcohólicas	Existe un incremento de importaciones de bebidas alcohólicas	Disminución de la demanda de bebidas alcohólicas de producción local	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir del análisis de las variables, tendencias y efecto probable se concluye que existe una oportunidad para el posicionamiento del pisco a nivel internacional, incentivado principalmente por los esfuerzos que realiza el Estado⁴ de buscar nuevos mercados que reconozcan la calidad del pisco peruano, lo que se ve reflejado en un mayor nivel de exportaciones en los últimos años.

1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Con la finalidad de aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas que puedan afectar el desarrollo del plan de negocio, se ha elaborado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual se muestra en la tabla 7. De acuerdo a ella, la puntuación ponderada obtenida es de 3,58, superior al promedio (2,5). Este resultado indica que la organización aprovechará eficazmente las oportunidades existentes y minimizará las amenazas que se presentan en la industria.

⁴ Entrevista realizada a Nelly Salas Talledo, Coordinadora de Conapisco en el Ministerio de la Producción el día 14 de diciembre de 2016.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES	Peso	Calificación de 1 a 4	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Situación política estable	0,06	4	0,24
Regulación de la producción del pisco	0,06	4	0,24
Impuestos que favorecen el consumo de pisco	0,07	4	0,28
Crecimiento del PBI	0,08	4	0,32
Aumento de ingresos de remuneraciones	0,08	4	0,32
Control de la inflación	0,04	3	0,12
Incremento de tendencia del consumo fuera del hogar	0,07	4	0,28
Concentración población de mayor poder adquisitivo en Lima Moderna	0,07	4	0,28
Mayor estabilidad laboral en los NSE A y B	0,07	4	0,28
Mayor uso de bienes tecnológicos	0,04	3	0,12
Incremento de uso de redes sociales	0,04	4	0,16
Mayor necesidad de conectarse mediante Internet	0,03	3	0,09
Mayor conciencia social hacia el cuidado del medio ambiente	0,03	2	0,06
Incremento de consumo de pisco a nivel nacional e internacional	0,07	4	0,28
Aumento de exportaciones de pisco	0,03	4	0,12
AMENAZAS			
Cambio en regulación del segmento de bebidas alcohólicas	0,03	3	0,09
Disminución del consumo de pisco en bares ubicados en Lima Moderna en temporada de verano	0,06	2	0,12
Aumento de las importaciones de bebidas alcohólicas	0,03	2	0,06
Baja participación del pisco en el consumo de bebidas alcohólicas e incremento de sustitutos	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00		3,58

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Del análisis del macroentorno basado en cada uno de los entornos y la evaluación de factores externos se concluye en que existen condiciones favorables para la puesta en marcha del presente plan de negocio.

2. Análisis del microentorno

A continuación se presenta el análisis del microentorno del plan de negocio:

2.1 Características y evolución del sector

Durante el año 2015 el crecimiento del PBI se debió, principalmente al buen desempeño de las actividades extractivas (11,7%) y de servicios (5,1%). Cabe mencionar que el rubro de alojamientos y restaurantes⁵ (en el cual se desarrolla el presente plan de negocio) se expandió en 3% respecto al año anterior como resultado del dinamismo en los subsectores de alojamiento, cuyo crecimiento fue de 2,9%; seguido del subsector restaurantes con 3% (INEI 2015). Al tercer

⁵ En la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las actividades económicas, el rubro de Restaurantes, Bares y Cantinas corresponde a la clase 5520 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

trimestre de 2016, el rubro de alojamientos y restaurantes se expandió en 2,7% respecto al mismo período 2015 (INEI 2016b).

Por otro lado, con relación a la producción de pisco, durante los últimos años ésta mantiene un crecimiento promedio de 11% al año, llegando a diciembre del 2015 a 9,5 millones de litros de pisco producido⁶. De este total, el 90% es destinado al consumo interno, que equivale a menos de 0,5 litros por persona al año, cifra que si se compara con el nivel de consumo de pisco en Chile que asciende a 1,6 litros por persona al año (Gonzales 2016) muestra un contexto alentador para el desarrollo y puesta en marcha del presente plan de negocio.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El desarrollo de las cinco fuerzas de Porter fue elaborado bajo la metodología de análisis estructural de las industrias (Hax y Majluf 2004). El resultado del análisis se interpreta como (1) muy poco atractivo, (2) poco atractivo, (3) neutro, (4) atractivo, (5) muy atractivo.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La oferta de proveedores de pisco durante el año 2015 fue de 453 empresas productoras, cantidad similar a la del año 2014. De este total, 201 se encuentran ubicados en el departamento de Lima y 174 en la ciudad de Ica (Conapisco 2016). A partir de lo anterior, se observa la ausencia de monopolio en la industria de la producción del pisco, lo que permite elegir dentro de una amplia y diversificada cartera de proveedores. A continuación, se presenta la tabla 8, donde se detalla el análisis del poder de los proveedores:

Tabla 8. Matriz poder de negociación de proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje total
25%	Alto número de proveedores	Bajo					5	Alto	1,25
15%	Amenaza de proveedores para integrarse hacia adelante	Alto			3			Bajo	0,45
20%	Costos de cambio de productos de los proveedores	Alto					5	Bajo	1,00
15%	Amenaza de proveedores para integrarse hacia atrás	Alto			3			Bajo	0,45
25%	Disponibilidad de productos sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo				4		Alta	1,00
									4,15

Fuente: Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2017.

⁶ Ver detalle en anexo 7.

De acuerdo al análisis, la industria es atractiva. Entre los principales factores resalta con un puntaje de 5 el alto número de proveedores que se encuentra en el mercado y el costo de cambio de productos de los proveedores. Respecto a la amenaza de integrarse hacia atrás o hacia adelante resulta un puntaje medio, dado que el rubro en el cual se centra el presente análisis resultaría poco probable ya que lo alejaría del foco del negocio.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Con respecto al poder de negociación de los clientes es importante mencionar que entre el 42% y 53% de hombres y mujeres del NSE A, cuyas edades fluctúan entre los 21 y 35 años (todos de la ciudad de Lima), acostumbran visitar bares y discotecas como parte de sus preferencias de entretenimiento, mientras que en el caso del NSE B, estas mismas preferencias están entre el 25% y 39%, considerando la misma edad tanto para hombres como mujeres (Ipsos Perú 2015a). Esta información da un cierto perfil del segmento sobre el cual se focalizará el presente plan de negocio.

Rescatando los factores de mayor incidencia de la matriz de atracción del poder de negociación de los clientes, el volumen de clientes que gustan del pisco es uno de los que mayor atracción genera en el plan de negocio, tan es así que en los últimos cuatro años la demanda interna de pisco prácticamente se ha duplicado (Sección Economía, Diario El Comercio 2015), situación que genera más oportunidades para los que estén interesados en este negocio.

A continuación, se presenta la tabla 9 que resume la matriz atractivo del poder de negociación de los clientes:

Tabla 9. Matriz atractivo del poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje total
25%	Cantidad de clientes	Bajo				4		Alto	1,00
20%	Sensibilidad al precio	Alta				4		Baja	0,80
20%	Poder adquisitivo de los clientes	Bajo				4		Alto	0,80
15%	Costo de cambio para el cliente	Bajo		2				Alto	0,30
20%	Posicionamiento de la marca	Bajo				4		Alto	0,80
									3,70

Fuente: Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2017.

En base a lo revisado y según los resultados de la ponderación hecha en la matriz, se puede considerar que el poder de negociación de los clientes configura a la industria como atractiva, obteniendo un puntaje de 3,70 entre todos los factores evaluados.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Para una evaluación adecuada de la potencial amenaza de nuevos competidores en este negocio, se han revisado diversos factores que inciden en la evaluación. Si bien es cierto, la apertura de un bar cuenta con bajas barreras de ingreso es estratégico definir aspectos como la ubicación del local, el público al cual está orientando el negocio y la diferenciación sobre la cual hará incidencia el servicio a brindar. Asimismo, es importante considerar el costo de cambio del cliente, el cual dependerá del valor que el cliente le brinde a la diferenciación en el servicio que ofrece el negocio. Todos estos aspectos deben ser considerados como puntos determinantes en el sostenimiento del mediano y largo plazo del plan del negocio. A continuación, se muestra la tabla 10 donde se resume la matriz atractivo de amenaza de nuevos competidores:

Tabla 10. Matriz atractivo de amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje total
20%	Regulaciones y leyes para ingreso a la industria	Bajo			3			Alto	0,60
25%	Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo			3			Alto	0,90
20%	Costo de cambio para el cliente	Bajo			3			Alto	0,60
35%	Diferenciación en el servicio (ambiente, bebidas)	Bajo				4		Alto	1,20
									3,35

Fuente: Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo al puntaje obtenido durante el análisis, se considera a la industria en un grado de atractividad neutral (3,35) para nuevos competidores ya que los factores analizados colaboran con el desarrollo de ésta.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se encuentran cinco factores que impactan en la evaluación de los productos o servicios sustitutos, los cuales son: facilidad para encontrar sustitutos ya que existen alternativas tales como las casas de los clientes, así como restaurantes gourmet que ofrecen alternativas muy similares a las que puede ofrecer un bar. Adicionalmente, factores como el costo de cambio para el cliente y el nivel de lealtad a la marca representan limitantes para el cliente ante cualquier servicio sustituto que se ofrezca. Por otro lado, es en la diferenciación en el servicio donde se debe enfocar el diseño de la estrategia del plan de negocio para lograr que el cliente valore y tome en consideración al momento de elegir el bar propuesto y no productos sustitutos. En la tabla 11 se muestra la matriz atractivo de amenaza de productos sustitutos:

Tabla 11. Matriz atractivo de la amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje total
25%	Facilidad para encontrar sustitutos	Alto		2				Bajo	0,50
25%	Costo de cambio para el cliente	Bajo			3			Alto	0,75
25%	Diferenciación en el servicio ofrecido	Bajo				4		Alto	1,00
25%	Nivel de lealtad al producto	Bajo			3			Alto	0,75
									3,00

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo al puntaje obtenido en el análisis, se puede considerar a la industria en un nivel de atractividad neutral (3,00). Si bien es cierto existen diferentes alternativas que ofrece el mercado como sustitutos, es la diferenciación en el servicio el factor que mayor influencia tiene en la matriz evaluada.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Los autores de la presente investigación consideran competidores a aquellos bares que se encuentran ubicados en el distrito de San Isidro y que ofrecen pisco en sus diversas presentaciones (pisco puro, macerados, chilcano, pisco sour, etcétera.), así como tragos de categorías similares. De lo observado se considera al Bar La Botica y a La Calesa como los principales competidores; sin embargo, ninguno cuenta con una infraestructura moderna ni con un servicio personalizado orientado al cliente. Adicionalmente, existe competencia indirecta como los restaurantes Bravo Restobar, Olé Restaurante, Barrio y Malabar. A continuación, se presenta la tabla 12 que resume la matriz atractivo de rivalidad entre competidores:

Tabla 12. Matriz atractivo de rivalidad entre competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje total
15%	Competidores con similares recursos y capacidades	Alto			3			Bajo	0,45
25%	Tasa de crecimiento de mercado de clientes	Bajo				4		Alto	1,00
20%	Costos fijos	Alto			3			Bajo	0,60
20%	Diferenciación (servicio, ambiente, bebidas)	Bajo				4		Alto	0,80
20%	Diversidad de competidores	Alto			3			Bajo	0,60
									3,45

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

En este caso, la rivalidad entre competidores existentes es considerada como atractiva (3,45) ya que existen competidores con características similares. Los factores que predominan son la capacidad de diferenciación que cada uno le pueda dar al servicio que ofrece (ambiente, local, calidad de bebidas, variedad de bebidas, experiencia), así como el nivel de crecimiento del

mercado de clientes que gustan del pisco por ejemplo (Sección Economía, Diario El Comercio 2015).

2.2.6 Grado de atracción de la industria

El análisis de las cinco fuerzas de Porter determina que el grado de atracción de la industria es 3,53, lo cual indica que la industria es atractiva. Se muestra el detalle en la tabla 13:

Tabla 13. Grado de atracción de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
1	Poder de los proveedores	Bajo				4,15		Alto
2	Poder de los compradores	Bajo			3,70			Alto
3	Amenaza de nuevos competidores	Bajo			3,35			Alto
4	Amenaza de productos sustitutos	Alto			3,00			Neutro
5	Rivalidad entre competidores existentes	Alto			3,40			Alto
								3,53

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

Habiendo realizado el análisis del microentorno, el cual se evidencia a partir de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de sector, se concluye que el microentorno donde se desarrollará el presente plan de negocio brinda condiciones favorables para la puesta en marcha.

3. Evaluación interna

La realización del análisis interno e identificación de los recursos y capacidades del negocio está basado en las herramientas de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Cadena de Valor de McKinsey.

3.1 Desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que presenta el plan de negocio, las que servirán de base para desarrollar el plan estratégico a partir de la matriz FODA cruzado⁷, a continuación se presentará la matriz EFI. Entre las fortalezas más importantes destacan la atención al cliente basada en el servicio personalizado, único y genuino, la ubicación del local y la calidad de los productos ofrecidos. Entre las debilidades se encuentra la poca experiencia del grupo

⁷ Esto se desarrollará en el capítulo III Planeamiento estratégico.

emprendedor y ser una marca nueva en el mercado. A continuación, en la tabla 14 se presenta la matriz EFI:

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes	Peso	Calificación de 1 a 4	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Calidad de los productos ofrecidos	0,14	4	0,56
Ubicación del local	0,10	4	0,40
Contratación de personal con experiencia en el rubro	0,05	3	0,15
Uso activo de redes sociales	0,08	4	0,32
Atención al cliente basado en el servicio personalizado, único y genuino	0,18	4	0,72
Personas apasionadas con la empresa y los clientes	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
Primera experiencia de los emprendedores	0,08	2	0,16
Marca nueva en el mercado	0,07	2	0,14
Capacidad del local	0,08	2	0,16
Rotación de personal	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		3,35

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Según el resultado obtenido de la matriz interna EFI, la puntuación es de 3,35, lo cual indica que la empresa tiene una posición interna fuerte considerando que la puntuación promedio es de 2,5 (David 2013).

3.2 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de McKinsey (Garralda 2005) permite identificar las principales actividades del negocio y analizarlas como un conjunto de forma secuencial. Cada eslabón de la cadena corresponde a una actividad que unida a las demás permite lograr -en conjunto- la ventaja competitiva (gráfico 1).

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Garralda, 2005.

Elaboración: Propia, 2017.

3.3 Modelo VRIO

El modelo VRIO se fundamenta en la teoría basada en los recursos y capacidades para determinar la ventaja competitiva de la empresa (Barney y Hesterly 2012). Para determinar el potencial de dichos recursos como fuentes de ventaja competitiva se debe determinar cuáles son valiosos (V)⁸, Raros (R)⁹, Inimitables (I)¹⁰, y aprovechables por la organización (O)¹¹. A continuación, en la tabla 15 se muestra el modelo VRIO de “La Piquería”:

Tabla 15. Modelo VRIO

Recurso-Capacidad	Características				Implicancia competitiva
	V	R	I	O	
Recursos físicos					
Ubicación del local	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Infraestructura, ambientación del local y música	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Productos de calidad	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Recursos organizacionales					
Alianzas estratégicas con proveedores	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Posicionamiento de nuestra marca “La Piquería”	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Recursos humanos					
Servicio personalizado, único y genuino basado en una relación empática con los clientes.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Personas apasionadas con la empresa y los clientes.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney y Hesterly, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

Se concluye que todos los recursos físicos y organizacionales de “La Piquería” representan tan solo paridades competitivas; sin embargo, dentro de los recursos humanos se identifica la ventaja competitiva sostenible del negocio, la cual descansa sobre el servicio personalizado.

3.3 Establecimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se desarrollará a partir de un servicio personalizado, único y genuino basado en una relación empática con los clientes que asistan a “La Piquería”, todo ello basado en un servicio brindado por personas apasionadas con la empresa y los clientes.

A pesar que es solo un plan de negocio y no una empresa en marcha, se ha considerado necesario elaborar la matriz EFI, la misma que permitirá la próxima elaboración de la matriz FODA Cruzado¹².

⁸ Permiten nuevas oportunidades en el mercado.

⁹ Son específicos de la empresa, difícil de obtener en el mercado.

¹⁰ Son difíciles de imitar por la competencia.

¹¹ La empresa está en capacidad de aprovecharlas.

¹² La matriz FODA Cruzado se encuentra detallada en la tabla 21.

Se concluye que el análisis interno, basado en la evaluación de los factores internos, cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades VRIO determina condiciones favorables para el presente plan de negocio.

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

Como parte de la investigación de mercado se cuenta con un objetivo general, así como objetivos específicos que se muestran en la tabla 16, la misma que indica las fuentes de investigación, sean estas exploratorias y/o concluyentes.

Tabla 16. Objetivos de investigación de mercado

Objetivo general	Objetivos específicos	Exploratoria			Conclu- yente
		Fuentes secundarias	Entrevistas	Observación	Encuestas
Conocer las características de la demanda que permita identificar al público objetivo y sus preferencias de consumo, así como la oferta existente de bares pisco	a. Definir el público objetivo de consumidores de pisco				
	• Establecer el perfil de los consumidores de pisco	X			X
	• Determinar el rango de edades con mayor cantidad de clientes potenciales		X		X
	• Definir el monto que están dispuestos a pagar los clientes potenciales		X	X	X
	b. Determinar las preferencias de compra y consumo de pisco de los clientes potenciales				
	• Descubrir qué situación de consumo es más valorada por los consumidores de pisco				X
	• Descubrir los atributos más valorados al ir a un bar pisco		X		X
	• Descubrir los gustos y preferencias en relación a los acompañamientos de una bebida elaborada a base de pisco				X
	• Conocer la frecuencia de visita de los clientes				X
	• Identificar las motivaciones de un hombre o mujer para ir a un bar				X
	• Conocer los cocteles a base de pisco que tienen mayor aceptación		X	X	X
	• Conocer las expectativas del público objetivo en cuanto al producto y la situación de consumo de pisco		X		X
	c. Conocer la viabilidad de poner en marcha el negocio				
	• Comprobar el público que estaría dispuesto a ir al local debido a su ubicación		X		X
	• Determinar si la venta de pisco se da en ambientes como el que se propone		X	X	X
	d. Determinar las características de la oferta de bar pisco				
	• Identificar locales que ofrecen un servicio similar al propuesto (competidores)	X		X	
	• Identificar locales que ofrecen servicios que podrán reemplazar al propuesto (sustituto)	X		X	
	• Identificar los proveedores y tiempos de abastecimiento de la competencia.			X	
	• Identificar el número de mozos en promedio de la competencia			X	
	• Identificar el número de barman de la competencia			X	
	• Identificar el número de activos de la competencia			X	
	• Estudiar las campañas de promoción de los competidores			X	
• Determinar los precios de la competencia			X		
• Analizar la variedad de carta de los competidores (piqueos y tragos)			X		
• Evaluar las características del modelo de negocio de los competidores y sustitutos			X		
• Determinar si existe amenaza de nuevos competidores		X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado en el presente plan de negocio considera una investigación exploratoria y concluyente, aplicada a aquellas personas que consumen pisco en sus diferentes presentaciones durante sus visitas a bares ubicados en el distrito de San Isidro.

2.1 Investigación exploratoria

El presente análisis fue realizado mediante la investigación de fuentes primarias y secundarias.

2.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias se basan en la información obtenida mediante la observación directa mediante visitas realizadas a los bares y hoteles donde se venden bebidas alcohólicas cuya base de preparación es el pisco, así como las entrevistas en profundidad con los expertos¹³.

- **Observación directa.** Se visitaron los bares La Botica, Bar Piselli, Bar Santos, Victoria Bar, Bar Público, La Calesa, Barrio, Lima 27, Malabar, y los bares ubicados en los hoteles Mauri y Bolívar. Estas visitas fueron realizadas con el objetivo de identificar actividades y puntos claves para el desarrollo del plan de negocio, tales como la calidad del servicio brindado, además de la variedad, calidad y precios de los productos ofrecidos, y la rapidez en la atención.
- **Entrevistas en profundidad.** En la tabla 17 se detallan las características de las entrevistas en profundidad:

Tabla 17. Entrevistas en profundidad

VARIABLES DEL DISEÑO	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD
Población meta	Se agruparon las entrevistas de acuerdo a la actividad del entrevistado: finanzas e inversión, distribuidor, competidor, experto en marketing y negocios.
Marco de muestreo	Se realizó la entrevista a cada uno de los expertos en base a su trayectoria, obteniendo información relevante y valiosa para el presente plan de negocio.
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de muestra	Se entrevistó un representante según su actividad, obteniendo un total de 11 entrevistados. La relación de personas entrevistadas, sus cargos y empresas se encuentran en el anexo 3.
Guía de preguntas	Las preguntas fueron estructuradas y dirigidas de acuerdo al entorno. La guía de preguntas se encuentra en el anexo 5.
Realización	Las entrevistas fueron realizadas de manera personal, se llevaron a cabo en diferentes localidades según conveniencia del entrevistado, como puede ser su centro laboral, domicilio o restaurant. El tiempo de la entrevista fue alrededor de una hora.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

¹³ La lista de expertos entrevistados se encuentra en el anexo 3.

2.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas para el presente plan de negocios son las siguientes:

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).
- IPSOS Perú - Opinión y Mercado.
- Consultora Maximixe.
- Diario El Comercio.
- Diario Gestión.

2.1.3 Hallazgos y conclusiones de la investigación exploratoria

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las visitas a los locales y entrevistas con expertos, los mismos que responden a los objetivos específicos planteados:

- **Definir el público objetivo de consumidores de pisco.** Los expertos, durante las entrevistas realizadas a ellos, recomendaron que la edad del público al cual deberá orientarse el presente plan de negocio sea mayor a 25 años, considerando que cuentan con una mayor capacidad de consumo. Esta información es relevante para identificar y confirmar dentro de la encuesta el perfil del cliente hacia el cual se orientará el plan de negocio. Con relación al monto que están dispuestos a pagar los clientes, a partir de las visitas realizadas a bares con características similares al que se enfoca el presente plan de negocio, se pudo determinar que los precios de bebidas a base de pisco superan en muchos casos los S/ 22 por vaso o copa.
- **Determinar las preferencias de compra y consumo de pisco de los clientes potenciales.** En cuanto a los bares cuyo perfil de cliente coincida con el del presente plan de negocio, la preferencia en lo que bebidas espirituosas se refiere recae en el pisco, ron, whisky, vodka y gin. De todos estos, es el pisco el que cuenta con mayor demanda, junto a otras bebidas alcohólicas tales como la cerveza y el vino. Con relación al pisco, es el Pisco Sour junto al Chilcano clásico los que mayor preferencia cuentan por parte del público, sin dejar atrás a los macerados de pisco de los cuales existe una carta cada vez más variada, sumado a los piqueos que acompañan a la bebida. Adicional a las bebidas y a los piqueos, el ambiente del local también es un aspecto muy valorado, así como una excelente atención al cliente. Por otro lado, se observó que gran parte del público solicita el servicio de taxi mediante aplicaciones móviles como un medio seguro de transporte.
- **Conocer la viabilidad de poner en marcha el negocio.** Considerando la información proporcionada por los expertos entrevistados existen coincidencias respecto a las preferencias

del público objetivo, donde la temática del local moderno y la calidad de los tragos ofrecidos tienen especial atención. Asimismo, producto de la observación se rescata el concepto de after office (sobre todo jueves y viernes) como una práctica constante, donde el público encuentra un tiempo de distracción luego de la jornada laboral, siendo la presentación del local, la atención al cliente y la calidad de los tragos las variables de mayor influencia al momento de elegir.

- **Determinar las características de la oferta de bar pisquero.** Con relación al abastecimiento de pisco como insumo principal para el presente plan de negocio, la oferta actual de empresas productoras garantiza la continuidad y funcionamiento, considerando que existen en el mercado más de 450 empresas dedicadas a la producción y comercialización de pisco (Conapisco 2016). Respecto a los bares con una oferta similar, se observó en “La Botica”, local de corte antiguo e histórico ubicado en la Av. Petit Thouars N°3910, que en su carta aparece una sola marca de pisco que es “Cuatro Gallos”, ya que tienen un acuerdo de exclusividad. En el caso de “La Calesa”, local ubicado en la Calle Manuel Bañón N°255, su infraestructura es de corte tradicional donde resalta la privacidad al atender a puertas cerradas. Este local, además de ser visitado por turistas, es reconocido como un punto de encuentro para los que trabajan por el centro empresarial de San Isidro. El producto referente es el Pisco Sour, elaborado a base de pisco de la bodega Cavas de Pachacámac. Por su parte, el restaurante “Barrio”, ubicado en Calle Las Begonias N°419, ofrece una infraestructura moderna junto a una variedad de tragos y platos a la carta. Es importante indicar que no predomina una bebida en particular ya que, principalmente, está orientado a la innovación en los platos. Destaca además por sus instalaciones, cuya temática recrea el estilo popular y callejero de Lima. En general, el número de mesas disponibles promedio en los bares visitados es de 12, con tres o cuatro sillas aproximadamente por mesa; la rotación promedio por mesa fue de 2,5 horas para los bares y de tres horas para los hoteles.

2.2 Investigación concluyente

La metodología empleada para la investigación concluyente fue la de investigación descriptiva de diseño transversal simple, la cual permitirá describir las características del mercado objetivo (Malhotra 2008). El método de investigación fue realizado mediante encuestas.

2.2.1 Encuestas

A continuación, en la tabla 18 se muestra la estructura de conceptos considerados para la obtención del tamaño de la muestra:

Tabla 18. Estructura del tamaño de la muestra

Concepto	Descripción
Población	Hombres y mujeres, del rango de edades de 25 a 44 años que laboren en San Isidro, población estimada en base a la proyección de 95.015 personas ¹⁴
Técnica de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple.
n = Tamaño de muestra	<p>Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula de población finita:</p> $n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$ <p>Donde: n: Tamaño de la muestra. N: Tamaño de la población (95.015 personas). z: Desviación estándar para un nivel de confianza de 95% (1,96). e: Error absoluto de rango +/- 5%. p: proporción poblacional (0,50). Reemplazando:</p> $\frac{0,50 (1-0,50)}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,50 (1-0,50)}{95,015}}$ <p>n = 382</p>
Cuestionario	La encuesta empleada se encuentra en el anexo 8.
Realización	La encuesta fue realizada por medio de visitas a campo, en tres avenidas principales del distrito de San Isidro, en un plazo de cinco días útiles, considerando si el encuestado trabaja en San Isidro así como su rango de edad.

Fuente: Franco, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

2.2.2 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta y que responden a los objetivos específicos planteados¹⁵:

- **Definir el público objetivo de consumidores de pisco.** Antes de iniciar las encuestas se realizaron dos preguntas filtros con la finalidad de identificar a quienes trabajan en el distrito de San Isidro y se encuentran en el rango de edad entre 25 y 44 años. Con la encuesta se identificó que el 49,2% de los encuestados “sí consideran” visitar un bar pisquero como una opción de entretenimiento luego de las horas de trabajo, mientras que “tal vez consideren” visitar un bar pisquero equivale a 37,7%, y un 13,1% “no considera” como alternativa de entretenimiento. Por otro lado, es importante mencionar que el pisco está dentro de las tres primeras bebidas elegidas por el público; así el 20,16% de los encuestados consideran como

¹⁴ La estimación se basa en el crecimiento de la población total del Perú hasta el año 2050 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2009). Ver anexo 6.

¹⁵ El detalle con los resultados de la investigación concluyente se encuentra en el anexo 8.

primera opción al pisco. Asimismo, para conocer la predisposición para pagar un precio superior a los S/ 20 por una bebida basada en pisco, se obtuvo que el 47,64% está dispuesto a pagar más de ese precio, mientras que el 52,36% podría pagar menos de S/ 20. Este resultado, contrasta con lo mostrado en la investigación exploratoria, donde se indicaba que el precio de las bebidas basadas en pisco superaba los S/ 22 por copa.

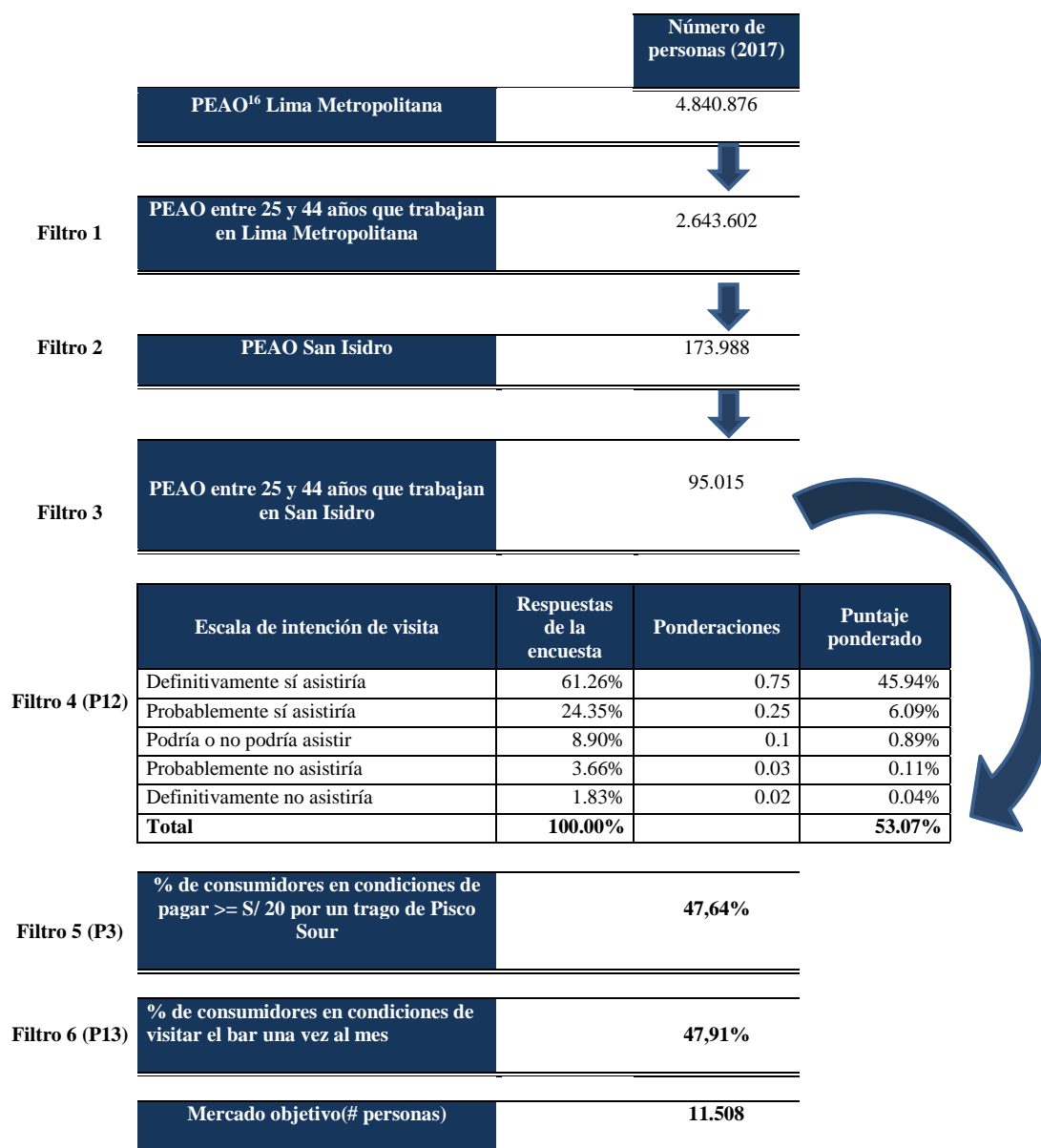
- **Determinar las preferencias de compra y consumo de pisco de los clientes potenciales.** Respecto a las preferencias de las bebidas a base de pisco se tiene en primer orden el Pisco Sour con un 82,46 % de preferencia, seguido del Chilcano, el macerado de fruta y el pisco puro con 10,99%, 3,40% y 2,09%, respectivamente. Este orden se mantiene en cuanto a la cantidad de vasos dispuestos a consumir, en donde el Pisco Sour presenta 2,69 vasos en promedio, seguido del Chilcano, el macerado de fruta y el pisco puro con 2,28, 2,02 y 2,06, respectivamente. Finalmente un hallazgo importante fue que el 47,91% de los encuestados estarían dispuestos a visitar el bar por lo menos una vez al mes.
- **Conocer la viabilidad de poner en marcha el negocio.** Respecto a la presentación del local, los resultados indican una preferencia del 69,26% de los encuestados por el estilo moderno y contemporáneo; un 29%, por estilo histórico, y un 1,74%, por un aspecto deportivo del local. Con relación a las características del servicio es importante destacar el resultado obtenido respecto a los atributos preferidos, donde destaca un buen servicio en atención al cliente (33,29%), seguido por la calidad de los tragos (25,52%), la ambientación del local (24,22%) y la rapidez en el servicio (13,99%). Los precios de los tragos y de los piqueos están considerados como atributo regularmente importante o poco importante por los encuestados (2,98%). Este último hallazgo indica que el precio nos es prioridad para los potenciales clientes. Otro hallazgo significativo corresponde a la ubicación del local, donde el hecho que éste se encuentre cerca del lugar de trabajo destaca (63,04%), seguido por ubicarse cerca a otros bares (30,43%) y, finalmente, cerca a su hogar (6,53%). Con relación a la intención de visita a un bar pisquero para el after office en el distrito de San Isidro, el 53,10% de los encuestados indicó que sí asistiría.

3. Estimación de la demanda

Para la elaboración de los supuestos que permitirán construir el pronóstico de la demanda es importante considerar diversos factores como situación de la industria, delimitación geográfica específica, una mezcla y esfuerzo de marketing particular, situación económica, etcétera (Pipoli 1999). La estimación de la demanda para el año 2017 toma como base a la población económicamente activa ocupada (PEAO) de Lima Metropolitana del 2014, del rango de edades

entre los 25 y 44 años, así como las proyecciones de la población del Perú en los años futuros (INEI y UNFPA 2009). En el gráfico 2 se aprecia el detalle de la aplicación de las preguntas filtro así como las preguntas resueltas en la encuesta, con las cuales se obtuvo el mercado meta.

Gráfico 2. Filtros de evaluación para determinar el mercado meta



Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, se describe cada uno de los componentes para establecer el mercado meta:

¹⁶ Población Económicamente Activa Ocupada = PEAO.

- **Población total.** Está integrada por hombres y mujeres que laboran en el distrito de San Isidro, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 44 años de edad. Al año 2008 esta población era de aproximadamente 77.600 personas; para el año 2017 se estima que serán 95.015 personas. Esta estimación se ha realizado en base al PEAO de San Isidro del año 2008¹⁷.
- **Mercado potencial.** Está integrado por aquellos hombres y mujeres con las características indicadas en la población total y que durante la encuesta sobre el bar pisquero expresaron tener la intención de ir, lo que equivale a un 53,07% ponderado de la población total. Al año 2017 se estima esta población en 50.420 personas¹⁸.
- **Mercado objetivo.** Está integrado por aquellos hombres y mujeres con las características indicadas en mercado potencial, que estén en condiciones de pagar por lo menos S/ 20 por un trago de Pisco Sour (47,64%) y que estén en condiciones de visitar el bar por lo menos una vez al mes (47,91%). Este grupo equivale a 11.508 personas que podrían visitar “La Pisquería” al menos una vez al mes, que al año equivaldría a 138.096 personas.
- **Mercado meta.** Tomando en cuenta que actualmente ya existen algunos locales pisqueros en el distrito de San Isidro, la estrategia de penetración así como el plan de marketing¹⁹ estarán orientados a captar no menos del 14% del mercado objetivo durante el primer año. Para los siguientes años, el crecimiento estará dado en base al aumento promedio del consumo interno del pisco que equivale a un 8% anual²⁰, sumado a los esfuerzos de publicidad y marketing orientados a lograr un incremento anual de 3% en ventas, logrando un crecimiento acumulado en las ventas de 11% al año. El mercado meta proyectado se encuentra en la tabla 19.

Tabla 19. Demanda estimada de mercado meta

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Población total (# personas)	95.015	96.019	97.014	97.996	98.965
Mercado potencial (# personas)	50.420	50.953	51.481	52.002	52.516
Mercado objetivo (# personas)	11.508	11.630	11.750	11.869	11.986
Tasa de captación	14,00%				
Tasa de crecimiento anual		11%	11%	11%	11%
Mercado meta (# clientes promedio mensual)	1.611	1.788	1.985	2.203	2.446

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para sustentar el crecimiento de la población total es importante tomar como referencia adicional a los nuevos proyectos de construcción para oficinas en el distrito de San Isidro. Según la municipalidad del mismo distrito, a mayo de 2016 existían 150 proyectos inmobiliarios nuevos en proceso, de los cuales el 70% son de índole comercial; es decir, principalmente oficinas

¹⁷ El detalle del cálculo de la población total se encuentra en el anexo 6.

¹⁸ El detalle del cálculo del mercado potencial se encuentra en el anexo 6.

¹⁹ El detalle del plan de marketing se encuentra en el capítulo 4.

²⁰ Ver anexo 7.

(Bardales 2016); así como el nuevo proyecto de estacionamiento subterráneo en el corazón del distrito con capacidad para más de 800 vehículos, el cual ya entró en funcionamiento en septiembre de 2016 (Diario Gestión 2016).

4. Conclusiones de la investigación de mercado

- La investigación exploratoria indicó que los precios de las bebidas a base de pisco superan los S/ 22, información que fue corroborada durante la investigación concluyente, donde se obtuvo que el 47% de los encuestados está dispuesto a pagar más de S/ 20 por un trago a base de pisco. Asimismo, dentro de los bares visitados, se observó que la mayoría del público pertenece al perfil del adulto joven, cuyas preferencias están asociadas al tipo de local, ya que buscan un espacio cómodo y agradable, con música acorde al momento.
- El 49% de los encuestados consideran visitar un bar pisquero luego de las horas de trabajo ya que lo toman como una opción de entretenimiento (after office). Asimismo, el 20,16% de los encuestados consideran al pisco como una primera opción de bebida alcohólica. Por otro lado, el 47,91% de los encuestados estarían dispuestos a visitar el bar por lo menos una vez al mes.
- En general, los bares visitados disponen de 12 mesas, cuyo nivel de ocupación por mesa es en promedio de 2,5 horas, a diferencia de los bares de los hoteles donde el tiempo promedio es no menor a 3 horas. De lo observado, las bebidas espirituosas de mayor preferencia son el pisco, ron, whisky, vodka y gin, siendo el pisco, la cerveza y el vino los de mayor demanda.
- Respecto a las preferencias de bebidas a base de pisco, los entrevistados prefieren mayoritariamente el Pisco Sour, seguido del Chilcano, macerado de fruta, pisco puro y otros. Con relación a la cantidad de vasos que están dispuestos a beber, se muestra igual una mayor preferencia de Pisco Sour es 2,69 vasos por persona; seguido de las demás presentaciones.
- Según los resultados de la encuesta existe una preferencia del local de estilo moderno y contemporáneo, en comparación de los estilos histórico o deportivo. Esto se evidenció en la investigación exploratoria (observación y visita a bares).
- Los precios de los tragos y los piqueos están considerados como atributos poco valorados por parte de los encuestados, siendo el buen servicio de atención al cliente la más importante característica valorada, seguido de la calidad de los tragos, la ambientación del local, rapidez en el servicio.

En resumen, se puede concluir que la propuesta es una importante oportunidad dada las condiciones, preferencias y características del público al cual se orienta el presente plan de

negocio, considerando –además- la baja existencia de competencia que ofrezca una opción de bar pisquero en el distrito de San Isidro.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión

Para elaborar la visión de una organización se debe tener en claro lo que la empresa busca alcanzar en el largo plazo, siendo necesario preguntarse ¿en qué queremos convertirnos? (David 2013). Tomando esto como base, la visión de “La Pisquería” es “Ser reconocidos como el mejor bar pisquero en el mercado local, brindando la mejor opción de entretenimiento para quienes disfruten de un buen pisco y calidad en el servicio”.

2. Misión

Es importante tomar en cuenta que mientras la visión responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?, la misión debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (David 2013). Tomando esto como base, la misión ayudará a definir cuál es la razón de ser de la organización y, en base a ello, se podrán establecer los objetivos estratégicos que regirán su destino. En ese sentido, los autores de la presente investigación han considerado nueve componentes para la elaboración de la misión (David 2013), los mismos que figuran en la tabla 20:

Tabla 20. Análisis de componentes de la misión

Componentes de la misión	Análisis
1. Clientes	Hombres y mujeres entre 25 y 44 años que laboren en el distrito de San Isidro y que buscan como alternativa de entretenimiento un bar pisquero que les ofrezca una experiencia única y genuina.
2. Servicios	Ofrecer bebidas alcohólicas basadas en pisco principalmente, mediante un servicio brindado por personas apasionadas con la empresa y los clientes.
3. Mercados	Personas que principalmente laboran en el distrito de San Isidro.
4. Tecnología	Se emplearán sistemas de gestión especialmente diseñados para empresas de este tipo (Inforest). Adicionalmente, se emplearán las redes sociales como una fuente de marketing y promoción de la marca y el lugar.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La gestión y administración del negocio estarán orientadas a la creación de valor a los accionistas y al crecimiento orgánico del negocio.
6. Filosofía	Ofrecer productos de calidad que valoren los clientes y que, por medio de un excelente servicio único y genuino, les permita disfrutar de gratos momentos de entretenimiento.
7. Autoconcepto	Ser el primer bar pisquero de quienes buscan un lugar con un servicio personalizado, único y genuino.
8. Preocupación por la imagen pública	Contribuir en el posicionamiento del pisco como bebida espirituosa preferida.
9. Preocupación por los empleados	Lograr un equipo apasionado y orgulloso de su trabajo, altamente calificado y con orientación a los clientes.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

En base a lo indicado anteriormente, la misión de “La Pisquería” será “Brindar a nuestros clientes un servicio personalizado, único y genuino, por medio de un equipo humano apasionado por el servicio, generando una experiencia de entretenimiento inolvidable para quienes gusten de beber pisco.

3. Valores

- **Pasión por el servicio.** Servir a nuestros clientes con pasión, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.
- **Integridad y transparencia.** Hacer siempre lo correcto.
- **Trabajo en equipo.** Demostrar compromiso, colaboración y compañerismo.
- **Capacidad innovadora.** Búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

4. Objetivos estratégicos

Toda empresa busca por lo menos perpetuarse, asegurando la rentabilidad del capital y es mediante la reinversión que aumentan las ventas y por tanto consolida su permanencia en el tiempo (Sallenave 1994). A continuación se presentan los objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

4.1 Objetivos de rentabilidad

- Generar valor a largo plazo a los accionistas manteniendo un ROE²¹ mayor al 10 % en el primer año, y mayor al 30% a partir del segundo año.
- Alcanzar un ROA²² mayor al 10% en el primer año y mayor a 25% para los años siguientes.
- Lograr un margen de utilidad neto mayor al 10% a partir del segundo año.

4.2 Objetivo de crecimiento

Alcanzar una tasa de captación del mercado objetivo en la categoría de bares del distrito de San Isidro mayor o igual al 14% en el primer año, con un crecimiento anual mayor al 10%.

²¹ El ROE mide la rentabilidad sobre el capital invertido

²² El ROA mide la rentabilidad generada sobre los activos

4.3 Objetivo de supervivencia

- Lograr un nivel de satisfacción del cliente externo mayor o igual al 75% en el primer año, mayor o igual al 85% a partir del segundo año.
- Mantener una rotación de personal como máximo de una persona en el primer año y cero rotaciones de personal a partir del segundo año.

5. Establecimiento de la estrategia genérica o competitiva

La estrategia genérica aplicada por el negocio será por diferenciación, dado que el servicio ofrecido a los clientes será único y personalizado, siendo el precio un factor no determinante en la elección del lugar (David 2013). Tanto el servicio personalizado así como la baja sensibilización al precio son factores que valora el público objetivo, información que ha sido obtenida a partir de las encuestas realizadas.

6. Establecimiento de la estrategia de crecimiento o corporativa

Para la formulación de la estrategia se necesita contar con los análisis internos y externos previamente revisados. En este sentido, de acuerdo al modelo integral para la formulación de estrategias sugerido por David (2013), se define la estrategia de la empresa considerando las etapas de insumos, adecuación y decisión.

6.1 Etapa de insumos

Para esta etapa se resume la información básica para desarrollar la estrategia. Para ello se utiliza como insumo la matriz de evaluación de factores externos (EFE) mostrada en la tabla 7, donde se analizan las oportunidades y amenazas; y la matriz de evaluación de factores internos (EFI) donde se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa, mostrada en la tabla 14.

6.2 Etapa de adecuación

En esta etapa, la empresa adecúa sus recursos y habilidades internas a las amenazas y oportunidades identificadas en los factores externos. Como parte de su formulación de estrategias, los autores de la presente investigación utilizarán la matriz FODA cruzado, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la matriz interna-externa (IE).

6.2.1 Matriz FODA cruzado

La matriz FODA cruzado establece estrategias que permiten enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas en el plan de negocio, tal como se muestra en la tabla 21, la cual indica las estrategias ofensivas (FO), estrategias de reorientación (DO), estrategias defensivas (FA) y las estrategias de supervivencia (DA). Según éstas, se tiene que “La Pisquería” debe tener un mayor enfoque en sus estrategias ofensivas para aprovechar las oportunidades considerando las fortalezas que tiene.

Tabla 21. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	1. Calidad de los productos ofrecidos	1. Primera experiencia de los emprendedores
	2. Ubicación del local	2. Marca nueva en el mercado
	3. Contratación de personal con experiencia en el rubro	3. Capacidad del local
	4. Uso activo de redes sociales	4. Rotación de personal
	5. Atención al cliente basado en el servicio personalizado	
	6. Personas apasionadas con la empresa y los clientes	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Situación política estable	F1, F5, O5: Aprovechar el crecimiento del consumo fuera del hogar para posicionar a “La Pisquería” a partir de la calidad de nuestros de productos y el servicio personalizado brindado. F2, O6: Aprovechar la ubicación estratégica de nuestro local para atraer a nuestro público objetivo, mediante un servicio diferenciado. F4, O8, O9, O10: Aprovechar nuestra presencia en redes sociales a través de todo medio tecnológico para posicionarnos como referente en el consumo de pisco.	D1, O6, O7: Incorporar la presencia de personas influyentes del medio local que pertenezcan al segmento objetivo. D2, O12: Incorporar nuestra marca en las diferentes campañas donde se promuevan el consumo masivo de pisco.
2. Regulación de la producción del pisco		
3. Impuestos que favorecen el consumo de pisco		
4. Crecimiento del PBI		
5. Incremento de tendencia del consumo fuera del hogar		
6. Concentración población de mayor poder adquisitivo en Lima Moderna		
7. Mayor estabilidad laboral en los NSE A y B		
8. Mayor uso de bienes tecnológicos		
9. Incremento de uso de redes sociales		
10. Mayor necesidad de conectarse mediante Internet		
11. Mayor conciencia social hacia el cuidado del medio ambiente		
12. Incremento de consumo de pisco a nivel nacional e internacional		
13. Control de la inflación		
14. Aumento de exportaciones de pisco		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Cambio en regulación del segmento de bebidas alcohólicas	F4, A2: Diseñar un sistema de promociones para los meses de verano. F1, A3: Promocionar un mayor consumo de pisco, buscando posicionarlo como una bebida nacional	D1, A1: Mantener permanente contacto con fuentes de información vinculadas a la regulación de bebidas alcohólicas D2, A3: Impulsar campañas de marketing que permitan posicionar la marca en el mediano plazo
2. Disminución del consumo de pisco en Lima Moderna en temporada de verano		
3. Aumento de las importaciones de bebidas alcohólicas		
4. Baja participación del pisco en el consumo de bebidas alcohólicas e incremento de sustitutos		

Fuente: David, 2013.

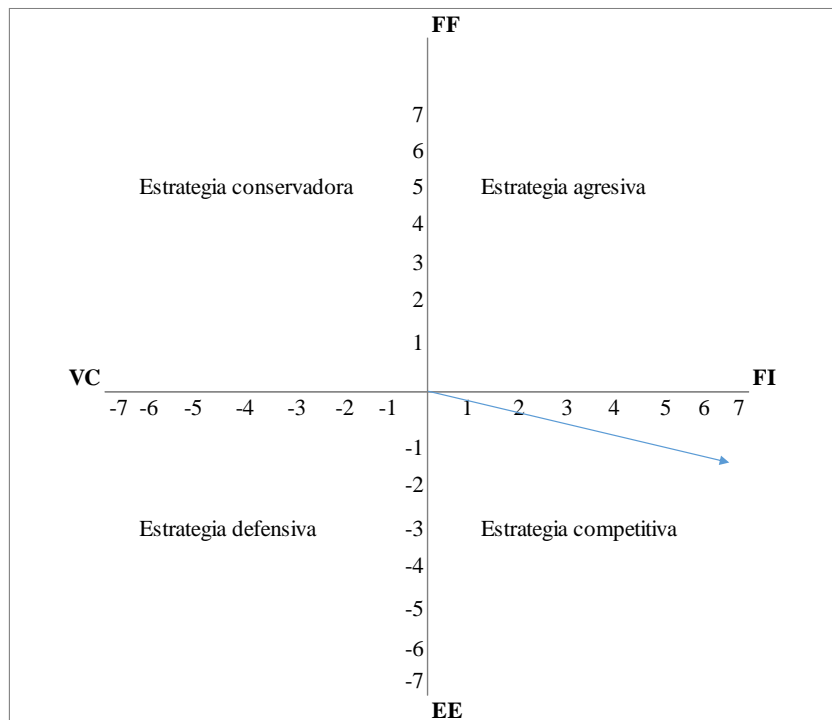
Elaboración: Propia, 2017.

6.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

A partir de la matriz PEYEA se identifica cual es la estrategia más adecuada considerando para ello las dimensiones internas, que corresponden a la fuerza financiera (FF) y a la ventaja competitiva (VC), así como las dimensiones externas que comprenden la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria²³ (FI) (David 2013). El cálculo con el cual se determina el perfil estratégico de la empresa se muestra en el anexo 2.

Para el caso de “La Pisquería”, a partir del resultado de la matriz PEYEA (ver gráfico 3) resulta aplicable una estrategia de desarrollo de producto y desarrollo de mercado, teniendo en cuenta que presenta importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento. Es importante aclarar que la estrategia de desarrollo de mercado no es parte del presente plan de negocio.

Gráfico 3. Matriz PEYEA resultante




Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

6.2.3 Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa se basa en los resultados obtenidos en las matrices antes vistas: EFE (3,58) y EFI (3,35). A continuación, en el gráfico 4 se aprecia la matriz interna-externa resultante:

²³ Ver anexo 2.

Gráfico 4. Matriz interna-externa

		De 3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,0 a 1,99
		Totales ponderados del EFI		
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Totales ponderados del EFE	Alto 3,0 a 4,0	 3,58/3,35	II	III
	Medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Crecer y construir

Retener y mantener

Cosechar y desinvertir

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

A partir de estos resultados, “La Piquería” se encuentra en el primer cuadrante. Al considerarse como parte del cuadrante I, la posición que corresponde como empresa es crecer y construir. En este sentido, las estrategias más recomendadas para una empresa ubicada en este cuadrante son las intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia adelante, atrás y horizontal) (David 2013).

6.3 Etapa de decisión

Finalmente, habiendo evaluado los resultados obtenidos de las matrices de FODA cruzado, interna-externa y PEYEA, y dadas las condiciones actuales del entorno interno y externo sobre la base de los recursos de la empresa, la estrategia recomendada para “La Piquería” estará orientada principalmente al desarrollo del producto-servicio, en base a la diferenciación en el servicio personalizado, único y genuino.

En línea con la estrategia de crecimiento que contempla el desarrollo del producto-servicio, a partir del segundo año “La Piquería” ha establecido incorporar a su carta nuevas bebidas en base a macerados y de acuerdo a las preferencias de los clientes, información obtenida a partir de las encuestas a realizar. Asimismo, enfocados en el desarrollo del servicio al cliente “La Piquería” incorporará servicios suplementarios que garanticen la satisfacción integral del cliente²⁴.

²⁴ El detalle del plan de marketing se encuentra en el capítulo 5.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

“La Pisquería” ofrecerá el servicio de bar, que incluye principalmente tragos preparados a base de pisco, así como piqueos, no siendo excluyente la oferta de otros tipos de bebidas alcohólicas como cerveza, vino y whisky como opciones para los clientes. Adicionalmente a las bebidas, el servicio personalizado, único y genuino brindado por personal apasionado, la buena música, una infraestructura moderna de corte contemporáneo sumado a la privacidad que brinda el local, serán características que colaborarán con el posicionamiento, reconocimiento y preferencia por parte del público objetivo.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se observan en la tabla 22:

Tabla 22. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador	Herramienta
Lograr un incremento del número de clientes que generen “recompra”.	20%	30%	40%	Cantidad de clientes que recompran en el mes	Encuestas de satisfacción
Posicionarse en la mente del cliente como la primera alternativa en la búsqueda de un bar	Lograr ser el <i>top of mind</i> del 30% del público objetivo	Lograr ser el <i>top of mind</i> del 50% del público objetivo	Lograr ser el <i>top of mind</i> del 70% del público objetivo	Cantidad de menciones en el primer lugar al consultar al público objetivo por el bar de su preferencia	Encuestas de satisfacción
Lograr el incremento de clientes satisfechos	75% de clientes satisfechos	85% de clientes satisfechos	90% de clientes satisfechos	Cantidad de clientes satisfechos	Encuestas mensuales de satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Estrategia de segmentación

Es necesario tomar en cuenta que una segmentación de mercado eficaz debe contener características tales como ser medible (conocer el número aproximado de elementos que la

conforman), ser susceptible a la diferenciación, ser accesible de manera sencilla al público objetivo, tener la capacidad de satisfacer al mercado, y ser rentable (Fernández 2002).

Para la elaboración de la estrategia de segmentación se emplearán las siguientes bases: demográfica, geográfica, psicográfica y de comportamiento (Kotler y Keller 2012). Considerar estas variables permitirá identificar en detalle al segmento que estará dirigida “La Pisquería”. En la tabla 23 se describe cada una de estas bases con las variables correspondientes:

Tabla 23. Bases de segmentación

Bases de segmentación	Variables	Descripción
Demográfica	Género	Hombres y mujeres.
	Edad	Personas entre los 25 y 44 años de edad.
Geográfica	Región geográfica	Que laboren principalmente en el distrito de San Isidro
Psicográfica	Estilo de vida	De estilo de vida sofisticado y moderno (Arellano 2015),
Comportamiento	Conductual	Beneficio esperado: Opción de entretenimiento único, basado en un servicio personalizado.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

Tomando en consideración lo indicado en la tabla 23, el mercado meta de “La Pisquería” son adultos jóvenes entre los 25 y 44 años de edad, que laboran principalmente en el distrito de San Isidro, de estilo de vida sofisticado y moderno, que gusten de ofertas de entretenimiento único, basados en un servicio personalizado.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Tal como se mencionó en el capítulo I, la ventaja competitiva de “La Pisquería” sería su servicio personalizado, único y genuino a través de una relación empática con los clientes, todo ello sobre la base de una atención brindada por personas apasionadas con la empresa y los clientes. En este sentido, para la elaboración de la estrategia de posicionamiento, los autores de la presente investigación han tomado como referencia el esquema de vista panorámica de posicionamiento de la marca (Kotler y Keller 2012), el mismo que se detalla en el gráfico 6. A continuación se detallan los componentes:

- **El mantra de la marca.** Experiencia única y gratificante.
- **Puntos de paridad.** Ofrecimiento de una variedad de bebidas preparadas a base de pisco, comodidad y modernidad de las instalaciones, y buena ubicación.

- **Puntos de diferencia.** Brindar una experiencia diferenciada mediante un servicio personalizado único y genuino. Asimismo, el concepto de local privado brindará al público objetivo un ambiente acogedor.
- **Los justificadores.** Capacitación permanente al personal, renovación e innovación de nuevas presentaciones de bebidas alcohólicas y uso de productos de calidad en la preparación de las bebidas y piqueos que conforman la carta.
- **Valores, personalidad o carácter de marca.** De corte moderno y contemporáneo, calidad en los insumos y calidad en servicio ofrecido al cliente.
- **Propiedades de ejecución e identidad visual.** Los ambientes del bar pisquero serán de corte contemporáneo y moderno; las paredes mostrarán nuestra variedad de productos y la música propiciará un ambiente adecuado para una agradable charla. El logo que permitirá la identidad visual de la marca se muestra en el gráfico 5. Asimismo el slogan con el cual se busca posicionarse en la mente del consumidor es “La Pisquería: pisco, after office y más”.

Gráfico 5. Logo “La Pisquería”



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Consumidor meta.** Hombres y mujeres entre 25 y 44 años que laboren principalmente en el distrito de San Isidro y que tengan preferencia por el consumo de bebidas alcohólicas preparadas a base de pisco.
- **Necesidades del consumidor.** Deseo de ubicar un lugar cerca de su centro de trabajo y donde el consumo de bebidas preparadas a base de pisco sea una experiencia gratificante.
- **Percepción del consumidor.** “La Pisquería” ofrece una experiencia única desde el ingreso al bar pisquero hasta la salida del mismo; todo ello basado en el servicio personalizado único y genuino brindado por colaboradores apasionados con la empresa y los clientes.

En el gráfico 6 se puede apreciar el mantra de marca diseñado para “La Pisquería”.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Teniendo en consideración la base de estrategias de Lovelock (2011) se aplicarán las siguientes estrategias de marketing:

4.1 Servicio

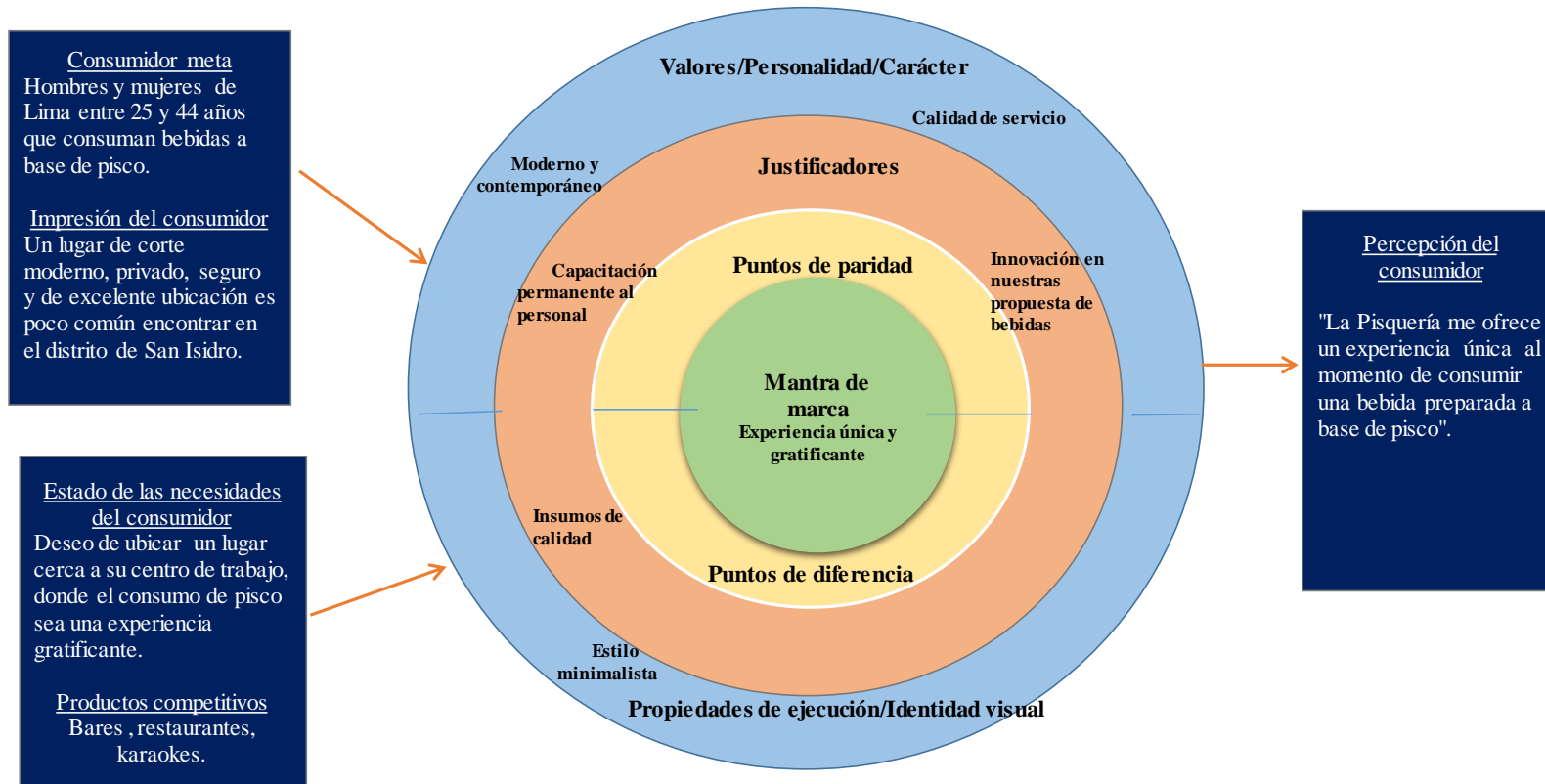
Se elaboró la flor del servicio, la cual incluye el servicio esencial que se complementa con un grupo de servicios suplementarios:

4.1.1 Servicio esencial

Un servicio esencial responde a la necesidad del cliente de un beneficio básico (Lovelock 2011). En este sentido, el servicio esencial del negocio consiste en ofrecer una experiencia gratificante en un lugar agradable para el cliente que prefiere el consumo de pisco como bebida alcohólica, todo ello basado en un servicio personalizado que se evidencia desde el ingreso al bar, su permanencia y hasta la salida del mismo con la finalidad de cultivar una invitación para su regreso. Para ello, “La Pisquería” ha desarrollado un protocolo de servicio con el objetivo de brindar una experiencia única y genuina al cliente tal como se muestra en el anexo 9.

Los servicios suplementarios son aquellos que van a facilitar y aumentar el consumo del servicio esencial.

Gráfico 6. Esquema de vista panorámica de posicionamiento de la marca



Fuente: Kotler y Keller, 2012.
 Elaboración: Propia, 2017.

4.1.2 Servicios suplementarios de facilitación

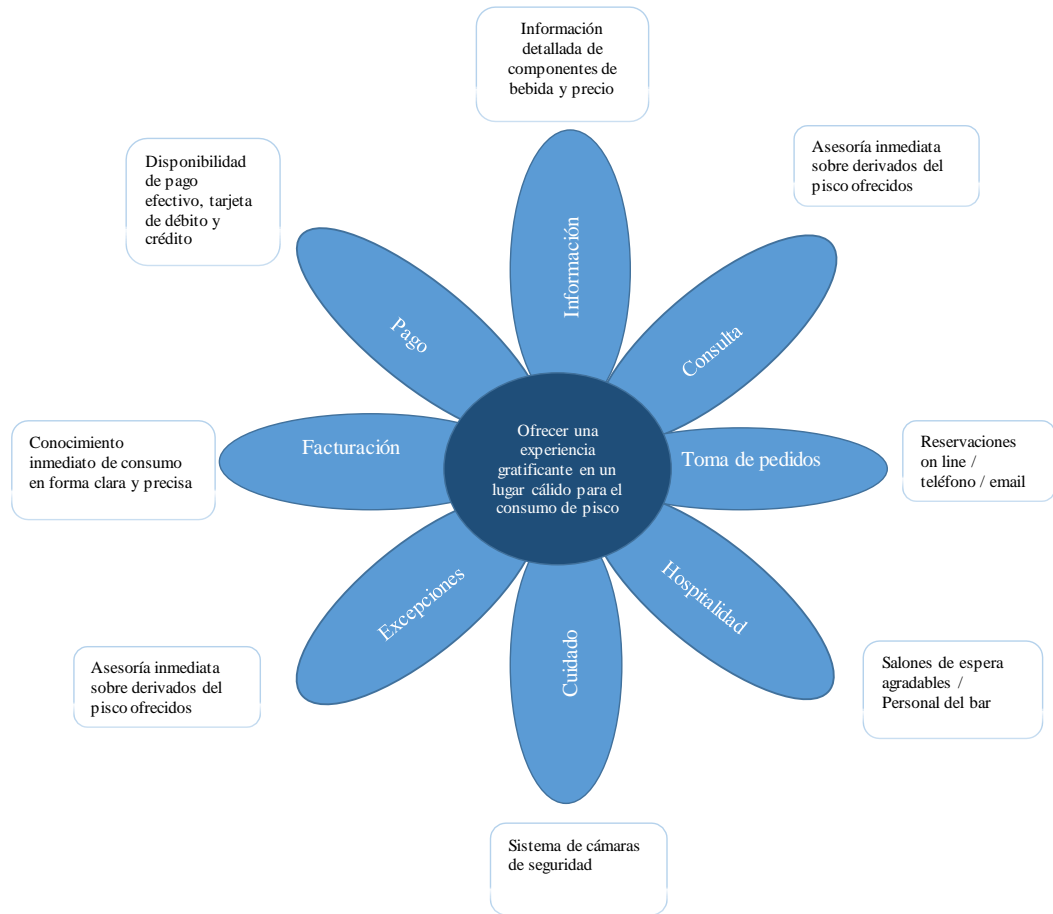
- **Información relevante.** Se pondrá énfasis en la carta detallada donde se aprecian los precios. Asimismo, la referencia para llegar al local estará vinculada a Google Maps y Waze, esta información incluirá los horarios de atención.
- **Reserva.** La reserva se realizará vía e-mail. Estas reservas no aplicarán para aquellas fechas especiales de mayor afluencia de público (día del Pisco Sour, semana del Chilcano, etcétera). El tiempo de espera máximo será de diez minutos pasada la hora de la reserva.
- **Facturación.** El sistema de facturación será ágil y preciso. El cliente podrá conocer el monto a pagar de una manera clara y oportuna al momento de solicitar su cuenta.
- **Pago.** Se contará con diversas opciones de pago, bien sea en efectivo, tarjeta de crédito o de débito. Para la comodidad y seguridad del cliente toda operación se realizará en su presencia.

4.1.3 Servicios suplementarios de aumento

- **Consulta.** Todo el personal estará altamente capacitado para brindar asesoría inmediata a los clientes sobre la bebida a elegir, de acuerdo a sus gustos.
- **Hospitalidad.** Se brindará un trato personalizado que empieza desde el saludo del personal de seguridad, la anfitriona, los mozos y el barman, tanto al ingreso como a la salida. El cliente, a su vez, contará con un salón de espera acogedor con atención permanente en caso no existan mesas disponibles a su llegada.
- **Cuidado.** Respecto a este punto el local contará con un sistema de cámaras de seguridad, áreas señalizadas en caso de emergencia, como sismos o incendios y personal capacitado para atender este tipo de emergencia. Asimismo, con el objetivo de proteger la integridad del cliente, se promoverá el uso de servicios de taxi privado.
- **Excepciones.** Se dispondrá de un área de manejo de reclamos y medición de requerimientos especiales, los cuales serán considerados en la evaluación de los próximos productos a ofrecer a los clientes.

El gráfico 7 muestra la flor de servicio de “La Pisquería”:

Gráfico 7. Flor de servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
 Elaboración: Propia, 2017.

4.2 Precio

“La Piquería” fija sus precios basada en los siguientes tipos de productos ofrecidos: bebidas elaboradas a base de pisco, y otros tipos de bebidas alcohólicas tales como cerveza, whisky, ron, vino, piqueos y bebidas no alcohólicas. De acuerdo a las encuestas realizadas se obtuvo como información concluyente que el factor precio no es relevante para el público objetivo, siendo el buen servicio en atención al cliente uno de los atributos más valorados. Por otro lado, producto de la investigación exploratoria, se observó que los precios de las bebidas a base de pisco en distintos bares de la capital se encontraban entre S/ 22 y S/ 34. La investigación de mercado realizada permitió, además, identificar los atributos más valorados del negocio que el público objetivo está dispuesto a pagar, como ubicación de la zona (distrito de San Isidro) cercanía con otros bares, servicio al cliente, calidad de tragos, ambiente y decoración; estos elementos diferenciadores agregan valor a la propuesta y permiten al cliente estar en condiciones de asumir precios en función al servicio ofrecido.

En este sentido, la estrategia de precio de “La Piquería” estará basado en el valor (Lovelock y Wirtz 2009), en tanto que la fijación de precios deberá ser consistente con el mercado meta y el posicionamiento de la marca. Los precios, por tanto, serán fijados en base al valor percibido, que está compuesto por el valor que percibe el cliente por el servicio brindado y la calidad del producto. En cuanto a la estrategia, “La Piquería” deberá orientarse a incrementar el valor percibido por el cliente, siempre a partir del servicio personalizado único y genuino.

4.3 Plaza

La oferta de servicio se realizará de forma presencial. El local está ubicado en el Centro Financiero del distrito de San Isidro, lugar con mayor afluencia de público en el distrito. Para el caso de “La Piquería”, su canal es de nivel cero, llamado también canal directo (Lovelock 2011); por ello, la ubicación es crucial, pues el cliente decidirá asistir al local no solo en función al producto y servicio que recibe -que es muy importante-, sino también en función al camino que debe seguir para adquirirlo. Respecto a la tecnología de compra, se contará con las opciones de pago en efectivo, tarjeta de crédito o débito, lo que brindará mayores posibilidades de incremento de ventas. El costo del uso de la tarjeta de crédito o débito se encuentra dentro de los mecanismos de promoción del presupuesto de marketing.

4.4 Promoción

Con el objetivo de promocionar el negocio, se establecerán mezclas de comunicaciones de marketing (Lovelock 2011), que se originan dentro y fuera de la organización. Dentro de las que se originan dentro de la organización se tienen las siguientes:

4.4.1 Marketing directo

Se enviarán promociones e información de eventos especiales vía correo electrónico a aquellos clientes que hayan mostrado satisfacción en la permanencia del local. Asimismo, se circularán promociones de eventos vía redes sociales para aquellas personas que hayan dado “me gusta” en la página de Facebook de “La Piquería”. Estas actividades las realizará el community manager en coordinación con el gerente general.

4.4.2 Relaciones públicas

Se contactará a personajes del medio artístico vigente que tenga afinidad con el público objetivo que harán las veces de keyman. Asimismo, se generarán alianzas con las principales entidades

privadas de la zona con el fin de proporcionar beneficios especiales a sus trabajadores que asistan al bar pisquero.

4.4.3 Promoción de ventas

Se contará con las siguientes estrategias de promoción:

- Happy hour, lunes y martes de 6:00 pm a 9:00 pm.
- Miércoles de Chilcanos, donde se ofrecerán promociones 2x1 en todas sus presentaciones, de 6:00 pm a 9:00 pm.
- Uso de plataformas de descuento²⁵ como ofertop.com, groupon.com, cuponidad.com, etcétera, para impulsar visita de clientes al local.

Estas estrategias se ejecutarán de forma individual cada mes, y estarán en función a la evolución del logro en el cumplimiento de las metas de venta. El presupuesto de estas promociones se encuentra dentro de los mecanismos de promoción que figuran en el presupuesto de marketing.

4.4.4 Publicidad

La publicidad es el primer punto de contacto entre los vendedores de servicios y sus clientes, pues sirve para crear conciencia, informar, persuadir y recordar (Lovelock y Wirtz 2009). La publicidad es una tarea específica de comunicación que permite alcanzar un nivel de logros que debe alcanzarse con un público específico en un período específico (Kotler y Keller 2012).

Para el caso de “La Pisquería” la publicidad será establecida según las etapas de negocio:

- **Publicidad informativa.** En la etapa inicial (primer año) se realizarán publrreportajes los cuales se difundirán mediante medios escritos y canales virtuales como YouTube. Se contratarán servicios con Google (Google Display) de tal manera que se tenga presencia mediante ventanas emergentes que muestren los anuncios de “La Pisquería”. Asimismo, se publicarán notas de prensa en revistas tales como Somos, así como publicidad en páginas web de entretenimiento como www.diversionenlima.com; www.yumi.pe; www.tripadvisor.com; www.foursquare.com; entre otros.
- **Publicidad de recordación.** Con el objetivo de estimular la compra se contratarán servicios de publicidad radial con emisoras cuyos oyentes tengan el perfil de los clientes.

²⁵ Sitios web de ofertas diarias que presentan cupones de descuento para aquellos establecimientos que requieren impulsar sus ventas.

- **Publicidad de refuerzo.** Con el objetivo de afianzar la lealtad de los clientes se contratarán publrreportajes que resalten los atributos ofrecidos por “La Piquería”.

4.5 Personas

El personal es un recurso importante para el desarrollo del servicio propuesto, motivo por el cual este punto se desarrollará con amplitud en el capítulo de gestión de personas.

4.6 Procesos

Los procesos son elementos importantes para lograr eficiencias y estandarización en el servicio, este punto se desarrollará con amplitud en el capítulo de operaciones.

4.7 Proactividad al cliente

- **Evidencia física periférica.** El personal al interior del local contará con un uniforme de color negro y aplicaciones en color plata y gris.
- **Evidencia física esencial.** Los ambientes exteriores brindarán una sensación de privacidad y seguridad. Para ello se contará con una entrada al local con formato moderno. Los ambientes interiores brindarán una sensación de modernidad y contemporaneidad, acompañados de una luz cálida. De acuerdo a la investigación exploratoria, se determinó que el ambiente del local es un atributo apreciado; por tanto, se tendrá una sala de espera cómoda con muebles de cuero, de tal manera que el cliente se anime a consumir alguna bebida mientras espera. Asimismo, se pondrá énfasis a la música al interior la cual será adecuada al perfil del público y horario de concurrencia de los clientes.

5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

El cronograma y presupuesto de marketing se muestran en el anexo 10 y comprenden las actividades descritas anteriormente.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos operacionales de la empresa están alineados con la estrategia de diferenciación y ventaja competitiva, la cual se basa en el servicio personalizado brindado a los clientes en un ambiente adaptado a sus necesidades, considerando además la calidad de los productos ofrecidos. En este sentido, los autores de la presente investigación se basarán en las dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor debe poseer para satisfacer a los clientes externos (Krajewski *et al.* 2008).

En virtud de lo anterior, la tabla 24 muestra los objetivos operacionales de la empresa.

Tabla 24. Objetivos operacionales

Objetivos	Herramientas de medición	Indicador	Metas		
			Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2- 4	Largo plazo Año 5 a más
CALIDAD					
Satisfacción del cliente respecto a la atención del personal	Encuestas cada 30 días / cliente incógnito una vez al mes	Puntuación del 1 al 4 ²⁶	70% muy satisfecho	80% muy satisfecho	90% muy satisfecho
Satisfacción del cliente respecto a la calidad del ambiente	Encuestas cada 30 días / cliente incógnito una vez al mes	Puntuación del 1 al 4	60% muy satisfecho	70% muy satisfecho	80% muy satisfecho
Satisfacción del cliente respecto a la calidad de los tragos ofrecidos a base de pisco	Encuestas cada 30 días	Puntuación del 1 al 4	60% muy satisfecho	70% muy satisfecho	80% muy satisfecho
Satisfacción del cliente respecto a los piqueos	Encuestas cada 30 días	Puntuación del 1 al 4	60% muy satisfecho	70% muy satisfecho	80% muy Satisfecho
FLEXIBILIDAD					
Incorporar nuevas bebidas en función a la sugerencia de los clientes	Propuesta de clientes a partir de encuestas	Número de tragos al año	3	4	6
ENTREGA					
Satisfacción en el tiempo de entrega de tragos y piqueos	Encuestas cada 30 días	Puntuación del 1 al 4	70% muy satisfecho	80% muy satisfecho	90% muy satisfecho
COSTOS					
Control de stocks de insumos	Inventario de insumos	Exactitud del inventario de insumos	97% de exactitud de inventarios	98% de exactitud de inventarios	99,5% de exactitud de inventarios

Fuente: Krajewski *et al.*, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

En virtud de lo anterior, en la tabla 25 se exponen las estrategias que cubren los objetivos estratégicos de la empresa.

²⁶ Puntuación: (1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Satisfecho (4) Muy satisfecho.

Tabla 25. Estrategias operacionales

Estrategias		Objetivos operacionales			
		Calidad	Flexibilidad	Entrega	Costos
Producto	• Desarrollo de productos	X	X		
	• Seleccionar personal con experiencia	X	X	X	
Calidad	• Constantes pruebas de productos	X	X		X
	• Supervisión de calidad de insumos	X	X		X
Procesos	• Asignación de mozos por mesas	X		X	
	• Disponibilidad de <i>software</i> de pedidos	X		X	X
Gestión de personas	• Evaluación de desempeño de personal	X		X	
	• Capacitaciones sobre elaboración de tragos	X	X		
	• Capacitaciones sobre atención al cliente	X	X	X	
Inventarios	• Control periódico de inventarios	X			X
Aprovisionamiento	• Revisión constante de acuerdos con los proveedores	X	X		X

Fuente: Krajewski *et al.*, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

2. Diseño del producto o servicio

- **Beneficios del servicio.** Los beneficios del servicio a nivel tangible estarán dados a partir de la calidad de bebidas alcohólicas elaboradas a base de pisco principalmente, y piqueos ofrecidos en “La Pisquería”. Los beneficios no tangibles serán aquellos resultantes de la experiencia vivida en el local, debido al ambiente agradable a partir del trato personalizado único y genuino.
- **Componentes del servicio.** El personal estará altamente capacitado en cuanto al trato al cliente y conocimiento de bebidas elaboradas a base de pisco. Los mozos, la anfitriona y el barman serán la base para generar la experiencia inimitable en “La Pisquería”. La carta de bebidas a base de pisco y de piqueos será el resultado de las preferencias de los clientes. Ésta será constantemente renovada de acuerdo a las preferencias del consumidor, quienes serán consultados periódicamente mediante el personal, recibiendo una retroalimentación constante. El local brindará un ambiente acogedor y privado, con personal de seguridad en la entrada que proyecte un ambiente de privacidad que también sea cálido. El mobiliario será de corte moderno que denote un ambiente contemporáneo diferenciado. Asimismo, se contará con una barra donde el barman tendrá contacto directo con los clientes.
- **Duración del servicio.** El local atenderá de lunes a jueves de 5 pm a 11 pm y de viernes a sábado de 5 pm a 3 am. Se espera una permanencia promedio por mesa de 2,5 horas siendo la rotación por mesa entre dos y tres veces en promedio, de las cuales se espera un tope de

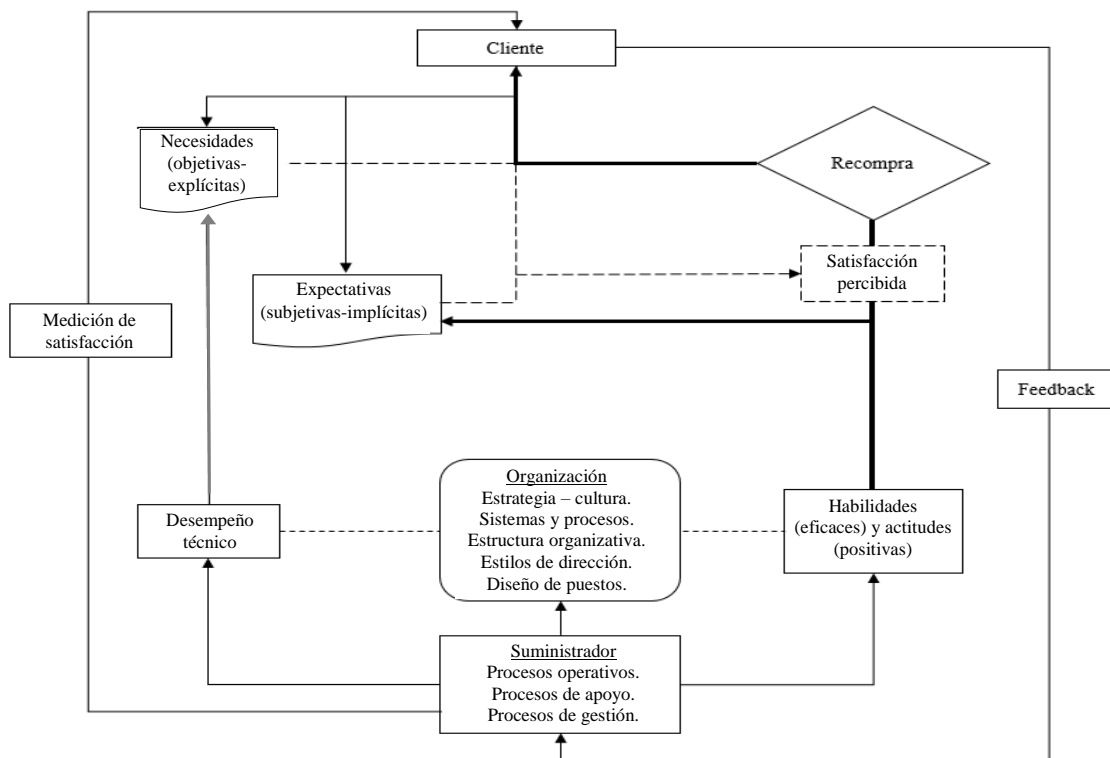
comensales por mesa en after office los días jueves y viernes, a comparación de los días sábado donde se observa una mayor presencia de parejas (investigación exploratoria).

- **Diferenciación.** La ventaja diferencial que caracteriza a “La Piquería” se basa principalmente en el nivel de atención del personal que, a través del servicio personalizado único y genuino, brindará una experiencia de satisfacción inigualable, en un ambiente acogedor y privado.

3. Diseño de los procesos

Es importante señalar que la satisfacción de las necesidades del cliente es determinada por el desarrollo del proceso de negocio en su totalidad más que por el correcto funcionamiento individual de cada una de las actividades que conforman estos procesos. «El objetivo final de intentar satisfacer al cliente es conseguir su fidelización a través de su recompra y recomendación a terceros» (Pérez 2009). Dicha aproximación se muestra en el gráfico 8.

Gráfico 8. La satisfacción del cliente



Fuente: Pérez, 2009.

Al elaborar el mapeo de procesos de “La Piquería” se han identificado 19 procesos: tres procesos estratégicos (PE), nueve procesos operativos (PO) y siete procesos de soporte (PS). En el gráfico 9 se muestran los procesos identificados que permiten tangibilizar los objetivos estratégicos.

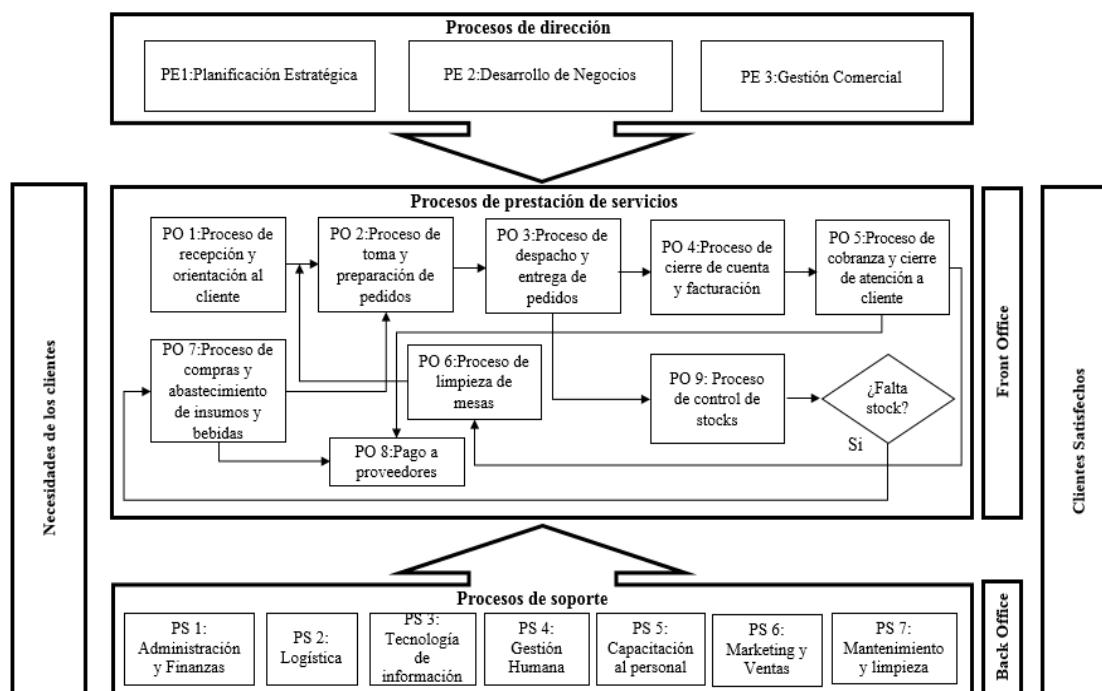


Gráfico 9. Mapeo de procesos

Fuente: Pérez, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

El detalle y descripción de cada uno de estos procesos se realiza en el anexo 11.

4. Diseño de las instalaciones

4.1 Ubicación

“La Pisquería” estará ubicada en el distrito de San Isidro, ello obedece al resultado de la investigación exploratoria realizada mediante entrevistas en profundidad a expertos, y al resultado de las encuestas sobre preferencias de ubicación para realizar after office. El local será alquilado y adecuado de acuerdo al giro del negocio (Calle Las Begonias N°463, San Isidro).

Respecto a los requisitos para la puesta en marcha del local como la licencia municipal (Municipalidad de San Isidro 2016a), y el certificado de Defensa Civil (Municipalidad de San Isidro 2016b), éstos son tramitados en la misma Municipalidad, siendo de fácil obtención.

4.2 Capacidad

El presente plan de negocio requiere el alquiler de un espacio de aproximadamente 200 m², con un aforo de 82 personas²⁷, espacio donde se ubicarán diez mesas de cuatro personas cada una, tres mesas de seis personas cada una, seis personas ubicadas en la barra, seis personas ubicadas en la sala de espera y 12 personas que corresponden al personal del bar. La capacidad es limitada por razones de seguridad, según lo establecido por la Municipalidad²⁸.

Se debe tener en cuenta que el promedio de visitas estimadas podría variar de acuerdo al día y la hora de afluencia. Según Lovelock se puede administrar la demanda usando las siguientes estrategias (Lovelock y Wirtz 2009):

- **Cuando exista exceso de demanda.** Se opera por encima de la capacidad óptima, frente a lo cual se debe contar con un equipo multifuncional, capaz de asumir diferentes funciones cuando el bar opere por encima de su capacidad.
- **Cuando exista exceso de capacidad.** Se opera por debajo de la capacidad óptima. El sistema de reservas permite conocer los días de menor afluencia de público. Dada la menor cantidad de visitas en los bares durante el verano (investigación exploratoria), para estos meses se priorizará capacitar al personal para desempeñar los distintos roles del negocio.

4.3 Arquitectura

El local estará diseñado con los requerimientos y requisitos exigidos por la Municipalidad y Defensa Civil para la apertura del local y atención al público (Municipalidad de San Isidro 2016a y 2016b).

4.4 Diseño del entorno del servicio

El diseño del local será de corte moderno; la iluminación será intermedia con la finalidad de generar un ambiente propicio para una amena charla. Los colores característicos serán tonos grises, acondicionados con elementos de madera y aluminio además de la iluminación que será

²⁷ El layout se presenta en el anexo 4.

²⁸ El local elegido para el alquiler fue construido después del año 2006, por lo que la norma empleada para el cálculo del aforo será el RNE A 070 Comercio, artículo 8 (Municipalidad de San Isidro, 2016b).

tenue. El tipo de música de fondo será adaptada al perfil del público y horario de concurrencia de los clientes.

5. Actividades pre operativas

Las actividades pre operativas corresponden a todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo la inauguración del local, cuya realización se ejecutará en seis meses. A continuación, en la tabla 26, se muestran las actividades y su cronograma de ejecución.

Tabla 26. Actividades pre operativas

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución y registro de la empresa						
Inscripción en SUNAT						
Negociación y alquiler del local						
Inicio de trámites municipales						
Obtención de licencia municipal						
Apertura de cuenta bancaria						
Decoración del local						
Compra de muebles, enseres y equipos						
Adquisición del software para el manejo de información						
Desarrollo de página Facebook						
Anunciar vía redes sociales la inauguración del local						
Implementación del local						
Reclutamiento y selección de personal						
Capacitación e inducción del personal						
Inauguración del local						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

La inversión estimada para “La Pisquería” asciende a S/ 479.831,13, de los cuales los gastos más representativos son aquellos relacionados con la remodelación del local y los acabados (S/ 61.360 y S/ 138.600, respectivamente), además del alquiler del local en la fase pre operativa que asciende a S/ 108.800; ello considerando que uno de los atributos diferenciadores será la calidad del ambiente del local. El detalle del presupuesto de inversión y capital de trabajo se encuentra en el anexo 12.

En cuanto a los gastos operativos (sin incluir planilla), éstos ascienden a S/ 18.444,33 mensuales, siendo el principal componente de gasto el alquiler del local (S/ 13.600). El gasto anual asciende a S/ 229.022, incluyendo gastos realizados anualmente como capacitaciones, uniformes, canasta navideña y reunión de fin de año. El detalle se encuentra en el anexo 14.

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

El diseño de la estructura organizacional es un proceso que tiene por finalidad distribuir el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten el cumplimiento de los objetivos empresariales (Franco 2015).

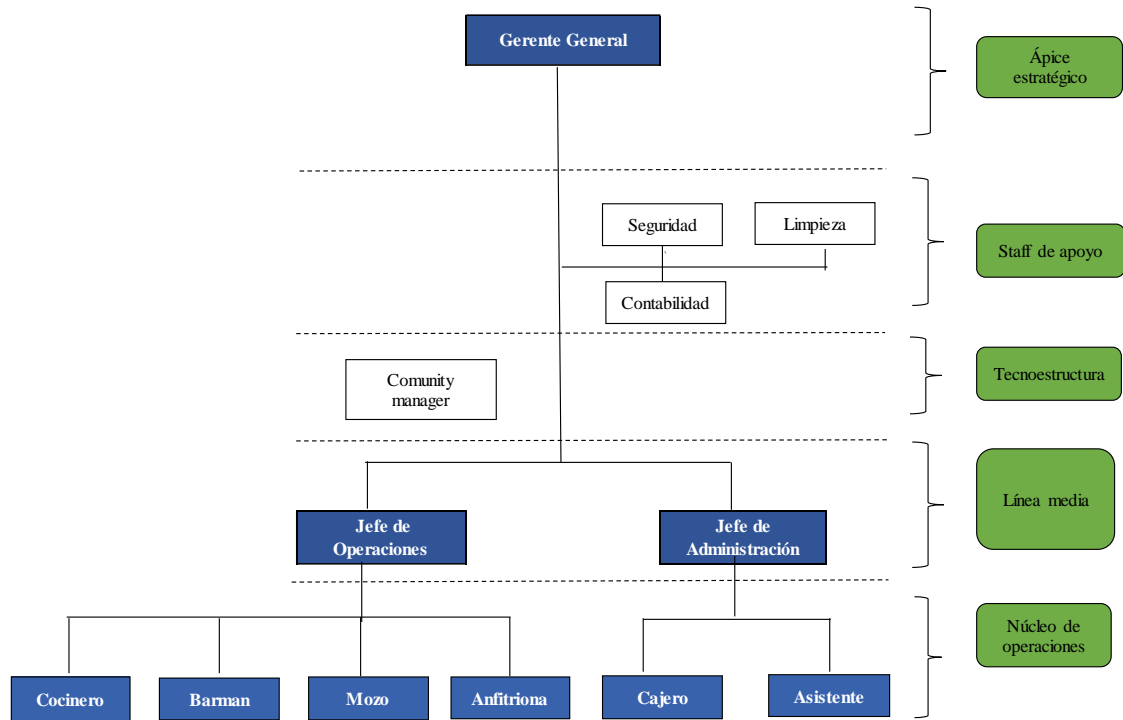
La estructura organizacional comprenderá los siguientes elementos: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo (Mintzberg 1984). Para el caso de “La Pisquería”, el diseño de la estructura organizacional se configurará como una organización profesional, siendo el núcleo de operaciones el elemento clave. La base de esta organización dependerá de la normalización de habilidades con el fin de lograr el perfeccionamiento continuo. Asimismo, cada uno de los profesionales que integran la organización tendrá un alto grado de libertad para la realización de sus actividades y toma de decisiones, todo ello enfocado a conseguir la satisfacción de los clientes. El control sobre su propio trabajo implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela (Mintzberg 1984).

En cuanto a los flujos de trabajo, las partes de la organización interactuarán mediante los flujos siguientes:

- **Sistema de autoridad formal.** Se darán de acuerdo a las relaciones de dependencia establecida según grado de autoridad.
- **Sistema de comunicación informal.** El gerente general y el asistente administrativo se apoyarán en toda información recogida en todos los niveles. Se promoverá la interacción entre todos los niveles de la organización.
- **Sistema de flujos regulados.** Este flujo aplica principalmente al proceso logístico desde la recepción de insumos hasta la entrega del producto.
- **Sistema de proceso de decisión ad hoc.** El personal conocedor del negocio estará en la completa capacidad de identificar oportunidades de mejora en todo momento, las mismas que serán canalizadas a través de los flujos regulados con el objetivo de seleccionar la mejor opción.

En el gráfico 10 se muestra el organigrama del plan de negocio de “La Piquería”; la estructura presenta los niveles jerárquicos según los elementos de la organización previamente señalados.

Gráfico 10. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Objetivos de recursos humanos, requerimientos y perfiles

En la siguiente tabla 27 se detallan los objetivos del plan de negocio de “La Piquería” para los próximos tres años:

Tabla 27. Objetivos de recursos humanos

Objetivos específicos	Indicador	Herramienta de medición	Año 1	Año 2	Año 3
Mantener un clima laboral agradable	Colaboradores motivados/ total de colaboradores	Encuestas de satisfacción laboral	75%	85%	95%
Aumentar la productividad del colaborador	Número de clientes satisfechos con el servicio ofrecido	Encuestas de satisfacción del cliente	75%	85%	90%
Capacitación constante al personal	Número de capacitaciones anuales	Horas de capacitación brindadas	6	6	6
Lograr un bajo nivel de ausentismo	Número de días ausentes/días laborales	Control de asistencia	Menor a 5%	Menor a 3%	Menor a 2%
Disminuir los niveles de rotación del personal	Cantidad de personas cesadas por año	Reporte de rotación de personal	1	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 27. Objetivos de recursos humanos (continúa de la página anterior)

Objetivos específicos	Indicador	Herramienta de medición	Año 1	Año 2	Año 3
Aumentar la satisfacción laboral a través de actividades de motivación e integración.	Número de actividades realizadas	Control de actividades realizadas anualmente	3	4	6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos se ha definido la descripción y especificación de las funciones, así como los requisitos que deben cumplir en cada uno de los puestos de trabajo indicados en el organigrama de “La Pisquería”. Los perfiles de los puestos de trabajo se detallan en el anexo 14.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Considerando los objetivos antes mencionados, a continuación, se plantean las estrategias de recursos humanos para “La Pisquería” (ver tabla 28).

Tabla 28. Estrategias de recursos humanos

Estrategias de personal	Objetivos cubiertos	Herramientas
Reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir los niveles de rotación de personal Mantener clima laboral saludable 	Reclutamiento <ul style="list-style-type: none"> Anuncios en páginas web de contratación de personal (Bumeran, Laborum, etcétera) Página web “La Pisquería” Referencias personales Selección <ul style="list-style-type: none"> Curriculum vitae Visita a domicilio Certificado de antecedentes policiales Pruebas psicológicas Dinámicas grupales Entrevista con jefe directo y administrador del local
Capacitación y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir los niveles de rotación de personal Aumentar la productividad del colaborador Mantener un alto nivel de servicio al cliente Ofrecer una experiencia única al cliente durante su permanencia en el local 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante en escuelas de bartender Capacitación constante en cursos de atención y fidelización centrados en el cliente.
Gestión del rendimiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la productividad del colaborador Capacitación constante del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación constante (jefe-colaborador) cada quince días Encuestas de satisfacción al cliente
Motivación y retención de personal	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir los niveles de rotación de personal Lograr un bajo nivel de ausentismo Mantener un clima laboral saludable 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de integración donde se destaquen los valores de la empresa Reuniones mensuales donde se hará partícipes del cambio al personal en conjunto Mejor colaborador del mes Incentivos por mejora de resultados

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las estrategias se detallan a continuación:

3.1 Reclutamiento y selección del personal

El personal será reclutado principalmente a partir de páginas web de recursos humanos, siendo de suma importancia las referencias personales o laborales en su hoja de vida. El proceso se iniciará con la entrevista personal donde el candidato será evaluado tanto por el jefe directo como por el gerente general. En este proceso se rescatarán los valores del candidato de acuerdo a los valores de la empresa y, sobre todo, sus habilidades blandas. Luego de ello, se evaluarán las habilidades técnicas para el puesto, para finalmente culminar el proceso con la visita a su domicilio, entrega de certificados policiales y pruebas psicológicas.

3.2 Capacitación y aprendizaje

Las capacitaciones en “La Pisquería” abordarán dos temas importantes: la preparación de la variedad de bebidas a base de pisco y la atención al cliente, enfocada en la excelencia del servicio y la experiencia. Para el primer caso se contará con el apoyo de las más reconocidas escuelas de bartender como Le Cordon Bleu; y en cuanto a la excelencia en el servicio, las capacitaciones serán realizadas mediante seminarios y talleres centrados en el cliente, al cual se busca fidelizar brindándole una experiencia única durante su permanencia en el local. Es importante señalar dada la proyección del negocio que cada nuevo colaborador contará con un mentor que lo guiará constantemente.

3.3 Gestión de rendimiento de personal

Con la finalidad de contar con el personal siempre idóneo para la posición que ocupa se establecerán reuniones quincenales con los colaboradores, de tal manera que el colaborador tenga una retroalimentación constante y que se sienta acompañado en el desarrollo de su puesto. En este sentido, el cliente será el principal retroalimentador a partir de las encuestas de satisfacción que se aplicarán constantemente.

3.4 Motivación y retención de personal

“La Piquería” sabe que el principal recurso de la empresa es el personal, por lo mismo que es pieza fundamental en la ventaja competitiva por brindar una experiencia personalizada, única y genuina a los clientes. El personal deberá ser apasionado con la empresa y los clientes, por lo que es muy importante se encuentre siempre motivado y cómodo lo cual, finalmente, será transmitido a los clientes. Es por ello que se tendrán elementos de motivación tales como elegir al colaborador del mes de acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas respecto al servicio brindado a los clientes, distinción que será acompañada de un reconocimiento.

Asimismo, se realizarán diversos eventos al año tales como el aniversario y cierre de año donde se buscará integrar al personal mediante actividades recreativas que alimenten los valores y competencias que busca la empresa. Finalmente, se establecerán reuniones mensuales donde se busquen oportunidades de mejora para la empresa y donde cada trabajador podrá participar con una propuesta, la misma que será sometida a votación y, de implementarse, se otorgará un reconocimiento al creador de la idea. Todas estas acciones se brindarán con el objetivo de contar con un buen clima laboral, basados en el desarrollo, motivación e inspiración del personal.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos de “La Piquería” se encuentra detallado en el anexo 15, dentro del cual se incluyen todos los costos y cargas sociales, así como los costos de las actividades que colaboran con las estrategias mostradas en la tabla 28. Como parte de la estrategia de motivación y retención del personal se considera un bono anual por desempeño a partir del tercer año, equivalente al 50% del sueldo; cuarto año, 75%; y para el quinto año, 100%.

Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social se define como las acciones que ha de realizar una organización para hacerse responsable de los impactos que generen sus decisiones y actividades (productos, procesos y servicios) sobre la sociedad y medio ambiente. Asimismo, es importante notar que la responsabilidad social no representa una actividad unilateral de empresa a la sociedad, sino más bien es la interacción de los distintos grupos de interés con la empresa en la búsqueda de resultados económicos, sociales y medio ambientales (Del Castillo 2014).

1. Objetivos

Los objetivos trazados relacionados a responsabilidad social empresarial figuran en la tabla 29:

Tabla 29. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Grupo de interés	Objetivos específicos	Indicador	Herramienta de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Medio ambiente	Contribuir con la preservación y cuidado del medio ambiente	Número de prácticas implementadas	Control de actividades realizadas anualmente	1	1	1
Proveedores	Cumplir con los compromisos	Proveedores satisfechos/ total de proveedores	Encuesta de satisfacción	80%	85%	95%
Colaboradores	Mantener un clima laboral agradable	Colaboradores satisfechos/ total de colaboradores	Encuestas de clima laboral	75%	85%	95%
Clientes	Ofrecer productos confiables	Número de clientes satisfechos	Encuestas de satisfacción del cliente	75%	85%	90%
Accionistas	Brindar información financiera confiable, transparente y oportuna	Número de informes financieros	Informe financiero	3	3	3
Estado	Cumplir con las obligaciones tributarias oportunamente	Cantidad pagos realizados a tiempo / Cantidad total pagos programados	Cronograma de pagos	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias de responsabilidad social empresarial

A continuación, en la tabla 30, se detallan las estrategias de responsabilidad social empresarial para “La Pisquería”:

Tabla 30. Estrategias de responsabilidad social empresarial

Estrategias por grupos de interés	Objetivos cubiertos	Acciones
Medio ambiente	Contribuir con la preservación y cuidado del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones mensuales que contribuyan a la mejora del medio ambiente • Implementar prácticas de mejora del medio ambiente progresivamente
Proveedores	Cumplir con los compromisos y acuerdos de pago con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación de proveedores • Establecer políticas de pago al contado
Colaboradores	Mantener un clima laboral agradable y oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de integración donde se destaquen los valores de la empresa • Reuniones mensuales. • Mejor colaborador del mes • Incentivos por mejora de resultados
Clientes	Ofrecer productos confiables a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de insumos de calidad
Accionistas	Brindar información financiera confiable, transparente y oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer cronograma de envío de información financiera. • Establecer reuniones mensuales de presentación de resultado de negocio.
Estado	Cumplir con las obligaciones tributarias oportunamente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cronograma de pagos a la SUNAT • Mantener actualizada la información tributaria

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Medio ambiente.** Como parte de las acciones a implementarse en favor del medio ambiente, desde el primer año la empresa contará con sistema de iluminación LED y el reciclaje de envases y botellas de vidrio. Asimismo, se tiene proyectada la utilización de bolsas biodegradables desde el segundo año. Por otro lado, se fomentará el consumo responsable del agua en el local. Para ello se utilizarán elementos visuales que sugieran el ahorro del agua al interior del local, sobre todo en los servicios higiénicos.
- **Proveedores.** Como parte de las acciones a realizar dentro de las estrategias se tiene el proceso de homologación de proveedores, el cual busca generar un estándar que garantice la incorporación de proveedores a los procesos de compras con niveles de calidad, confiabilidad y alineados a buenas prácticas de responsabilidad social. Asimismo, se establecerá una política de pago al contado. Ambas acciones permitirán a los proveedores un nivel de organización adecuado de tal manera que no se vean afectados por algún incumplimiento de pago.
- **Colaboradores.** La estrategia se desarrolla en el capítulo VII, Estructura organizacional y plan de recursos humanos.
- **Clientes.** Con la finalidad de ofrecerle productos de calidad al cliente, se establecerán criterios de selección tales como permisos sanitarios, certificados de denominación de origen, entre otros.
- **Accionistas.** Con la finalidad de brindar información financiera confiable, transparente y oportuna se establecerán cronogramas de presentación de información financiera, los cuales

detallen los estados de resultados, posición financiera y flujos de efectivo. Asimismo, de manera mensual, se realizarán reuniones donde se expondrán los resultados de la empresa.

- **Estado.** Como parte de la estrategia de cumplimiento tributario se elaborará un cronograma de pagos de impuestos basado en lo exigido por la SUNAT, ello con la finalidad de cumplir con toda obligación tributaria de manera oportuna.

3. Presupuesto de plan de responsabilidad social empresarial

El presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de “La Pisquería” se encuentra detallado en el anexo 16, dentro del cual se incluyen todos los costos asociados con la implementación de las estrategias de responsabilidad social mostradas en la tabla 30. En este sentido, como parte de las estrategias de motivación y retención de personal, se consideran la capacitación de personal e incentivos tales como reuniones de integración, bonos de productividad y canasta navideña. Asimismo, con respecto a las estrategias de medio ambiente se consideran las compras de bolsas biodegradables, implementar un sistema de iluminación LED y el traslado de envases plásticos y vidrios. Es importante señalar que para el caso de las otras estrategias de responsabilidad social (selección de proveedores, fidelización de clientes, seguimiento de negocio y cumplimiento tributario) las actividades se cumplirán sobre la base de las buenas prácticas realizadas por la empresa.

Finalmente, habiendo identificado las estrategias para cada uno de nuestros grupos de interés, resulta importante establecer relaciones cercanas y de mutua confianza con cada uno ellos. Ello contribuirá a generar valor a la comunidad donde se desarrolla la empresa y la sociedad en general.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

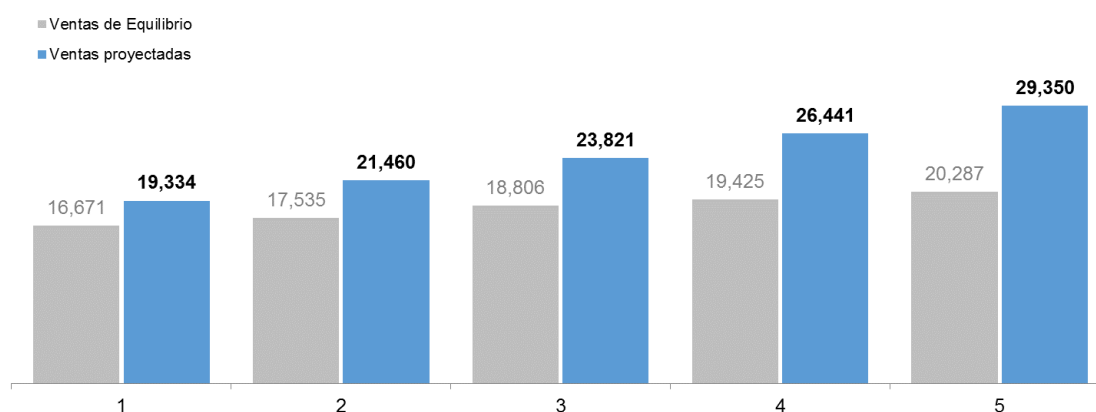
- El periodo de evaluación del plan de negocio es de cinco años y seis meses. Las actividades pre operativas tienen un periodo de seis meses antes del inicio de operaciones.
- El flujo se evalúa sobre un periodo de cinco años en soles.
- Se suponen pagos al contado y cero morosidades.
- La fecha de entrada en operaciones es de seis meses desde la constitución de la empresa.
- Se cobrará un ticket promedio ponderado de consumo por persona de S/ 46,50 durante el primer año. Para el cálculo se consideró las preferencias en cada uno de los tragos ofrecidos por “La Pisquería” y los precios respectivos. Para los años siguientes se considera un incremento del 3%, que recoge la inflación proyectada.
- Se estima una tasa de crecimiento anual en ventas (volumen) de 11% a partir del segundo año.
- Se aplican las tasas de Impuesto a Renta de acuerdo al artículo 55 de la Ley N°30296: 28% (2015-2016), 27% (2017-2018) y 26% (2019 en adelante) (SUNAT s.f.b).
- Se alquila un local de 200 m² con una renta mensual de S/ 13.600.
- Los sueldos se pagan mensualmente de acuerdo a las exigencias laborales y legales vigentes.
- Se tercerizan los servicios de community manager, limpieza, seguridad en puerta y remota.
- Todos los gastos cuentan con comprobantes y/o sustentos válidos para SUNAT.
- La depreciación financiera coincide con la tasa de depreciación tributaria
- Se considera una tasa de inflación estimada del 3 % siendo conservadora a partir de los informes del Banco Central de Reserva (BCRP 2017).
- Todos los ingresos y egresos son en soles por lo que no se tendrá diferencias en tipo de cambio que afectarían el estado de resultados.
- Las vacaciones de los colaboradores se tomarán al cumplir el año de trabajo como máximo.
- Durante los primeros cinco años de operación no se repartirán utilidades. Se repartirán dividendos a los accionistas según los resultados esperados.

2. Análisis del punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio se estimó la cantidad de clientes necesarios para cubrir los gastos operativos. Así, los gastos operativos se cubren con 16.671 clientes al inicio de las operaciones, cifra a la que se llega en el décimo primer mes del primer año de operaciones. El resultado del primer año considera un ticket unitario promedio de S/ 39,40 (S/ 46,50 incluido el

impuesto general a las ventas [IGV]) y el costo variable promedio unitario corresponde al 14,76% de este precio por concepto de insumos directos requeridos en los productos ofrecidos por el negocio. Como se observa en el gráfico 11, en los años siguientes la empresa también estaría operando por encima del punto de equilibrio, considerando el incremento de precios y costos variables estimados en 3%.

Gráfico 11. Punto de equilibrio por los primeros cinco años



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Análisis financiero

El presupuesto de inversiones²⁹ incluye las inversiones en activo fijo, intangibles y gastos pre-operativos para el año cero. La estimación de la demanda y ventas se ha elaborado en función al número de clientes previsto como mercado objetivo³⁰, al ticket promedio de compra, a la previsión del crecimiento de la demanda (11%) y al efecto del ajuste de inflación (3,00%).

Con la proyección de ventas obtenida, el negocio se considera como una pequeña empresa, debido a que sus ventas anuales serán mayores a 150 unidades impositivas tributarias (UIT) (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] 2003). El presupuesto de recursos humanos³¹ considera los beneficios y previsiones sociales definidos. El presupuesto de gastos operativos y gastos diversos³², que incluye alquileres, sistemas de seguridad, limpieza, servicios públicos,

²⁹ Ver anexo 12.

³⁰ Ver anexo 6.

³¹ Ver anexo 15.

³² Ver anexo 13

certificaciones u otros, permitió proyectar los gastos administrativos, y el presupuesto de marketing³³ permitió proyectar los gastos de ventas.

El presupuesto de responsabilidad social³⁴ comprende las acciones realizadas por la empresa en relación con los grupos de interés, no incluidas en demás presupuestos operativos. Se calculó el impuesto percibido por ventas restando el crédito fiscal de las compras y gastos; y en los estados financieros se calculó el impuesto a la renta de acuerdo a ley. En cuanto a la estructura de capital, se decidió financiar el 100% del proyecto a través de capital propio.

4. Estados financieros y flujo de caja proyectados

Con la información calculada anteriormente se elaboró el balance general (ver anexo 17) y el estado de pérdidas y ganancias. El estado de resultados mensual para el primer año se muestra en el anexo 18 y por el período de cinco años, en el anexo 19. Asimismo, el flujo de caja por el período de cinco años se muestra en el anexo 20. A partir de este flujo de caja se obtiene el siguiente resultado:

- Valor Actual Neto (VAN) de S/ 272.343.
- El período de recuperación se da en el tercer año.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 38,97%.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Al realizar el análisis de sensibilidad se revisa cómo varía el resultado (VAN) ante cambios en una variable que forma parte del modelo (Tong 2014). En el plan de negocios se analizó la sensibilidad de la variable demanda con tres niveles: -10%, inicial y +10%. El anexo 21 muestra los resultados del análisis de sensibilidad, el cálculo de los criterios de rentabilidad y los ratios financieros para estos tres escenarios. Es importante indicar que en todos los escenarios simulados el VAN es positivo y la TIR es mayor al costo de oportunidad de 18,9%, con lo cual el proyecto resulta aceptable.

³³ Ver anexo 10.

³⁴ Ver anexo 16.

6. Planes de contingencia

Para controlar los riesgos identificados a consecuencia principalmente del análisis de sensibilidad, se elabora un plan de respuesta el cual se ejecutará cuando se evidencie la presencia de condiciones que los generen (Project Management Institute [PMI] 2013). En la tabla 31 se listan los principales riesgos y contingencia planteados.

Tabla 31. Plan de respuesta a riesgos identificados para “La Pisquería”

Descripción del riesgo	Disparador	Respuestas planificadas	Plan de contingencia
Ofertas de productos y servicios poco atractivas para los clientes	Cantidad de clientes por debajo de lo esperado	Establecer promociones de after office para aquellos días de menor demanda	Establecer promociones de descuento enfocadas en las empresas ubicadas en el distrito de San Isidro
Baja recordación de la marca	Bajo reconocimiento de la marca	Promover publicidad en medios de comunicación radiales	Promover más publireportajes y asociaciones con eventos referidos al consumo de Pisco (semana del Chilcano, por ejemplo)
Incremento de costos fijos	Gastos por encima del esperado	Identificar y reducir los costos fijos sin afectar la operación del negocio	Alquilar el local en horario no comercial, adicionar giro de restaurante en horario de almuerzo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- De acuerdo al análisis del macroentorno y microentorno, existen condiciones favorables que permitirán que el bar “La Pisquería” se desarrolle exitosamente. Ello debido a que las oportunidades superan a las amenazas, siendo sus principales oportunidades las que refieren al incremento de consumo de pisco, la participación del Estado en la promoción y regulación del pisco, y las condiciones económicas favorables.
- De acuerdo al análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO, la ventaja competitiva de “La Pisquería” se encuentra en el servicio personalizado, único y genuino brindado, el cual está basado en una relación empática establecida con los clientes.
- La estrategia genérica establecida es la estrategia de diferenciación, dadas las condiciones del servicio ofrecido según la ventaja competitiva, además que el público objetivo tiene baja sensibilidad al precio.
- La investigación de mercado permitió corroborar que se está frente a una importante oportunidad, dadas las condiciones, preferencias y características del público objetivo, personas que laboran principalmente en el distrito de San Isidro y que desean un local moderno que ofrezca bebidas a base de pisco, donde uno de los atributos más valorados sea el servicio, siendo el precio un factor no determinante para su elección.
- “La Pisquería” aplicará la estrategia competitiva de desarrollo de producto, considerándose que es una industria de alto crecimiento. Esta estrategia se dará en base a la diferenciación por el servicio personalizado brindado, único y genuino.
- A partir del sexto año “La Pisquería” aplicará la estrategia de desarrollo de mercado para con ello posicionar la marca en nuevas zonas geográficas.
- El principal factor para posicionar “La Pisquería” como la mejor opción de after office en el distrito de San Isidro será la diferenciación en base al servicio personalizado, único y genuino brindado a los clientes, en un ambiente acogedor. A partir de ello, la estrategia de precios estará basada en el valor, dado que éste será fijado en función al buen servicio brindado, siendo necesario realizar esfuerzos para incrementar este valor percibido por el cliente.
- Para el logro de este objetivo resulta fundamental el tener personal motivado y apasionado con la empresa, por lo que resultan muy importantes las estrategias de reclutamiento y selección de personal, así como la de motivación y retención de personal.

- Los objetivos y estrategias operacionales están alineados con la estrategia de diferenciación y ventaja competitiva de “La Pisquería”, siendo las estrategias de calidad las que participan en la mayor cantidad de objetivos operacionales: calidad, flexibilidad, costos.
- Las estrategias de responsabilidad social empresarial se han elaborado según cada uno de los grupos de interés, siendo importante mantener relaciones cercanas con cada uno de ellos, lo cual contribuye a generar valor para la empresa y para la sociedad.
- Finalmente, luego de realizar la evaluación financiera, se tiene que la implementación del plan de negocio de “La Pisquería” resulta viable en tanto que genera un VAN positivo en cualquiera de los escenarios (optimista, medio o pesimista), habiendo considerado la variable de cantidad de clientes.

2. Recomendaciones

- Dado el dinamismo del mercado se recomienda el monitoreo de las necesidades de los clientes continuamente, para lograr la satisfacción del cliente de forma oportuna. Para ello la interacción del personal con el cliente resulta fundamental para este logro.
- Con el objetivo de asegurar la fidelidad de los clientes se recomienda establecer relaciones comerciales con las empresas que se encuentran ubicadas en el Centro Financiero de San Isidro, ello con el objetivo de posicionar al local como el principal referente de after office en el distrito.
- Actualmente se tienen campañas que promocionan el consumo del pisco, las mismas que pueden ser promovidas por el Estado, como el Día del Pisco Sour, o por iniciativas privadas como la Semana del Chilcano. Por ello, resulta importante monitorear cada una de estas campañas que representan mayor demanda, así como promoverlas mediante asociaciones con otros bares de corte similar en otros distritos.
- En caso de que no se obtengan los resultados esperados se deben implementar de inmediato los planes de contingencia propuestos.

Bibliografía

Arellano, R. (2015). “Los 6 Estilos de Vida y sus principales características”. [PDF]. Lima: Arellano Marketing.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Reporte de Inflación Diciembre 2016 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 11/01/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>>.

Bardales, E. (2016). “Boom inmobiliario en San Isidro: Casi 150 proyectos y trámites online para inversionistas”. En: *Diario Gestión*. [En línea]. 02 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 19/06/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/inmobiliaria/boom-inmobiliario-san-isidro-casi-150-proyectos-y-tramites-online-inversionistas-2158826>>.

Barney, J. y Hesterly, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage*. Boston: Pearson.

Comisión Nacional del Pisco (Conapisco). (2016). “Perú: Evolución de las empresas productoras de pisco, según regiones, 2014-2015”. En: *Estadísticas: Empresas*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>>.

Comisión Nacional del Pisco (Conapisco). (s.f). “Perú: Principales países de destino de las exportaciones de pisco, enero – noviembre 2014-2015”. En: *Estadísticas: Exportaciones*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<http://www.conapisco.org.pe/exportaciones.html>>.

Comisión Nacional del Pisco (Conapisco). (s.f.a). “Reglamento de la Denominación de Origen Pisco”. En: *XXII Concurso Nacional del Pisco*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/05/2016. Disponible en: <<http://www.conapisco.org.pe/eventos-y-concursos/reglamento-denominacion-pisco.pdf>>.

Congreso de la República. (2006). “Ley N°28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas”. En: *Normas Legales*. 05 de marzo de 2006. Lima: Diario Oficial El Peruano. [En línea]. Fecha de consulta: 05/05/2016. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/full/6QwPMjvp4N69avJvYiC3MB>>.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Del Castillo, E. (2014). *El MBA de la Universidad del Pacífico: Por una competitividad responsable*. Lima: Universidad del Pacífico.

Diario Gestión. (2016). “San Isidro: Conoce el estacionamiento subterráneo de la avenida Rivera Navarrete”. En: *Fotogalería*. [En línea]. 15 de agosto 2016. Fecha de consulta: 21/09/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/san-isidro-conoce-estacionamiento-subterraneo-avenida-rivera-navarrete-2167707/3>>.

Fernández, R. (2002). *Segmentación de mercados*. México DF: Thomson Learning.

Franco, P. (2015). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.

Garralda, J. (2005). *La cadena de valor*. Madrid: Instituto de Empresa.

Gonzales, A. (2016). “¿Qué toman los chilenos? Consumo de alcohol supera los 1.000 millones de litros en 2015”. En: *emol.com*. [En línea]. 26 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 12/09/2016. Disponible en: <<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>>.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Gránica S.A.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (2009). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050”. En: *Boletín de Análisis Demográfico*. N°36. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 12/09/2016. Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas 2009: Según ingreso per-cápita del hogar y según concentración de establecimiento*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). “Perú: Población económicamente activa total al 30 de Junio de 14 años y más por año calendario, según sexo y grupo de Edad, 2008 – 2015”. En: *Perú: Estimaciones y Proyecciones de población total y edades quinquenales, según departamento, provincia y distrito 2005-2015*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 27/11/2016. Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015”. En: *Informe Técnico*. N°1, febrero 2016. Producto Bruto Interno Trimestral. [En línea]. Fecha de consulta: 11/07/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2016”. En: *Informe Técnico*. N°4, noviembre 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 11/07/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). “Cuadro 27_1. Indicadores laborales de Lima Metropolitana. Población ocupada, según sexo, grupos de edad y nivel de educación, 2004-2015”. En: inei.gob.pe. [Excel]. Fecha de consulta: 11/07/2016. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro27_1.xlsx>.

International Trade Centre (ITC). (2015). “List of supplying markets for a product imported by Peru. Product: TOTAL All products”. En: *Trade map*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/12/2016. Disponible en: <http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx>.

Ipsos Perú. (2015a). *Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación Y o Millenials [Marketing Data]*. Lima: Ipsos Perú.

Ipsos Perú. (2015b). *Perfiles Zonales 2015 Lima Metropolitana [Marketing Data]*. Lima: Ipsos Perú.

Ipsos Perú. (2016). *Informe Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015 [Marketing Data]*. Lima: Ipsos Perú.

Kotler, P. y Keller. K.L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación SA.

Krajewski, L.; Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. México DF: Pearson Educación.

Lovelock, C. (2011). *Administración de Servicios. Estrategias para la administración de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México D.F.: Pearson Educación.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México D.F.: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.

Maximixe. (2015). *Caser: Riesgos de Mercado*. Lima: Maximixe.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado”. En: mef.gob.pe. 26 de agosto de 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 05/05/2016. Disponible en:

<https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). “Ministro Thorne: Crecimiento de 3,9% del PBI en 2016 nos exige seguir avanzando en beneficio de todos los peruanos”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 15 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 05/03/2017. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5183>>.

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (2003). “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015”. En: *mintra.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/01/2017. Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf>.

Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.

Municipalidad de San Isidro (2016a). “Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA Municipalidad de San Isidro”. En: *msi.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/01/2017. Disponible en: <<http://www.munisanisidro.gob.pe/transparencia/MSI/TUPA/4.3.TUPA-2017-GACU-SLA-SAM.pdf>>.

Municipalidad de San Isidro. (2016b). “Guía de Cálculo de Aforo - Anexo 07”. En: *msi.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/01/2017. Disponible en: <<http://www.msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2011/09/ITDC-GUIA-DE-CALCULO-DE-AFORO.pdf>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP.

Pérez, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Madrid: Gráficas Dehon.

Pipoli, G. (1999). *El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. Lima: Universidad del Pacífico.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018 revisado”. En: *pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/09/2017. Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/Plan_Nacional_de_Seguridad_Ciudadana.pdf>.

Project Management Institute (PMI). (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute.

Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Norma.

Sección Economía, Diario El Comercio. (2015). “Consumo interno de pisco se duplicó en los últimos cuatro años”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 22 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 19/06/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-interno-pisco-se-duplico-ultimos-cuatro-anos-noticia-1858273>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.a). “Texto Único Ordenado (T.U.O.) de la Ley del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Apéndices”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/05/2016. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.b). “Legislación Impuesto a la Renta – Capítulo VII, de las tasas de impuestos”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/11/2016. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.htm>>.

Tong, J. (2014). *Finanzas Empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de Canvas

<u>Socios clave</u> 8	<u>Actividades clave</u> 7	<u>Propuestas de valor</u> 2	<u>Relación con clientes</u> 4	<u>Segmentos de cliente</u> 1
Proveedores de bebidas Proveedores de alimentos Personal tercerizado Municipalidad de San Isidro Empresas que ofrecen cupones de descuento	Infraestructura y diseño del local Servicio diferenciado en atención al cliente Publicidad: Redes sociales, escrita y radial Promociones de ventas Compra de productos de calidad Recursos clave 6 Personal calificado con grandes habilidades sociales. Ubicación del local Keyman	Bar Pisquero que ofrece a sus clientes entretenimiento único en after office, convirtiéndose en un espacio de encuentro y diversión en el distrito de San Isidro, bajo un formato privado cuya diferenciación se encuentra en el servicio personalizado, único y genuino.	Información proporcionada al cliente a través de la red social Facebook, correos electrónicos y vía telefónica. Trato personalizado, dándole énfasis a generar un vínculo con el cliente 3 <u>Canales</u> Venta directa al consumidor	Adultos jóvenes entre los 25 y 44 años que laboren principalmente en el distrito de San Isidro
9 <u>Estructura de costos</u>		5 <u>Fuentes de ingreso</u>		
Alquiler del local Gastos de personal (sueldo, bonificaciones, capacitaciones) Gastos de marketing Costo de insumos		Ingresos por venta de bebidas alcohólicas Ingresos por venta de piqueos Formas de pago: efectivo, tarjeta de crédito y débito.		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 2. Análisis de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

Ejes de la matriz	Calificación							Promedio
	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	
Fuerza financiera (FF)	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	2,67
Retorno de la inversión			3					
Apalancamiento			3					
Liquidez		2						
Capital requerido versus disponible		2						
Flujo de caja		2						
Rotación de inventarios				4				
Fuerza de la industria (FI)	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	4,56
Potencial de crecimiento						6		
Potencial de utilidades					5			
Estabilidad financiera					5			
Conocimiento tecnológico					5			
Utilización de recursos					5			
Intensidad de capital			3					
Facilidad de entrada al mercado		2						
Productividad / capacidad utilizada					5			
Poder de negociación de proveedores					5			
Estabilidad del entorno (EE)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	2,71
Cambios tecnológicos		-2						
Tasa de inflación		-2						
Aumento capacidad adquisitiva NSE A y B , Lima Moderna		-2						
Variabilidad de la demanda		-2						
Barreras de entrada al mercado			-3					
Elasticidad de precios de demanda			-3					
Presión de los productos sustitutos					-5			
Ventaja competitiva (VC)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	2,50
Participación del mercado			-3					
Calidad del servicio		-2						
Ciclo de vida del producto		-2						
Lealtad del consumidor				-4				
Conocimiento tecnológico		-2						
Velocidad de introducción de nuevos productos		-2						
Eje "X" (VC+FI)	2,06							
Eje "Y" (EE+FF)	- 0,05							

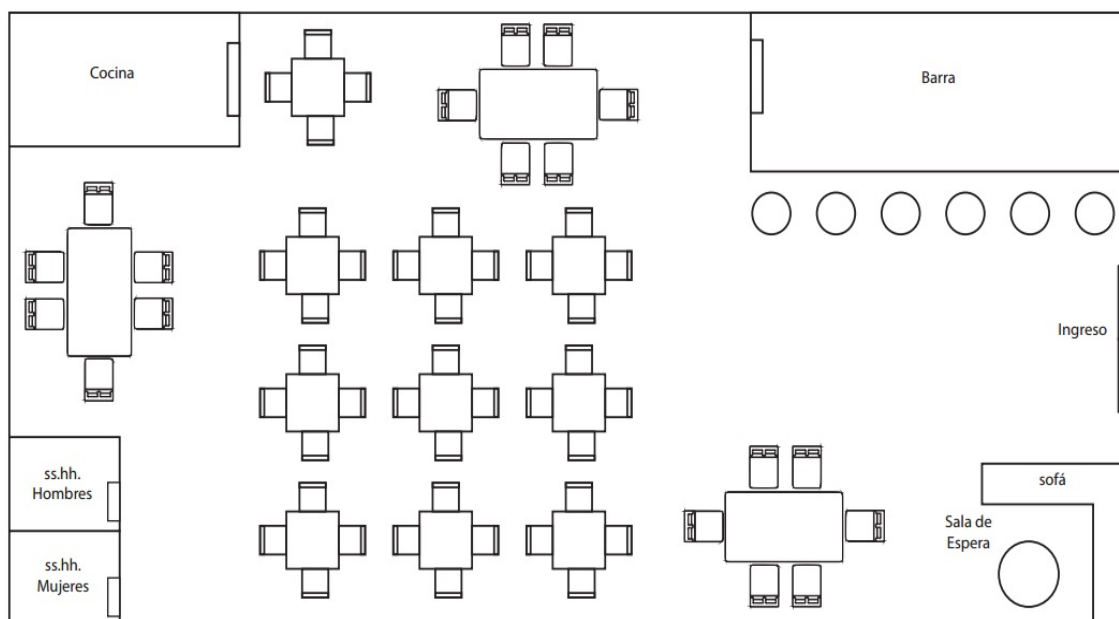
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Lista de expertos que participaron en las entrevistas en profundidad

Grupo de expertos	Datos		
	Nombre	Cargo	Empresa
Marketing y Negocios (M)	Vanessa Vilchez Elias	Administradora del Bar-Resaurant	Barrio Tapero Peruano
Finanzas e Inversión (F)	Richard Gutiérrez	Profesor de Finanzas	Universidad del Pacífico
Marketing y Negocios (M)	Carlos Muentes Reyes	Profesor de Marketing	Universidad del Pacífico
Marketing y Negocios (M)	Fernando Delgado del Águila	Community Manager	Cuponidad
Marketing y Negocios (M)	Manuel Sosa	Especialista de información y contenidos	Arellano Marketing
Distribuidor (D)	Diego Alfaro	Distribuidor principal	Hacienda La Caravedo
Marketing y Negocios (M)	Andrea Carrasco	Coordinadora de Marketing - Gerencia de Canales	Ripley
Legal (L)	Nelly Salas	Asesora administrativa del Ministerio de la Producción	Consejo Nacional del Pisco
Legal (L)	Jacqueline Guillén	Jefa de Atención al Usuario	Municipalidad de San Isidro
Marketing y Negocios (M)	Manuel Cadenas Mujica	Promotor de la Semana del Chilcano	Chilcanofest
Marketing y Negocios (M)	Rossana Rodríguez Chu	Jefe de Establecimientos	Diners Club

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Layout de “La Pisquería”



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Guía de preguntas de entrevistas en profundidad

Preguntas	Grupos de expertos						
	F	M	D	T I	C	E	L
Poder de negociación de los proveedores							
¿Qué riesgos ve usted a mediano y largo plazo respecto al abastecimiento de pisco?	X	X	X				X
¿Qué tipo de estrategias beneficiosas se pueden diseñar entre quien provee de pisco y un negocio tipo taberna-bar?		X	X				
Poder de negociación de los clientes							
¿Qué factores considera usted para la elección de una bebida con pisco?	X	X	X				
¿Usted considera que una taberna pisquera es una buena alternativa para el after office?		X	X				
¿Qué es lo que más aprecia el público al acudir a un local donde se vendan bebidas con pisco?		X	X				
Identifica factores políticos y legales							
¿Qué recomendaciones brindaría usted al Estado para impulsar el consumo del pisco en el Perú?	X	X	X				
¿Qué labor está cumpliendo la Conapisco para impulsar el consumo?							X
Las condiciones exigidas por las autoridades para implementar una taberna pisquera ¿considera que son sencillas en el distrito de San Isidro?							X
Identifica factores económicos							
¿Usted considera que las condiciones económicas de desarrollo actual del país permiten el desarrollo de un negocio de taberna pisquera?	X	X	X			X	X
¿Cuál sería para usted el precio promedio que podría pagar por una bebida preparada en base a pisco?		X	X				
Identifica factores tecnológicos							
¿Cómo ve usted la utilización de redes sociales como medio de difusión del consumo de pisco?	X	X	X	X			X
¿De qué manera la tecnología puede impactar dentro de la estrategia de mercadeo de un negocio tipo taberna?		X		X			
Identifica factores sociales							
¿Cuál cree usted que es el segmento que actualmente consume mayormente pisco en un bar-restaurant?		X	X				
¿Considera como una buena alternativa de entretenimiento para el after office la apertura de un bar pisquero en el distrito de San Isidro?		X	X				
Identifica factores ecológicos y de responsabilidad social empresarial							
¿Cuál es su opinión respecto a bares con estructura ecoeficientes?	X	X				X	
¿Qué beneficios considera usted que puede traer a una empresa el hecho de aplicar políticas de responsabilidad social empresarial ?	X	X				X	X
Amenaza nuevos competidores							
¿Cuál cree usted que es la principal amenaza para la sostenibilidad del negocio respecto a la competencia?	X	X					
¿Considera usted que existe mercado suficiente para nuevos competidores? Tomando en consideración el segmento adulto joven y el distrito de San Isidro, ¿cuál considera usted que sería la estrategia más recomendable sobre la cual debe enfocarse un negocio de taberna pisquera?		X	X				
En algunas empresas se está considerando como parte de los beneficios a sus colaboradores el realizar reuniones de after office en su misma oficina, ¿considera que esto puede ser una amenaza para el presente plan de negocio?		X					
Amenaza de productos sustitutos							
¿Cuál es su opinión respecto a otros bares-restaurant cuya bebida principal sea otra distinta al Pisco?	X	X	X				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Pasos realizados para determinar la proyección de la demanda del 2017 al 2021

Para elaborar la proyección de la demanda del periodo considerado para el presente plan de negocio (2017-2021), se toma como año base el 2008, ya que es en éste año donde se cuenta con todos los datos brindados por INEI para realizar las estimaciones necesarias.

- **Población del Perú.** La estimación de la población del Perú del año 2017 al año 2021 se basó en información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) (2009).
- **Población Económicamente Activa (PEA) del Perú.** La estimación de la población económicamente activa del Perú se basó en información de INEI (2010). La PEA del país al año 2015 equivalía al 54,77% de toda la población total del país. Se toma el 54,77% como información para las proyecciones de años posteriores.
- **Población Económicamente Activa (PEA) de Lima Metropolitana.** Esta proyección toma información base de INEI (2010). La PEA de Lima al año 2015 equivalía al 31,36% de la PEA del Perú. Se toma al 31,36% como información para las proyecciones de años posteriores.
- **Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) de Lima Metropolitana.** Esta proyección toma información base de INEI (s.f.). Dentro de esta data, se encuentra el grupo de edad de 25 a 44 años, al que está dirigido el presente plan de negocio, que equivale al 53,43% de la PEA de Lima al año 2008, mientras que al 2014 equivale al 54,61%. Se toma el 54,61% como información para las proyecciones de años posteriores del análisis.
- **Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) de San Isidro.** Esta proyección toma como información base de INEI (INEI 2009). Al año 2008, la PEAO de San Isidro equivalía el 3,59% del total de PEAO de Lima. Para identificar la PEAO de San Isidro en el rango de 25 a 44 años al año 2014, se considera el 54,61% indicado líneas arriba como la PEAO de este distrito en el rango de edad objeto del presente plan de negocio. El resumen de las proyecciones figuran en la tabla A.

Adicionalmente, tomando las proyecciones de periodo 2017-2021 y aplicando las preguntas filtro vistas en el capítulo II, Estudio o sondeo de mercado, se identifica la población total, mercado potencial, mercado objetivo y mercado meta para el periodo objeto del presente plan de negocio, tal como se aprecia en la tabla B.

Tabla B. Estimación de población total, mercado potencial, mercado objetivo y mercado meta

	2017	2018	2019	2020	2021
Filtro P12	53,07%	53,07%	53,07%	53,07%	53,07%
Filtro P3	47,64%	47,64%	47,64%	47,64%	47,64%
Filtro P13	47,91%	47,91%	47,91%	47,91%	47,91%
Población total (# personas)	95.015	96.019	97.014	97.996	98.965
Mercado potencial (# personas)	50.420	50.953	51.481	52.002	52.516
Mercado objetivo (# personas)	11.508	11.630	11.750	11.869	11.986
Mercado meta (# clientes promedio mensual)	1.611	1.788	1.985	2.203	2.446

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla A. Resumen de proyecciones

	2008		2014		2015		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Población Perú	28.807.034		30.814.175		31.151.643		31.488.625	31.826.018	32.162.184	32.495.510	32.824.358	33.149.016
PEA Perú	15.158.766	52,62%	16.782.745	54,46%	17.062.409	54,77%	17.246.981	17.431.778	17.615.904	17.798.473	17.978.590	18.156.412
PEA Lima Metropolitana	4.636.757	30,59%	5.243.557	31,24%	5.351.621	31,36%	5.409.512	5.467.474	5.525.224	5.582.487	5.638.981	5.694.755
PEAO Lima Metropolitana	4.040.868	87,15%	4.642.621	88,54%	4.738.300	88,54%	4.789.557	4.840.876	4.892.008	4.942.708	4.992.728	5.042.109
PEAO Lima Metropolitana (25-44 años)	2.159.086	53,43%	2.535.107	54,61%	2.587.586	54,61%	2.615.577	2.643.602	2.671.526	2.699.213	2.726.528	2.753.496
PEAO San Isidro	145.235	3,59%	166.863	3,59%	170.302	3,59%	172.144	173.988	175.826	177.649	179.446	181.221
PEAO San Isidro (25-44 años)	77.601		91.116		93.002		94.008	95.015	96.019	97.014	97.996	98.965

Leyenda

	Cifras fuente INEI
	Cifras estimadas

Fuente: INEI y UNFPA, 2009; INEI, 2010; INEI, s.f.; INEI, 2009.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 7. Producción, exportación y consumo local de pisco

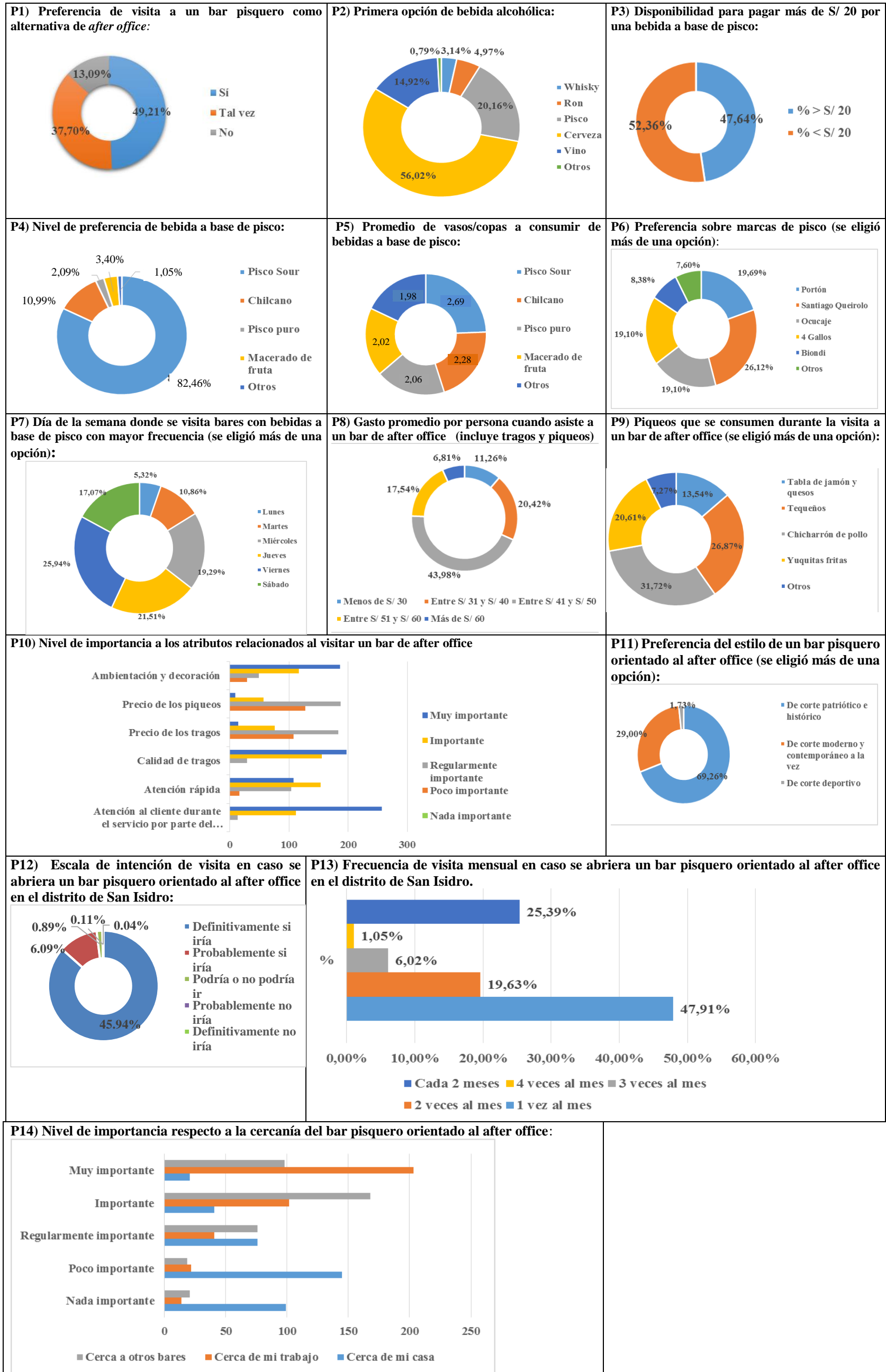
Año	Producción	Var. %	Exportación	Var. %	Consumo local	Var. %
2000	1.600		32		1.568	
2001	1.800	13%	54	69%	1.746	11%
2002	1.500	-17%	21	-61%	1.479	-15%
2003	2.400	60%	58	176%	2.342	58%
2004	2.900	21%	74	28%	2.826	21%
2005	3.900	34%	88	19%	3.812	35%
2006	4.900	26%	108	23%	4.792	26%
2007	6.100	24%	176	63%	5.924	24%
2008	6.500	7%	249	41%	6.251	6%
2009	6.600	2%	206	-17%	6.394	2%
2010	6.300	-5%	285	38%	6.015	-6%
2011	6.300	0%	457	60%	5.843	-3%
2012	7.100	13%	560	23%	6.540	12%
2013	7.100	0%	635	13%	6.465	-1%
2014	8.600	21%	736	16%	7.864	22%
2015	9.500	10%	944	28%	8.556	9%

Fuente: Conapisco, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

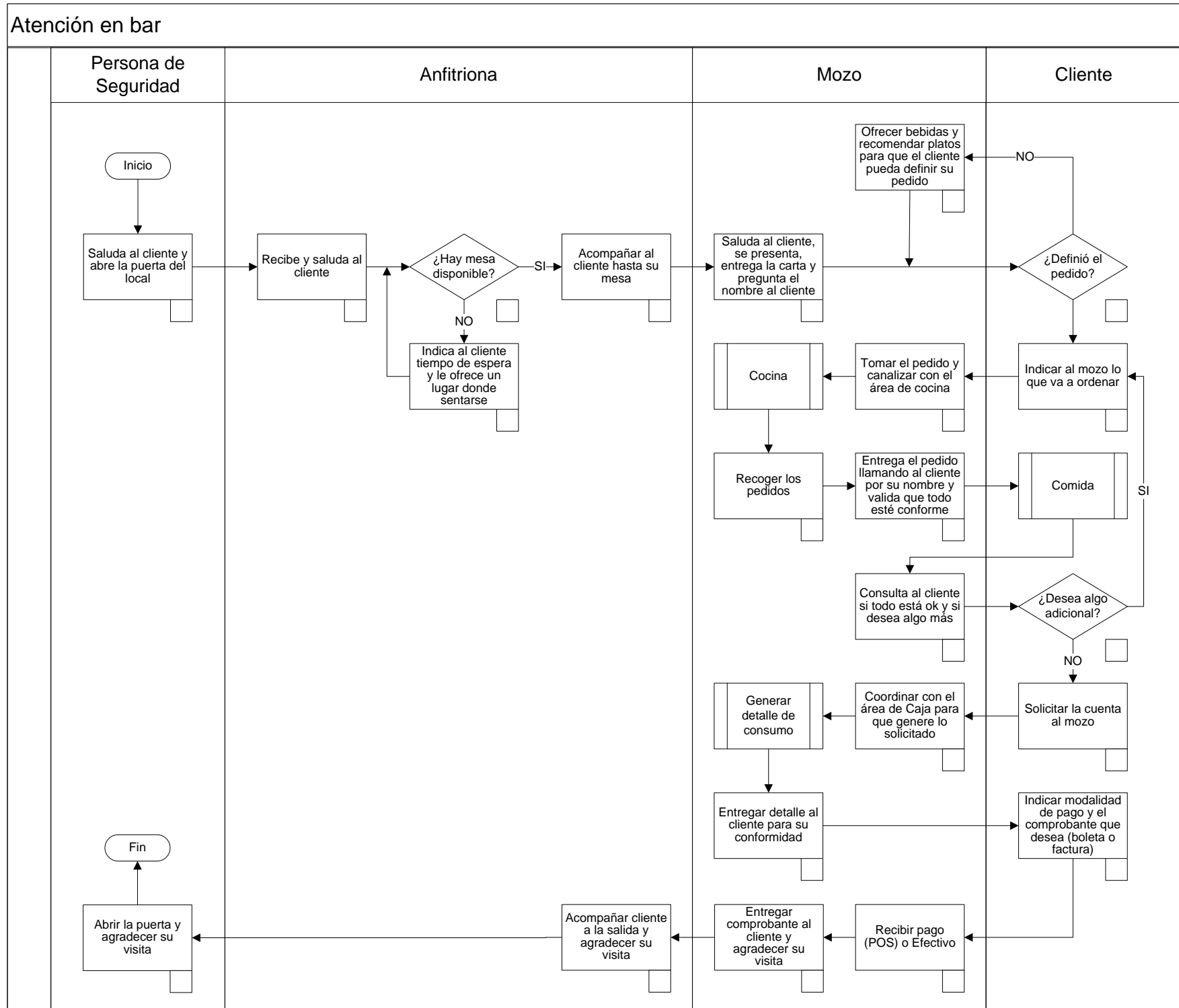
Var. % promedio **8,0%**
(2011-2015)

Anexo 8. Resultado de encuestas



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Protocolo de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Cronograma y presupuesto de marketing (en soles)

Promoción	Mecanismos de promoción	Propósito	Frecuencia	Precio unitario S/	Año pre operativo	2017												Total 2017	2018	2019	2020	2021
						2016	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov					
Publicidad escrita y radial	Publirreportaje	Captar / Posicionar	1 vez, año 1 y año 3	15.000		15.000											15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
	Programa radial (Doble 9 , Planeta 107.7)	Captar / Posicionar	1 vez al año	4.000		4.000											4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Publicidad virtual	Diseño de página web	Captar / Posicionar	Única vez	1.000	1.000												-	-	-	-	-	
	Costo de renovación de dominio web y correo electrónico	Captar / Posicionar	1 vez al año	960		960											960	960	960	960	960	
	Hosting de página web	Captar / Posicionar	Anual	480		480											480	480	480	480	480	
	Diseño de página de Facebook	Captar / Posicionar	Única vez	700	700												-	-	-	-	-	
	Google Display	Captar / Posicionar	Mensual	900		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
	Community manager (web y Facebook)	Retener	Mensual	1.200		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Relaciones públicas	Contratación de keyman (inauguración)	Captar	Tres veces al año	3.500		3.500			3.500		3.500						10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	
	Lanzamiento de la marca	Captar	Única vez	12.000		12.000											12.000	-	-	-	-	
	Regalos para los invitados	Captar	Única vez	2.000		2.000											2.000	-	-	-	-	
	Marcha blanca	Captar	Única vez	4.000		4.000											4.000	-	-	-	-	
	Promociones de ventas: happy hour, miércoles de Chilcanos, plataformas de descuento.	Retener	Mensual	2.320		2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	27.840	18.000	18.000	18.000	18.000	
Branding	Diseño de logotipo (idea de los dueños del negocio)	Captar	Única vez	500	500												-	-	-	-	-	
	Diseño de tarjetas de presentación	Captar	Única vez	100	100												-	-	-	-	-	
	Diseño de la carta de precios	Captar	Única vez	500	500												-	-	-	-	-	
	Merchandising	Captar	3 veces al año	1.000	1.000				1.000				1.000			1.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
	Impresión de la carta de precios	Captar	Única vez	2.500	2.500												-	-	-	-	-	
Comisión de tarjeta de crédito y débito	Costo de uso de tarjeta de crédito y débito	Retener	Mensual	En función a la venta		1.818	1.818	1.818	1.773	1.773	1.773	1.859	1.773	1.773	1.773	1.877	21.601	24.693	28.231	32.276	36.902	
Total, soles						6.300	48.178	6.238	6.238	10.693	6.193	9.693	6.279	7.193	6.193	6.193	7.297	126.581	101.833	105.371	109.416	114.042

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Descripción de los procesos

Proceso	Descripción
PE 1: Planificación estratégica	Analizar, desarrollar y hacer seguimiento a la estrategia de negocio.
	Alinear planificación y procesos para ejecución de actividades que permitan continuidad y crecimiento del negocio.
PE 2: Desarrollo de negocios	Generar nuevas ideas de negocio.
	Plantear estrategia de crecimiento (orgánico e inorgánico).
	Análisis de factibilidad de nuevos negocios.
	Implementación y puesta en marcha de nuevos negocios.
PE 3: Gestión comercial	Desarrollar estrategias comerciales impulsando actividades de seguimiento de clientes, captación de nuevos clientes y posicionamiento de marca.
PO 1: Recepción y orientación al cliente	Recibimiento de los clientes a cargo de una anfitriona que brinde una orientación amable y cordial sobre los servicios ofrecidos.
PO 2: Toma y preparación de pedidos	Recepción del pedido del cliente a través del mozo, quien deriva el pedido al barman y/o cocinero para su elaboración.
PO3: Despacho y entrega de pedidos	Los pedidos se despachan de acuerdo al orden de llegada y serán derivados al mozo responsable de la mesa para la entrega inmediata al cliente.
PO4: Cierre de cuenta y facturación	Cliente solicita la cuenta que corresponde al consumo de la mesa.
PO5: Cobranza y cierre de atención al cliente	Mozo consulta medio pago (efectivo o tarjeta) para luego entregar comprobante de pago y POS de ser necesario.
PO6: Limpieza de mesas	La limpieza de mesas será realizada por el mozo asignado según distribución de mesas. Ésta se hará de manera inmediata una vez retirado el cliente.
PO7: Compra y abastecimiento de insumos y bebidas	La compra y recepción de insumos será realizada por el Jefe de Operaciones, ésta se llevará a cabo una vez comprobados los stocks diarios de productos. Luego de la verificación de la factura esta mercadería será derivada a cocina para su almacenamiento.
PO8: Pago a proveedores	El pago a proveedores será realizado por el Asistente de Administración según cronograma de pago respetando los contratos. Este pago será realizado a través de la banca virtual.
PS1: Administración y finanzas	Elaboración de informes de resultados y situación financiera mensuales.
PS2: Logística	Revisión continua de procesos para lograr eficiencias.
PS3: Tecnología de información	Actualización constante de software.
PS4: Gestión de nómina	Cálculo y pago de planilla de empleados y recibos por honorarios. El pago se realizará mediante pago de haberes a través del sistema financiero.
PS5: Capacitación al personal	Elaboración de plan de capacitación y desarrollo orientados principalmente a la atención al cliente.
PS6: Marketing y ventas	Elaboración de promociones de atracción de clientes.
PS7: Mantenimiento y limpieza	Revisión mensual de equipos de refrigeración y cocina, servicio de limpieza tercerizado.

Anexo 12. Presupuesto de inversión (activo fijo, intangibles y pre operativo)

Descripción	Tipo	Importe S/
Remodelación del local	Activo fijo	61.360,00
Muebles	Activo fijo	11.739,00
Balones de gas	Activo fijo	112,20
Menaje y utensilios	Activo fijo	1.399,00
Máquinas (cocina , licuadora industrial)	Activo fijo	44.113,80
Decoración y acabados	Activo fijo	138.600,00
Uniformes de personal	Pre operativo	1.650,00
Licencia de funcionamiento	Intangible	207,80
Inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones	Intangible	405,20
Constitución de la empresa	Intangible	1.344,00
Diseño facturas, boletas	Intangible	624,00
Sistema de seguridad	Intangible	1.801,68
Computadoras	Activo fijo	3.115,00
Página web	Intangible	3.360,00
Reclutamiento de personal	Pre operativo	620,00
Alquiler de local (incluye mes de adelanto+garantía)	Pre operativo	108.800,00
Servicios públicos (agua + luz + arbitrios)	Pre operativo	5.556,00
Útiles de limpieza	Pre operativo	780,00
Servicio de limpieza	Pre operativo	2.520,00
Servicio de seguridad remota	Pre operativo	500,00
Servicio de seguridad en puerta	Pre operativo	2.520,00
Telefonía + internet + cable	Pre operativo	600,00
Telefonía celular	Pre operativo	600,00
Útiles de oficina	Pre operativo	150,00
Software INFOREST	Intangible	30.680,00
Existencias	Pre operativo	3.088,87
Lanzamiento de la marca	Intangible	12.000,00
Gastos de personal	Pre operativo	41.584,58
Total en soles		479.831,13

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Presupuesto de gastos operativos

Descripción	Mensual S/	Anual S/
Alquiler local	13.600,00	163.200,00
Arbitrios	306,00	3.672,00
Agua	270,00	3.240,00
Luz	350,00	4.200,00
Gas	160,00	1.920,00
Útiles de limpieza	130,00	1.560,00
Telefonía+Internet+cable	300,00	3.600,00
Telefonía celular	200,00	2.400,00
Útiles de oficina	50,00	600,00
Servicio contable	300,00	3.600,00
Antivirus	8,33	100,00
Servicio de limpieza	1.260,00	15.120,00
Servicio de seguridad en puerta	1.260,00	15.120,00
Servicio de seguridad remota	250,00	3.000,00
Uniformes		1.650,00
Reparación y Mantenimiento		1000,00
Capacitación al personal		2.400,00
Canasta navideña		1.320,00
Reunión por fin de año		1.320,00
Total, gastos operativos en soles	18.444,33	229.022,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Perfiles de puestos

Puestos	Conocimientos	Habilidades	Requisitos
Cargo: Gerente general Planificar y ejecutar el reclutamiento, seleccionar y capacitar a los colaboradores, construir y establecer alianzas estratégicas, desarrollar e implementar el plan estratégico, planificar, dirigir y coordinar la interacción entre las diferentes áreas, elaborar el presupuesto anual y asegurar el resultado óptimo de la empresa.	Planeamiento estratégico. Administración de personal. Finanzas. Relaciones públicas.	Toma de decisiones. Comunicación efectiva. Capacidad de negociación.	Estudios en Administración Hotelera de preferencia o experiencia de cinco años en el rubro de bares y restaurantes.
Cargo: Jefe de Operaciones Selección de proveedores, compra y recepción de alimentos y bebidas, establecer mecanismos de control de calidad y seguridad, supervisar al personal a cargo de las actividades operativas, inspeccionar el correcto funcionamiento de los equipos e instalaciones del local.	Gestión de procesos. Control de costos.	Orientación al servicio. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad de negociación.	Más de tres años de experiencia en posiciones similares. Estudios de Administración y/o Ingeniería Industrial.
Cargo: Jefe de Administración Administrar cuenta en redes sociales, proponer actividades de mejora, atender las sugerencias, quejas o reclamos de clientes, supervisar las actividades del personal, velar por el cumplimiento de las actividades administrativas	Manejo de control de inventarios y logística, conocimientos de costos. Ingles a nivel intermedio, Manejo de Office a nivel de usuario.	Proactivo, ordenado, empático. Capacidad de liderazgo. Manejo de equipos de trabajo	Tres años de experiencia en la administración de bares. Estudios completos de Administración, Turismo y Hotelería.
Cargo: Asistente de Administrador Realizar el pago a proveedores, preparar el cierre mensual de los ingresos y egresos, llevar el control de asistencia, tardanzas y rotación del personal, asistir al administrador en las diversas funciones.	Manejo de Office a nivel de usuario. Conocimiento de inventarios y logística.	Ordenado, proactivo.	Experiencia de un año. Estudios técnicos de administración o carreras afines.
Cargo: Anfitriona Brindar atención correcta y cordial a los clientes, organiza llegada del cliente, realiza las encuestas de satisfacción del cliente (mensual).	Conocimientos básicos de atención al cliente y protocolos de servicio.	Dinámica, extrovertida, entusiasta, actitud positiva y servicial.	Experiencia de un año en anfitrionaje. Inglés intermedio.
Cargo: Mozo Brindar atención correcta y cordial a los clientes, tomar órdenes a solicitud del cliente, velar porque la estadía del cliente sea satisfactoria, velar por el orden y limpieza de las mesas asignadas, sugiere y acomoda en las mesas a los clientes, solicita la cuenta de la mesa e informa al cliente.	Conocimientos básicos de gastronomía.	Dinámico, extrovertido, entusiasta, actitud positiva y servicial.	Experiencia de un año en bares y/o restaurantes. Secundaria completa.
Cargo: Cocinero Preparar, servir y presentar los piqueos, comprobar la calidad de la comida, inspeccionar los equipos y utensilios de cocina, cumplir con los tiempos de preparación estimados, controlar y dirigir las actividades del asistente de cocina, controla el correcto almacenamiento de los alimentos	Formación técnica en gastronomía.	Dinámico, creativo, ordenado, y tolerancia a la presión. Habilidad para la creación de nuevos platos y piqueos.	Experiencia de un año en la preparación de platos y piqueos. Estudios en instituciones de cocina reconocidas.
Cargo: Asistente de cocina Conoce los procedimientos de preparación de alimentos, aplicar estándares de higiene y calidad, recepcionar y supervisar el ingreso de los insumos de cocina	Formación técnica en gastronomía.	Proactivo y dinámico.	Experiencia de seis meses en la asistencia de preparación de alimentos
Cargo: Barman Responsable de las operaciones del bar, elaborar y servir diversas bebidas alcohólicas y no alcohólicas, establece las especificaciones de los insumos que requiere, elabora las recetas estándar de las bebidas, verificar y controlar el stock y la calidad de las bebidas e insumos requeridos	Formación técnica como bartender	Orden, control iniciativa y creatividad.	Experiencia de un año en la preparación de bebidas alcohólicas. Estudios de bartender.
Cargo: Cajero Recibir los pagos de los clientes, apertura y cierre de caja diario, realizar los cuadros de caja, genera reporte de ingresos y salida de efectivo de caja chica.	Conocimiento en la detección de billetes falsos Manejo de <i>software</i> de caja Manejo de POS Office básico	Orden, control e iniciativa.	Experiencia de seis meses en el manejo de efectivo. Estudios técnicos en Administración o carreras afines (concluidos o truncos).

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Presupuesto de recursos humanos (soles)

	Año pre operativo (2016)	2017	2018	2019	2020	2021
Gerente General	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	30,720.00	61,440.00	61,440.00	61,440.00	61,440.00	61,440.00
Gratificación S/.	5,120.00	10,240.00	10,240.00	10,240.00	10,240.00	10,240.00
Essalud (9%)	2,764.80	5,529.60	5,529.60	5,529.60	5,529.60	5,529.60
CTS	2,560.00	5,120.00	5,120.00	5,120.00	5,120.00	5,120.00
Bono especial por logros	-	-	-	2,560.00	3,584.00	5,120.00
Total Sueldo + beneficios sociales	41,164.80	82,329.60	82,329.60	84,889.60	85,913.60	87,449.60
Jefe de Administración	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	-	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Gratificación S/.	-	-	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Essalud (9%)	-	-	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00
CTS	-	-	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bono especial por logros	-	-	-	1,250.00	1,750.00	2,500.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	-	40,200.00	41,450.00	41,950.00	42,700.00
Jefe de Operaciones	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Gratificación S/.	-	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Essalud (9%)	-	3,240.00	3,240.00	3,240.00	3,240.00	3,240.00
CTS	-	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Bono especial por logros	-	-	-	1,500.00	2,100.00	3,000.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	48,240.00	48,240.00	49,740.00	50,340.00	51,240.00
Asistente de Administración	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	-	6,600.00	13,200.00	13,200.00	13,200.00
Gratificación S/.	-	-	1,100.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
Essalud (9%)	-	-	594.00	1,188.00	1,188.00	1,188.00
CTS	-	-	550.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Bono especial por logros	-	-	-	550.00	770.00	1,100.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	-	8,844.00	18,238.00	18,458.00	18,788.00
Mozo	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	64,800.00	64,800.00	64,800.00	64,800.00	64,800.00
Gratificación S/.	-	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
Essalud (9%)	-	5,832.00	5,832.00	5,832.00	5,832.00	5,832.00
CTS	-	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Bono especial por logros	-	-	-	2,700.00	3,780.00	5,400.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	86,832.00	86,832.00	89,532.00	90,612.00	92,232.00
Cocinero	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Gratificación S/.	-	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Essalud (9%)	-	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00
CTS	-	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Bono especial por logros	-	-	-	600.00	840.00	1,200.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	19,296.00	19,296.00	19,896.00	20,136.00	20,496.00
Asistente de cocina	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
Gratificación S/.	-	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Essalud (9%)	-	972.00	972.00	972.00	972.00	972.00
CTS	-	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Bono especial por logros	-	-	-	450.00	630.00	900.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	14,472.00	14,472.00	14,922.00	15,102.00	15,372.00
Barman	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Gratificación S/.	-	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Essalud (9%)	-	2,160.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00
CTS	-	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Bono especial por logros	-	-	-	1,000.00	1,400.00	2,000.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	32,160.00	32,160.00	33,160.00	33,560.00	34,160.00
Anfitriona	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Gratificación S/.	-	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Essalud (9%)	-	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
CTS	-	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Bono especial por logros	-	-	-	500.00	700.00	1,000.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	16,080.00	16,080.00	16,580.00	16,780.00	17,080.00
Cajero	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Sueldo S/.	-	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	21,780.00
Gratificación S/.	-	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	3,630.00
Essalud (9%)	-	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,960.20
CTS	-	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,815.00
Bono especial por logros	-	-	-	500.00	700.00	1,815.00
Total Sueldo + beneficios sociales	-	16,080.00	16,080.00	16,580.00	16,780.00	31,000.20
Atención a colaboradores	Total Año 0	Total Año 01	Total Año 02	Total Año 03	Total Año 04	Total Año 05
Capacitación	-	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Canasta navideña	-	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00
Reunión por fin de año	-	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00
Uniformes	-	1,650.00	1,650.00	1,650.00	1,200.00	1,200.00
Total S/.	-	6,690.00	6,690.00	6,690.00	6,240.00	6,240.00
Total S/.	41,164.80	322,179.60	371,223.60	391,677.60	395,871.60	416,757.80

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Presupuesto de responsabilidad social (soles)

Promoción	Mecanismos de promoción	Frecuencia	2017												Total 2017	2018	2019	2020	2021	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic						
Medio ambiente	Compra de bolsas biodegradables	Mensual														-	360	360	360	360
	Compra de iluminación LED	Única vez	2.000													2.000	-	-	-	-
	Traslado de envases plásticos y vidrios	Quincenal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Total soles			2.100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.727	3.200	1.560	1.560	1.560	1.560

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Balance general esperado en miles de soles

En miles de S/ al cierre del 31 de diciembre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja y Bancos	38.0	123.6	192.7	244.7	312.1	385.2
Cuentas por cobrar comerciales	-	-	-	-	-	-
Existencias	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9
Otras activos corrientes	65.5	4.5	-	-	-	-
Total Activo Corriente	107.3	131.9	196.6	248.5	316.0	389.1
Activo No Corriente						
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	253.2	198.4	174.7	151.0	141.5	132.1
Inmuebles, maquinaria y equipo	253.2	253.2	253.2	253.2	253.2	253.2
Depreciación acumulada	-	(54.8)	(78.5)	(102.2)	(111.7)	(121.1)
Total Activo No Corriente	253.2	198.4	174.7	151.0	141.5	132.1
TOTAL ACTIVO	360.5	330.4	371.3	399.6	457.5	521.1
Pasivo Corriente						
Préstamos y sobregiros bancarios	36.7	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos corrientes	0.2	3.1	32.1	43.9	75.7	104.4
Total Pasivo Corriente	36.9	3.1	32.1	43.9	75.7	104.4
Pasivo No Corriente						
Deudas a largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	36.9	3.1	32.1	43.9	75.7	104.4
Capital Social	467.8	467.8	467.8	467.8	467.8	467.8
Utilidad retenidas	(144.2)	(140.5)	(128.6)	(112.1)	(86.0)	(51.0)
Utilidad neta	(144.2)	37.2	119.5	164.6	261.2	349.7
Reparto de dividendos	-	(33.5)	(107.5)	(148.2)	(235.1)	(314.7)
BOP	-	(144.2)	(140.5)	(128.6)	(112.1)	(86.0)
TOTAL PATRIMONIO	323.6	327.3	339.2	355.7	381.8	416.8
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	360.5	330.4	371.3	399.6	457.5	521.1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Estado de resultados primer año en miles de soles

Modelo financiero mensual

En miles de S/ al cierre del 31 de diciembre

	Año 0	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1	Año 1		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Estado de Resultados		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Ingreso por Ventas Neto		64,091	64,091	64,091	62,502	62,502	62,502	65,546	62,502	62,502	62,502	62,502	66,176	761,512	
Costos de Ventas		(9,462)	(9,462)	(9,462)	(9,228)	(9,228)	(9,228)	(9,677)	(9,228)	(9,228)	(9,228)	(9,228)	(9,770)	(112,429)	
Utilidad Bruta		54,628	54,628	54,628	53,275	53,275	53,275	55,869	53,275	53,275	53,275	53,275	56,406	649,083	
Gastos Administrativos		(38,711)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(21,322)	(255,859)	
Gastos de Personal		38,711	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	21,322	255,859	
Bono por productividad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de Ventas		(51,103)	(3,234)	(3,234)	(6,200)	(3,234)	(3,234)	(6,200)	(3,234)	(3,234)	(3,234)	(3,234)	(3,234)	(92,608)	
Publicidad escrita y radial		16,102	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,102	
Publicidad virtual		3,183	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	1,963	24,773	
Relaciones Públicas		27,835	1,271	1,271	4,237	1,271	1,271	4,237	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	47,750	
Branding		3,983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,983	
Otros Gastos		(106,563)	(16,732)	(15,716)	(15,716)	(15,716)	(16,732)	(15,716)	(15,716)	(15,716)	(15,716)	(15,716)	(20,199)	(195,103)	
EBITDA		(145,275)	(34,528)	14,357	14,357	10,038	13,004	11,987	12,632	13,004	13,004	13,004	11,652	105,513	
Depreciación & Amortización		(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(4,563)	(54,757)	
Utilidad Operativa		(145,275)	(39,091)	9,794	9,794	5,475	8,441	7,424	8,069	8,441	8,441	8,441	7,089	50,756	
Ingresos Financieros		1,107	109	109	109	109	123	180	214	274	335	396	443	2,510	
Gastos Financieros		(75)	(430)	(848)	(595)	(338)	(139)	-	-	-	-	-	-	(2,349)	
Utilidad antes de participaciones a los trabajadores e IR		(144,243)	(39,412)	9,055	9,309	5,245	8,411	7,547	8,249	8,655	8,715	8,776	8,836	50,917	
Participación de los trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Utilidad antes del Impuesto a la Renta		(144,243)	(39,412)	9,055	9,309	5,245	8,411	7,547	8,249	8,655	8,715	8,776	8,836	50,917	
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(13,748)	(13,748)	
Utilidad Neta		(144,243)	(39,412)	9,055	9,309	5,245	8,411	7,547	8,249	8,655	8,715	8,776	8,836	(6,215)	37,169

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 19. Estado de resultados cinco años en miles de soles

Estado de resultados

En miles de S/ al cierre del 31 de diciembre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	-	761.5	870.6	995.4	1,138.0	1,301.1
Costos de Ventas	-	(112.4)	(128.5)	(147.0)	(168.0)	(192.1)
Utilidad Bruta	-	649.1	742.1	848.4	970.0	1,109.0
<i>Margen Bruto %</i>	N.A.	85.2%	85.2%	85.2%	85.2%	85.2%
Gastos Administrativos	(38.7)	(255.9)	(303.3)	(331.8)	(346.1)	(363.3)
Gastos de Marketing	-	(92.6)	(57.7)	(72.9)	(61.2)	(63.0)
Otros Gastos	(106.6)	(195.1)	(201.3)	(207.3)	(213.5)	(217.4)
EBITDA	(145.3)	105.5	179.9	236.4	349.2	465.3
<i>Margen EBITDA %</i>	N.A.	13.9%	20.7%	23.8%	30.7%	35.8%
Depreciación & Amortización	-	(54.8)	(23.7)	(23.7)	(9.5)	(9.5)
Utilidad Operativa	(145.3)	50.8	156.2	212.7	339.7	455.8
<i>Margen Operativo %</i>	N.A.	6.7%	17.9%	21.4%	29.9%	35.0%
Ingresos Financieros	1.1	2.5	7.4	9.7	13.3	16.7
Gastos Financieros	(0.1)	(2.3)	-	-	-	-
Utilidad antes de particip. a los trabajadores e IR	(144.2)	50.9	163.6	222.5	353.0	472.6
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes del Impuesto a la Renta	(144.2)	50.9	163.6	222.5	353.0	472.6
Impuesto a la renta	-	(13.7)	(44.2)	(57.8)	(91.8)	(122.9)
Utilidad Neta	(144.2)	37.2	119.5	164.6	261.2	349.7
<i>Margen Neto %</i>	N.A.	4.9%	13.7%	16.5%	23.0%	26.9%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Flujo de caja cinco años en miles de soles

En miles de S/ al cierre del 31 de diciembre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa	(145.3)	50.8	156.2	212.7	339.7	455.8
Menos: Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-
Menos: Impuesto a la Renta	-	-	(13.7)	(42.2)	(55.3)	(88.3)
Más: Depreciación	-	54.8	23.7	23.7	9.5	9.5
Menos: Capex	(253.2)	-	-	-	-	-
Más: Valor en Libros del AF	-	-	-	-	-	-
Más: Recupero del capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Menos: Inc. / (Dis.) capital de trabajo	(69.1)	63.8	33.4	11.8	31.8	28.7
Flujo de Caja libre (FCFF)	(467.6)	169.3	199.7	206.1	325.7	405.7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 21. Análisis de sensibilidad y ratios financieros

Variable demanda

Escenario	Estado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
10% menos	Flujo efectivo	(467,568)	67,285	129,251	127,802	234,133	301,002	294	18.92%
Inicial	Flujo efectivo	(467,568)	169,342	199,651	206,074	325,679	405,672	272,343	38.97%
10% mas	Flujo efectivo	(467,568)	269,873	264,447	284,384	417,224	510,342	539,167	58.01%

Escenario	Ratio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10% menos	ROE		(9.3%)	17.9%	28.6%	53.2%	71.0%
	ROA		(9.3%)	17.4%	27.0%	46.6%	59.0%
	Margen Utilidad		(4.0%)	6.9%	9.9%	17.0%	21.4%
Inicial	ROE		11.4%	35.2%	46.3%	68.4%	83.9%
	ROA		11.3%	32.2%	41.2%	57.1%	67.1%
	Margen Utilidad		4.9%	13.7%	16.5%	23.0%	26.9%
10% mas	ROE		28.3%	52.5%	63.9%	84.7%	98.6%
	ROA		26.4%	45.4%	54.0%	67.5%	75.7%
	Margen Utilidad		11.2%	19.2%	21.9%	27.8%	31.3%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Erick Alberto Garro Bedriñana

Nació el 16 de setiembre de 1976. Egresado de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2001). Tiene un diplomado en Regulación del Sector de Telecomunicaciones por la Universidad del Pacífico y cursos de especialización en gestión de proyectos y finanzas. Cuenta con más de 12 años de experiencia en gestión de costos, contabilidad analítica y finanzas, en empresas transnacionales del sector industrial, servicios y retail. Actualmente desempeña el cargo de jefe de Costos en Tiendas por Departamento Ripley S.A

Aida Patricia López Torres

Nació el 13 de septiembre de 1975. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de La Vega (1999). Tiene un diplomado en Administración y Finanzas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con más de 16 años de experiencia laboral en entidades financieras, servicios y retail, desempeñándose en las áreas de Créditos, Riesgos y Operaciones. Actualmente tiene el cargo de jefe del Área de Operaciones en Diners Club S.A.

Javier Enrique Montalván Díaz

Nació el 22 de abril de 1981. Es egresado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma (2003). Tiene un diplomado en Gestión de Operaciones en empresas de Servicio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, y cursos de especialización en gestión de cadenas de suministro, finanzas y gestión de equipos de alto desempeño. Con más de 12 años de experiencia en gestión de operaciones y proyectos en el sector logístico, se ha desempeñado tanto a nivel local como internacional. Actualmente ocupa el cargo de gerente de Almacén y Distribución en AUSA Operaciones Logísticas S.A.