

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA EJECUTIVO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN PIANO BAR  
LOUNGE EN LIMA METROPOLITANA

TESIS PRESENTADA POR:

ALVA CORAS, PATRICIA NOEMI

PACCO CORONADO, ADA ROSA

PACHECO MUÑANTE, FLOR VIVIANA

PARA OPTAR POR EL TÍTULO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Lima, noviembre de 2015**

## **Resumen Ejecutivo**

En este documento se evalúa la viabilidad de establecer un piano bar-lounge en el distrito de San Isidro, donde se servirán entradas, platos fuertes, postres o piqueos, acompañados por gran variedad de bebidas. El factor diferenciador es que se tiene un piano en el salón, donde se tocará música en vivo a diario, por un pianista profesional. Se encontró que el proyecto es viable en términos de mercado en la medida en que la calidad de la comida sea excelente, para atender a consumidores exigentes, con precios promedio de S/.50 a S/.100 por ocasión de consumo, por persona.

La inversión inicial será financiada en un 61% con aporte de los accionistas y el otro 39% con un préstamo bancario. Esta composición genera un costo de capital promedio ponderado de 10.90%. Pero se encontró que el proyecto es viable ya que tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 31.52% que al ser mayor al WACC muestra que hay un rendimiento favorable.

Se encontró que el proyecto no es rentable en el primer año, lo cual se debe a que no hay suficientes clientes, mientras que la mayoría de los gastos son fijos. La cantidad de clientes irá incrementando anualmente, gracias a la promoción en redes sociales y a través de la página web de la empresa, pero también por recomendaciones boca a boca.

Se recomienda la implementación del proyecto, ya que se confirmó su viabilidad en términos de mercado, operativos y financieros.

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	x
CAPÍTULO 1 .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Antecedentes y motivación .....	1
1.2 Objetivos de la Investigación .....	4
1.3 Preguntas de investigación .....	5
1.4 Alcances y limitaciones.....	6
CAPÍTULO 2.....	7
MARCO CONCEPTUAL .....	7
2.1 Concepto de la actividad de entretenimiento y ocio .....	7
2.2 Definición de Bar .....	8
2.3 Mercado del sector .....	10
CAPÍTULO 3.....	14
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	14
3.1 Análisis PESTE.....	14
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales .....	14
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras .....	19
3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas.....	21
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	24
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	25
3.2 Análisis de la Industria.....	26
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	26
3.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	27

3.2.3 Amenaza de ingreso de productos y/o servicios sustitutos.....	28
3.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	28
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	29
CAPÍTULO 4.....	30
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	30
4.1 Marco General.....	30
4.2 Ficha Técnica.....	31
4.3 Conclusiones.....	47
CAPÍTULO 5.....	49
PLAN ESTRATÉGICO.....	49
5.1 Misión.....	49
5.2 Visión.....	49
5.3 Valores.....	49
5.4 Cadena de Valor.....	50
5.5 Análisis FODA.....	52
5.5.1 Fortalezas.....	52
5.5.2 Oportunidades.....	53
5.5.3 Debilidades.....	53
5.5.4 Amenazas.....	53
5.6 Estrategias.....	54
CAPÍTULO 6.....	55
PLAN DE MARKETING.....	55
6.1. Producto.....	55
6.2 Precio.....	57

6.3 Plaza .....	58
6.4 Promoción .....	59
CAPÍTULO 7.....	60
PLAN OPERATIVO .....	60
7.1 Aspectos Legales.....	60
7.2 Procesos.....	62
7.3 Diseño de Planta.....	64
7.4 Recursos Humanos .....	66
CAPÍTULO 8.....	67
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	67
8.1 Inversión inicial.....	67
8.1.1 Activos tangibles .....	67
8.1.2 Activos intangibles .....	67
8.1.3 Capital de trabajo.....	69
8.2 Proyección de Ventas .....	69
8.3 Costo de Ventas.....	71
8.4 Gastos de personal.....	71
8.5 Gastos operativos .....	72
8.6 Estado de ganancias y pérdidas .....	73
8.7 Flujo de efectivo.....	74
8.8 Costo de fondos.....	75
8.8.1 Costo de fondos propios .....	75
8.8.2 Costo del préstamo .....	76
8.8.3 Costo de capital promedio ponderado (WACC).....	77

8.9 Evaluación financiera.....	77
8.9.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	77
8.9.2 EBITDA.....	78
8.9.3 Retorno sobre la inversión (ROIC).....	78
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
APÉNDICE 1: Resultados de la Entrevista a Profundidad; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
APÉNDICE 2: Formato de la Encuesta .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	88

## Índice de Tablas

Tabla 1: Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad 2014-2015.....	16
Tabla 2: Detalle de los platos que se venderán en el Piano Bar-Lounge.....	56
Tabla 3: Carta de bebidas que se venderán en el Piano Bar-Lounge.....	56
Tabla 4: Precios del Piano Bar-Lounge.....	58
Tabla 5: Activos tangibles, en nuevos soles.....	63
Tabla 6: Activos intangibles, en nuevos soles.....	63
Tabla 7: Capital de trabajo, en nuevos soles.....	69
Tabla 8: Inversión inicial total, en nuevos soles.....	69
Tabla 9: Ventas del primer año.....	70
Tabla 10: Ventas, año 1 al 5, en nuevos soles.....	71
Tabla 11: Costo de ventas, año 1 al 5, en nuevos soles.....	71
Tabla 12: Gasto de personal, año 1, en nuevos soles.....	72
Tabla 13: Gastos de personal, año 1 al 5, en nuevos soles.....	72
Tabla 14: Gastos operativos, año 1 al 5, en nuevos soles.....	73

Tabla 15: Gastos de promoción, año 1 al 5, en nuevos soles.....	73
Tabla 16: Estado de ganancias y pérdidas, año 1 al 5, en nuevos soles.....	74
Tabla 17: Flujo de efectivo, año 1 al 5, en nuevos soles.....	75
Tabla 18: Costo de fondos propios.....	76
Tabla 19: Costo de capital promedio ponderado.....	77
Tabla 20: Valor actual neto, en nuevos soles.....	77
Tabla 21: EBITDA, en nuevos soles.....	78
Tabla 22: Retorno sobre la inversión.....	79

### **Índice de Figuras**

Figura 1: Distribución de personas según NSE de Lima Metropolitana.....	11
Figura 2: El ingreso promedio en Lima Metropolitana (en nuevos soles).....	12
Figura 3: Gasto promedio mensual por persona, año 2013 (en nuevos soles)	13
Figura 4: Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	17
Figura 5: Variación porcentual anual en PBI, demanda interna y consumo privado.....	20
Figura 6: Población del Perú y de la provincia de Lima.....	22
Figura 7: Pirámide de población censada 1993 y 2007.....	23
Figura 8: Género de los encuestados.....	33
Figura 9: Rango de edad de los encuestados.....	33
Figura 10: Estado civil de los encuestados.....	34
Figura 11: Promedio de gasto en comida por salida y por persona.....	35



Figura 12: Promedio de gasto en bebida por salida y por persona.....	35
Figura 13: Tipo de lugar preferido por los encuestados.....	36
Figura 14: Frecuencia de salidas a lugares de esparcimiento.....	37
Figura 15: Evaluación del atributo música.....	38
Figura 16: Evaluación del atributo atención del personal.....	38
Figura 17: Evaluación del atributo variedad de tragos.....	39
Figura 18: Evaluación del atributo variedad de piqueos.....	39
Figura 19: Evaluación del atributo ubicación.....	40
Figura 20: Evaluación del atributo accesibilidad.....	40
Figura 21: Evaluación del atributo seguridad.....	41
Figura 22: Evaluación del atributo valet parking.....	42
Figura 23: Evaluación del atributo promociones.....	42
Figura 24: Evaluación del atributo reserva de mesas.....	43
Figura 25: Evaluación del atributo cantidad de personas en el local.....	43
Figura 26: Medios de promoción.....	44
Figura 27: Desean un Piano – Lounge.....	45
Figura 28: Cadena de valor para el Piano Bar-Lounge.....	51
Figura 29: Diseño de planta del Piano Bar-Lounge.....	65
Figura 30: Estructura organizacional del Piano Bar-Lounge.....	66

## INTRODUCCIÓN

Se ha realizado este plan de negocios para probar si es o no viable una idea de que tenían los investigadores. Dicha idea surgió al conocer que hay una creciente demanda de los consumidores limeños de los niveles socioeconómicos A2 y B de los distritos de Lima moderna por sitios de entretenimiento y diversión. Es por ello que han surgido establecimientos donde se ofrecen servicios acordes a los requerimientos de los consumidores, con diversas alternativas. Pero no hay un lugar igual al que se ha diseñado, es decir con música de piano en vivo, combinada con excelente comida y variedad de bebidas.

En el primer capítulo se plantea el problema de la investigación, describiendo la idea de negocio y los objetivos que tienen los investigadores. Se definió como objetivo general el diseñar un Piano Bar-Lounge en Lima y evaluar su factibilidad, en términos de mercado, operativos y financieros-económicos. Lo cual se complementa con la definición de los alcances y limitaciones.

El segundo capítulo se utiliza para detallar el marco conceptual, donde se definen los distintos tipos de bares existentes y se detalla el formato a

establecer. Además, se define el mercado, dando a conocer que el 22.1% de los limeños pertenecen a los NSE A2 y B de los distritos de Lima moderna. Donde el ingreso promedio de los consumidores se ha incrementado, siendo mayor para los hombres que para las mujeres.

Se desarrolló un análisis del entorno, el cual se presenta en el Capítulo III. Esta evaluación se hizo a través del análisis PESTE, junto con el análisis de la industria que propuso Porter. Se conoció que el país está pasando un momento de desaceleración económica, pero que a los consumidores les gusta consumir alimentos en la calle, así como disfrutar de momentos de ocio y diversión. Con esto se confirma que sí existe un mercado para la idea de negocio, lo cual fue confirmado con una investigación de mercado, cuyo diseño y resultados se presentan en el Capítulo IV.

El plan estratégico se muestra en el Capítulo V, definiendo la visión y misión del negocio. Esto se complementa con un análisis FODA, identificando estrategias potenciales para lograr los objetivos del negocio. De allí se pasa al Capítulo VI, que es el plan de marketing, en el cual se define el producto, precio, plaza y promoción, manteniendo una alineación entre todos estos aspectos. Vigilando, además, que sean apropiados para el mercado meta.

Una vez que se confirma que el proyecto es viable en términos de mercado y se tiene un estimado de las ventas, se puede proceder a desarrollar el plan operativo. En el Capítulo VII se definen los aspectos legales, especialmente lo que se refiere a la formación de la empresa y la obtención de licencias de

funcionamiento. Así como también se hace el diseño de planta, se definen los procesos y se analiza el recurso humano necesario.

Se culmina el análisis de viabilidad con la evaluación financiera, que se presenta en el Capítulo VIII. Primero se calcula la inversión inicial requerida, para de allí pasar a proponer una estructura de financiamiento, la cual determina el costo de capital promedio ponderado. Con esto se logra proyectar los ingresos y egresos de este proyecto, lo cual lleva a tener flujos de efectivo a futuro, que al descontarlos llevan a concluir que el proyecto es viable en términos financieros.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Antecedentes y motivación**

La administración ha sido siempre una de las principales actividades humanas, pues permite coordinar los esfuerzos de cada individuo en un grupo para alcanzar las metas de manera eficiente, y que no se pueden conseguir de forma individual. Por ello, se sostiene que toda empresa debe planear sus acciones, y es de mucha ayuda el tenerlas escritas, por tanto se puede comprobar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos, para ejercer el control de una manera eficiente<sup>1</sup>; porque controlar sin antes haber planeado carecer de sentido, pues no hay forma de saber si se va en la dirección correcta.

Por otro lado, hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto<sup>2</sup>. En este sentido, es posible afirmar que la adecuada concepción de un plan de negocios, así como la identificación de los riesgos asociados y la gerencia con carácter preventivo de los mismos, se ha

---

<sup>1</sup> Beltrán, Arlette y Cueva, Hanny. 2003. Evaluación privada de proyectos. 2da. edición. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación. pp. 717.

<sup>2</sup> De la Torre, J. y Zamarrón, B. 2003. Evaluación de Proyectos de Inversión. México D.F., México: Pearson Educación.

convertido en un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión. Pero, también la seguridad y confianza necesaria de que se ha previsto como actuar en cada momento ante la posibilidad de problemas o dificultades, que de no ser previstas con antelación, pueden atentar contra el éxito del negocio o proyecto<sup>3</sup>.

Este documento, el plan de negocios, debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije; además debe dejar claro que se ha evaluado con profesionalidad y sentido práctico cualquier incidencia que pueda atentar contra el logro de esas metas futuras<sup>4</sup>. Ambos, como un todo, deben explicar y sustentar adecuadamente cualquier razonamiento propuesta o pronóstico con información lógica, objetiva y conveniente.

Debido a la creciente demanda de los consumidores, se han presentado el surgimiento de nuevos negocios relacionados con establecimientos de entretenimiento y diversión, los cuales buscan ofrecer servicios acordes a los requerimientos de los consumidores, proponiendo diversas alternativas para satisfacer sus necesidades básicas y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida. De manera que, la propuesta de valor es ofrecer un concepto

---

<sup>3</sup> Herrera, Carlos. 2003. El proyecto de inversión y su estudio de mercado. Administrate Hoy. México D.F., México.

<sup>4</sup> Baca, Gabriel. 2006. Evaluación de Proyectos. 5ta edición. México D.F., México: McGraw Hill. México.

novedoso y moderno que consta de elementos de entretenimiento y diversión; Piano Bar-Lounge brinda una gama de servicios dentro de un ambiente agradable y moderno donde se pueda ir a beber y comer algo, conversar y escuchar la música en vivo, que soliciten los asistentes, la cual será tocada y cantada por el maestro del piano. De esta forma, todos los clientes se encontrarán en un ambiente apropiado para la socialización y diversión, con la música de su preferencia mientras degustan platos y bebidas de su agrado.

Por otro lado, el mercado objetivo lo constituyen hombres y mujeres de 25 a 50 años, de los sectores A2 y B; de los distritos de Lima moderna, que pertenecen al estilo de vida de hombres y mujeres que buscan un ambiente de diversión escuchando música de su preferencia a la vez que degustan de platos y bebidas de su mayor agrado. El público objetivo está conformado por hombres y mujeres profesionales, con poder adquisitivo que les permite designar una mayor parte de su presupuesto a gastos en servicios de entretenimiento para su propia satisfacción. Para ellos la calidad implica un mayor precio por lo que están dispuestos a pagar más en servicios que se adapten a sus necesidades; como son la rapidez y calidad en la atención, ya que por ser hombres y mujeres en su mayoría de negocios el tiempo es un factor valioso.

Un elemento de diferenciación será ofrecer los servicios de Piano Bar-Lounge en un ambiente agradable a través de un concepto moderno y sofisticado. Referente a los platos y bebidas estos serán novedosos de manera que tengan relación con la temática de lo moderno y sofisticado incorporando sabores

típicos de la comida peruana. Adicionalmente, las principales áreas de gestión para el éxito de la empresa son el área de marketing y recursos humanos; ya que al tratarse de un servicio nuevo, se deben crear un hábito de consumo lo que se logrará a través de una buena estrategia de lanzamiento, que genere inquietud en el mercado objetivo por querer probar esta nueva opción de entretenimiento. A través de un adecuado manejo del recurso humano, en quienes se fomentará los valores de la organización, así como la capacitación continua y el trabajo en equipo, se logrará que los clientes lleguen a fidelizarse con la propuesta, acudiendo frecuentemente.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

El objetivo general es: Diseñar la idea de negocio de un Piano Bar-Lounge en Lima y evaluar su factibilidad, en términos de mercado, operativos y financieros-económicos.

Los objetivos específicos que se alcanzarán son:

- Determinar el perfil, gustos y preferencias del consumidor potencial del servicio.
- Conocer el proceso de decisión de compra que los consumidores tienen al momento de seleccionar este tipo de servicios.
- Determinar un presupuesto promedio que hombres y mujeres estén dispuesto a invertir por este servicio.



- Definir el plan de marketing o marketing mix para lograr la penetración del mercado meta, en términos de producto, precio, plaza y promoción.
- Establecer la estructura organizacional que tendrá la empresa, para brindar el servicio que se ha diseñado.
- Calcular la inversión requerida, operacional y técnica para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Proyectar el presupuesto de ingresos y egresos, para evaluar finalmente, la rentabilidad del negocio.

### **1.3 Preguntas de investigación**

Al desarrollar este plan de negocios, con su respectiva investigación de mercado se logrará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el perfil del consumidor potencial, en términos demográficos así como de sus gustos y preferencias?
- ¿Cuál es el proceso de decisión de compra que los consumidores siguen al momento de seleccionar servicios de entretenimiento?
- ¿Qué monto promedio destinan los hombres y mujeres al consumo en un negocio como el propuesto?
- ¿Cómo debe ser el plan de marketing o marketing mix para lograr la penetración del mercado meta?
- ¿Cuál es la estructura organizacional que debe tener la empresa para brindar apropiadamente el servicio que se ha diseñado?
- ¿A qué monto asciende la inversión requerida?

- ¿Cuáles serán los ingresos y egresos asociados a este proyecto?
- ¿Es rentable el proyecto, en términos del valor presente neto y de la tasa interna de retorno?

#### **1.4 Alcances y limitaciones**

El presente estudio tiene las siguientes limitaciones:

- Geográfica: Limitándose a la ciudad de Lima, donde se determinará la ubicación propicia para el Piano Bar-Lounge. Por lo tanto la investigación, tanto secundaria como primaria, se circunscribe en primer lugar al Perú y luego a Lima, para posteriormente enfocarse en un distrito a definir.
- Tiempo: Los resultados de la investigación de mercado que se presentan fueron recopilados durante el primer semestre del año 2015, mientras que la investigación secundaria se ha realizado a lo largo de todo este año.
- Recursos: Los recursos económicos y humanos son limitados, por lo que se llegó a un nivel de detalle apropiado para un análisis de oportunidad de negocio, en el cual la relación costo – beneficio fuese apropiada para los investigadores.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Concepto de la actividad de entretenimiento y ocio**

El entretenimiento y ocio son el conjunto de actividades que son empleadas para que las personas en su tiempo libre puedan divertirse y evadir las preocupaciones<sup>5</sup>. De manera que, el entretenimiento se ha convertido en una actividad de crecimiento en la economía de cada país, es decir por el aumento del poder adquisitivo de la población, permitiéndoles una mayor disposición de dinero para actividades de entretenimiento.

Aunado a ello, el término entretenimiento proviene del origen latino, utilizándose en Europa a finales del siglo XV con el propósito de desviar el beneficio propio en relación en relación a la acción financiera. Por tanto, las formas del tiempo de ocio dependen de factores como la edad, situación familiar, nivel cultural, valores, motivaciones, entre otros y que resultan diversos en cuanto a las posibilidades que ofrece<sup>6</sup>.

Por otro lado, establece ante todo una diferenciación entre el tiempo libre y el ocio, debido que estos conceptos se relacionan entre sí y opuestos al factor tiempo de trabajo: Por tiempo libre se entiende el tiempo que permanece luego

---

<sup>5</sup> Cuenca Cabeza, M. 2004. Pedagogía del ocio: modelos y propuestas. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

<sup>6</sup> Gete-Alonso, E. 1987. El tiempo de ocio. Barcelona, España: Editorial Plaza-Janes.

del tiempo que se utiliza en prácticas y necesidades fisiológicas (comidas, sueño, aseo y otras)<sup>7</sup>. Mientras que el tiempo de ocio es la parte del tiempo libre que queda segregada al tiempo de las diferentes obligaciones que cada persona posee en su vida cotidiana.

## **2.2 Definición de Bar**

Desde la época de Pompeya hasta la edad media aparece en el pueblo griego el bar donde se establecieron establecimientos con el propósito de vender bebidas los cuales llamados “tabernas”, eran pequeñas tiendas públicas donde se podía consumir vinos y bebidas espirituosas, surgiendo la actividad o ejercicio de la profesión de vender licor, pasando de Grecia pasa a Roma y de ahí a la mayoría de los países europeos. Por ello, la creación de las cantinas aparece en Paris en el año 1680 regulando en un municipio el funcionamiento de las casas expendedoras de bebidas, estableciendo que sólo se vendía para llevar a casa<sup>8</sup>.

El Perú actualmente es reconocido por la calidad de sus cocteles comenzando su auge en la coctelería desde el año 1978 a través de la Asociación Peruana de Barman, el cual tuvo como resultado la reivindicación de los profesionales de la coctelería, alcanzando además el éxito de los bartenders peruanos<sup>9</sup>. A

---

<sup>7</sup> Juárez Gallego, Miguel. 1993. La cultura del ocio y su función de cambio social hacia el final del siglo XX Revista Complutense de Educación, Vol. 4, N° 1, p. 29-52. Ed. Universidad Complutense. Madrid, España.

<sup>8</sup> Comblence, L. 1982. Administración de bar, cafetería y restaurante. 2ª. Ed. México, D.F., México: Editorial Continental.

<sup>9</sup> Torres, C. 2012. Bar básico. Trujillo, Perú: Universidad de Sipán.

continuación se detallan los distintos tipos de bar y los servicios que ofrecen cada uno de ellos<sup>10</sup>.

- Fonda: Establecimiento que ofrecen bebidas alcohólicas como por cerveza y/o sangrías; y son de tipo familiar.
- Waggon: Bar típico Americano donde se servía alimentos, bebidas alcohólicas y también servía como almacén móvil.
- Pulpería: Establecimiento que despachaba bebidas en la campaña del boliche, era un almacén, tienda, taberna y casa de juego.
- Café: Ofrece productos como postres, pasabocas y bebidas calientes; además son sitios establecidos para ambientes tranquilos.
- PUB: denominada Public House, típico de Inglaterra donde se atendían a todas las clases sociales, sirviendo bebidas y compartían juegos, canciones, entre otros.
- American Bar: Bar Americano que ofrece todo tipo de servicio.
- Cabaret: Establecimientos que otorgaban servicios para adultos en forma de shows o espectáculos.
- Piano Bar: Establecimiento típicamente americano caracterizado por un piano de cola y ofrece música en directo.
- Only Drink Bar: Establecimiento típico Americano exclusivo sólo para beber.
- Harris Bar: Establecimiento Inglés decorado en madera y su servicio se basa en la preparación de cócteles.

---

<sup>10</sup> Torres, C. 2012. Bar básico. Trujillo, Perú: Universidad de Sipán.

- Dancing Bar: Establecimiento con un salón con pista de baile.
- Snack Bar: Establecimiento que sirve comidas rápidas y se pueden ubicar en Terminales, Hoteles y lugares de esparcimiento.
- Promenade Bar: Establecimiento Europeo que brinda servicio al aire libre en parques, playas, piscinas, entre otros.
- Bar de Cocteles: Ofrece una variedad de tragos internacionales y cuentan con stock de marcas y servicio de mesa.
- Bar de Expendio de Banquetes o Servicio: su objetivo es servir al cliente a través de terceras personas.
- Bar de Funciones - Open Bar: Brinda servicio rápido en conferencias, cenas, coffee break, entre otros.
- Bar de Vinos: Ofrecen vinos o bebidas preparadas.
- Bar Público: Ofrece cervezas y bebidas alcohólicas limitadas en marcas.

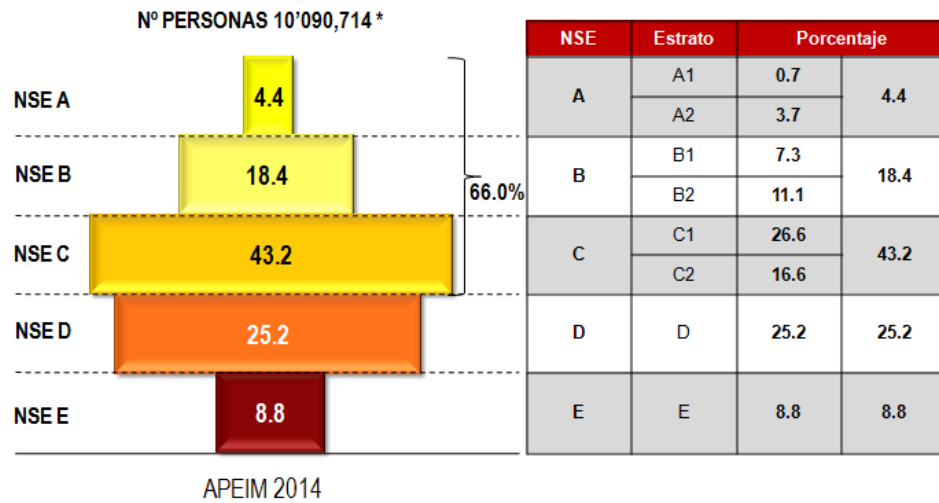
### **2.3 Mercado del sector**

En Lima Metropolitana (compuesta por todos los distritos de las provincias de Lima y Callao) existen más de nueve millones de personas<sup>11</sup>. En la Figura 1 se puede evidenciar que esta distribución NSE A2 y B se ubica el mercado objetivo primario, concentrándose alrededor del 23% de la población.

---

<sup>11</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). 2014. Niveles socioeconómicos 2014. (consulta: 15 de agosto) (<http://www.apeim.com.pe>)

Figura 1: Distribución de personas según NSE de Lima Metropolitana

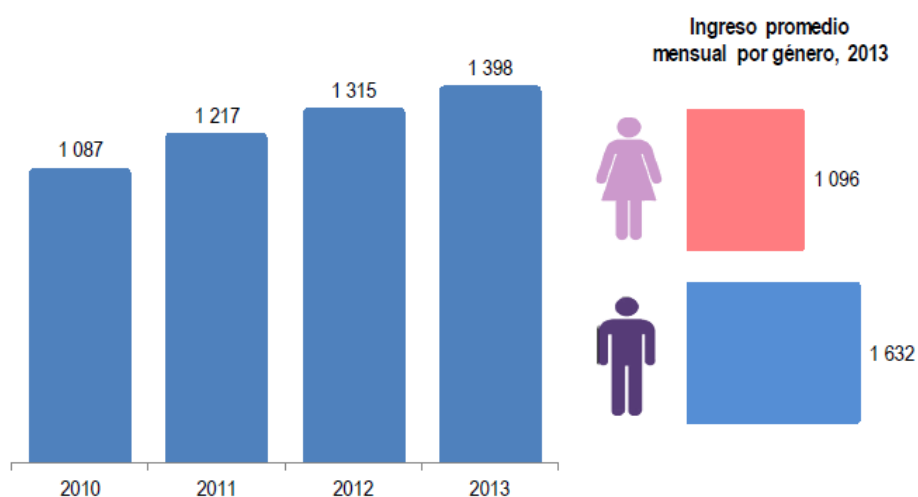


Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). 2014. Niveles socioeconómicos 2014. Lima, Perú. <http://www.apeim.com.pe>

En cuanto al ingreso como promedio total mensual recibido por trabajo (ingreso monetario y en especies), proveniente de la actividad principal y secundaria que realiza la población ocupada. De manera que, se puede observar en la Figura 2 la tendencia del ingreso por trabajo muestra un crecimiento anual permanente, además del ingreso promedio mensual de los hombres en el 2013, estuvo ubicado por encima del ingreso de las mujeres, con una brecha de 536 nuevos soles<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014. Una Mirada a Lima Metropolitana. Lima, Perú. [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

Figura 2: El ingreso promedio en Lima Metropolitana (en nuevos soles)



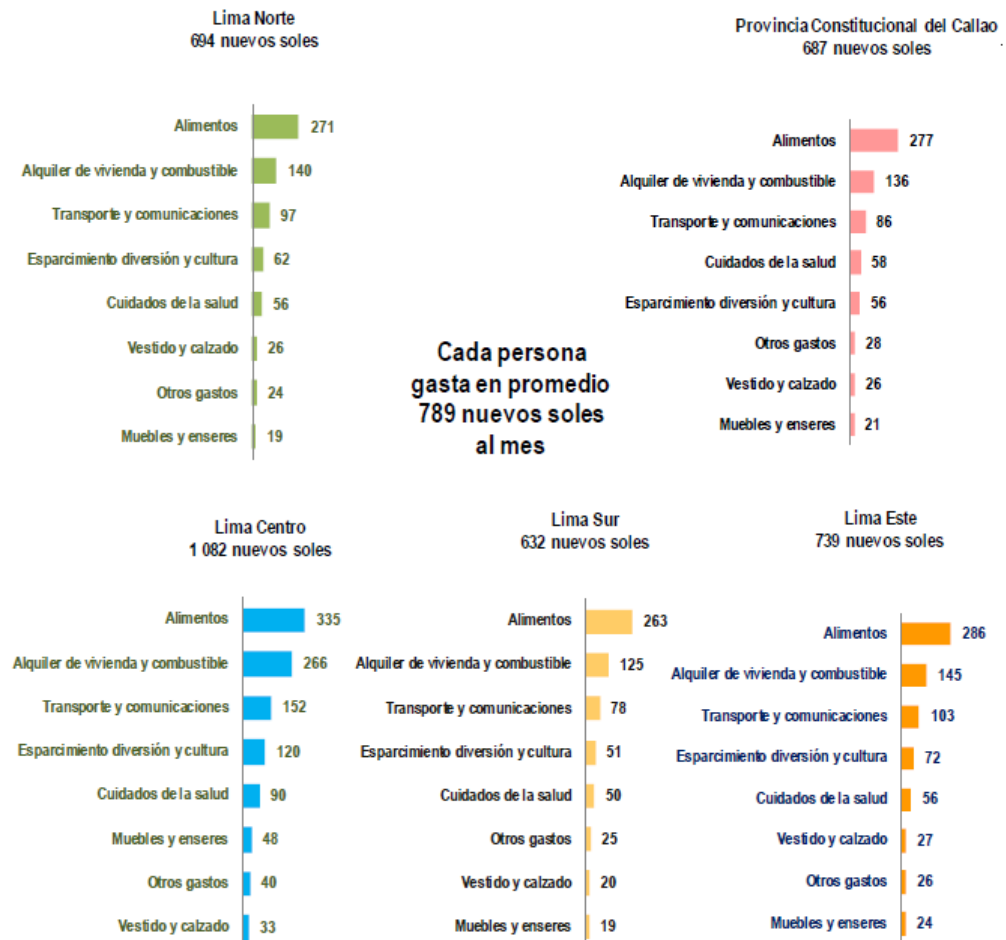
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014, p.69. Una Mirada a Lima Metropolitana. Lima, Perú. [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

Por otro lado, en la Figura 3 se presenta el gasto promedio mensual que realiza un limeño, llama la atención que son los habitantes de los distritos de Lima Centro, los que tienen el mayor gasto promedio mensual, llegando a S/. 1,082<sup>13</sup>. A pesar de que en estos distritos no predominan los NSE A y B, lo cual se confirma en el hecho de que sus mayores egresos están relacionados con alimentación, alquiler de vivienda, combustible, transporte y comunicaciones; que se consideran gastos básicos.

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014. Una Mirada a Lima Metropolitana. Lima, Perú. [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)



Figura 3: Gasto promedio mensual por persona, año 2013 (en nuevos soles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014, p.71. Una Mirada a Lima Metropolitana. [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Quienes constituyan una nueva empresa deberán ser realistas con respecto a sus conocimientos y conscientes del entorno en el cual operará la compañía, y sobre los cambios que puedan producirse. Además deberán evitar dejar de lado los factores sobre los cuales no tienen certezas. Es por ello que se desarrolla el análisis del entorno, primero a través del PESTE, que examina las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales; para luego proceder a analizar la industria.

#### **3.1 Análisis PESTE**

Las secciones siguientes enumeran factores típicos del entorno, pero como cada negocio es diferente, la lista debe funcionar como un punto de partida, la cual se ha diseñado considerando que el negocio en estudio es un Piano Bar-Lounge.

##### **3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales**

El Perú, de acuerdo al artículo 58 de su Constitución Política, tiene un gobierno constitucional, el cual promueve una economía social de mercado, orientando el desarrollo bajo la promoción del empleo, la salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. El Estado peruano está integrado por tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Judicial, y Poder

Legislativo, los cuales son independientes, aunque confluyen coordinando en la aprobación de leyes que luego servirán para establecer políticas claras hacia las inversiones que ingresen al país, o promuevan la inversión de capitales nacionales.

El gobierno del Perú ha buscado desarrollar la expansión fiscal, con el objetivo de contrarrestar la desaceleración económica por el menor crecimiento de las grandes economías mundiales, como la China o la estadounidense. Se busca que mayor cantidad de inversiones lleguen al país y corresponde al gobierno brindar facilidades para eliminar los cuellos de botella, haciendo que el proceso sea amigable para la inversión y no solo la extranjera sino también la nacional<sup>14</sup>. Estas gestiones se reflejan en el crecimiento constante que han tenido las inversiones.

Al analizar los factores de legalidad y gobernabilidad que se presentan en la Tabla 1 se tiene que las políticas de protección a las inversiones ubican al Perú en la posición 16 entre 144 países evaluados; pero para lograr ser competitivo como país hay que erradicar la corrupción<sup>15</sup>. Este flagelo afecta distintas entidades del Estado, como por ejemplo al Congreso, que para el 55% de peruanos es la entidad más corrupta del país<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Diario Gestión. 2014b. Perú tiene el segundo riesgo país más competitivo de la región. (consulta: 18 de agosto). (<http://gestion.pe/economia/peru-tiene-segundo-riesgo-pais-mas-competitivo-region-2107140>)

<sup>15</sup> World Economic Forum (WEF). 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015. (consulta: 28 de agosto). (<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>)

<sup>16</sup> Perú 21. 2013. El 55% cree que el Congreso es la entidad más corrupta del país. (consulta: 20 de agosto). (<http://peru21.pe/politica/55-cree-que-congreso-entidad-mas-corrupta-pais-2145620>)

En este sentido se debe destacar la importancia del Plan Nacional de Diversificación Productiva, que busca asegurar altas tasas de crecimiento económico a largo plazo, reduciendo la dependencia de la economía en las materias primas, aumentando el empleo formal y mejorando la calidad en el país. Lo que se persigue es incrementar los impulsores del crecimiento económico, reduciendo los elementos que imponen atrasos y la burocracia<sup>17</sup>.

Tabla 1: Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad 2014-2015

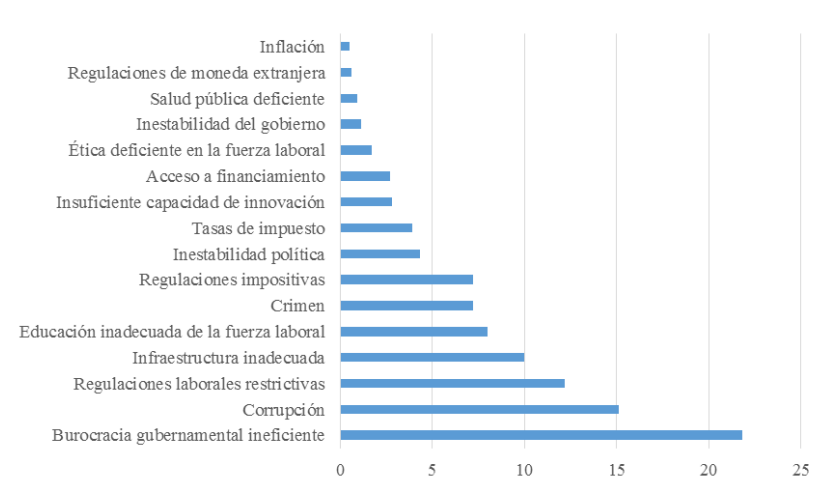
Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.5	106
Protección de los derechos de autor	2.8	119
Distribución de los fondos públicos	2.7	104
Confianza en los políticos	1.9	131
Corrupción	3.8	81
Independencia del Poder Judicial	2.5	124
Favoritismo en las decisiones del gobierno	2.7	100
Despilfarro en el gasto público	2.4	119
Carga de regulaciones gubernamentales	2.7	127
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	3.1	112
Eficiencia del marco legal ante retos	2.8	109
Transparencia del gobierno en la elaboración de las políticas	3.7	92
Costo del terrorismo para los negocios	4.0	124
Costo del crimen y violencia para los negocios	3.0	127
Crimen organizado	3.1	135
Confianza en la policía	2.6	137
Comportamiento ético de las empresas	3.5	115
Protección a las inversiones	7.0	16

Fuente: World Economic Forum (WEF). 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015. Disponible en <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

<sup>17</sup> Ministerio de la Producción (PRODUCE). 2014. Ministro de la Producción expuso alcances del Plan de Diversificación Productiva. Exposición para el Comité Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Lima. (consulta: 22 de agosto). <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/2753-22052014-1>

De acuerdo con el World Economic Forum<sup>18</sup>, entre los principales obstáculos para hacer negocios en el país se encuentran (ver Figura 4): (a) la burocracia gubernamental, (b) la corrupción, (c) las regulaciones laborales restrictivas, (d) la infraestructura, y (e) la educación inadecuada para el trabajo. Para esta entidad el Perú se ubica en la mitad superior de la clasificación. Las preocupaciones sobre el funcionamiento de las instituciones (118), junto con el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación (134) y adopción tecnológica (92), explican el descenso del país en los últimos tres años.

Figura 4: Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.



Fuente: World Economic Forum (WEF). 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015. Disponible en <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

En cuanto a las políticas y regulaciones laborales, el Ministerio de Trabajo mediante el Decreto Supremo N° 002-2013-TR, expone la política Nacional

<sup>18</sup> World Economic Forum (WEF). 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015. (consulta: 28 de agosto). (<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>)

de Seguridad y Salud en el Trabajo, dicho reglamento se basa en principios que fundamentan su creación, ellos son:

- Prevención, para establecer medios y condiciones que protejan la vida y bienestar de los trabajadores.
- Gestión integral, para que la promoción de la seguridad y la salud ocupacional se difunda en todo el territorio nacional y para toda gestión productiva.
- Responsabilidad, para asumir las implicancias económicas contempladas en las normas vigentes, sobre las enfermedades o accidentes que pueda tener un trabajador.
- Universalización, para asegurar todos los riesgos de trabajo que pueda darse en los centros laborales.
- Atención integral de la salud, la cual se refiere a poder brindar las mejores condiciones que se pueda tener para el mejor desempeño de los trabajadores.
- Participación y dialogo social, asegurarse que la participación de los empleadores y empleados sea activa en busca de los mejores estilos de vida saludable.

Las cuestiones políticas locales, nacionales y supranacionales que se deben considerar incluyen<sup>19</sup>:

- Impuestos directos e indirectos tales como el impuesto a las ganancias y el IGV, influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda

---

<sup>19</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. 2008. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima. (consulta: 21 de agosto)  
(<http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>)

del mercado: En el Perú aplica un 18% de impuesto a las ventas (IGV) y un 30% sobre la utilidad neta que corresponde al impuesto a la renta.

- Los cambios que se produzcan en el comercio internacional podrán generar nuevos mercados de exportación o para proveerse. En el caso de Perú, se tiene una política de libre mercado, buscando la máxima disminución de aranceles, lo que hace que se puedan importar insumos para el Piano Bar-Lounge desde múltiples países con los cuales se tienen acuerdos comerciales.
- La ley sobre competencia establece normas obligatorias que estimulan lo que una empresa puede o no puede hacer, y podrán ser factor decisivo en el caso de fusiones o adquisiciones.

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras**

De acuerdo con el Banco Mundial<sup>20</sup>, la economía del Perú ha crecido rápidamente a lo largo del Siglo XXI. Sin embargo, en el año 2014 se observa una desaceleración, ya que el Producto Bruto Interno (PBI) aumentó en 2.4%<sup>21</sup>, que es mucho menor a la tasa que se observa en años previos (Figura 5). Para garantizar que siga habiendo crecimiento económico, a pesar de la desaceleración que sufren importantes socios comerciales, como China, en el país se han establecido políticas macroeconómicas prudentes y se continúa con el estímulo a la inversión. En cuanto a la demanda interna y al consumo

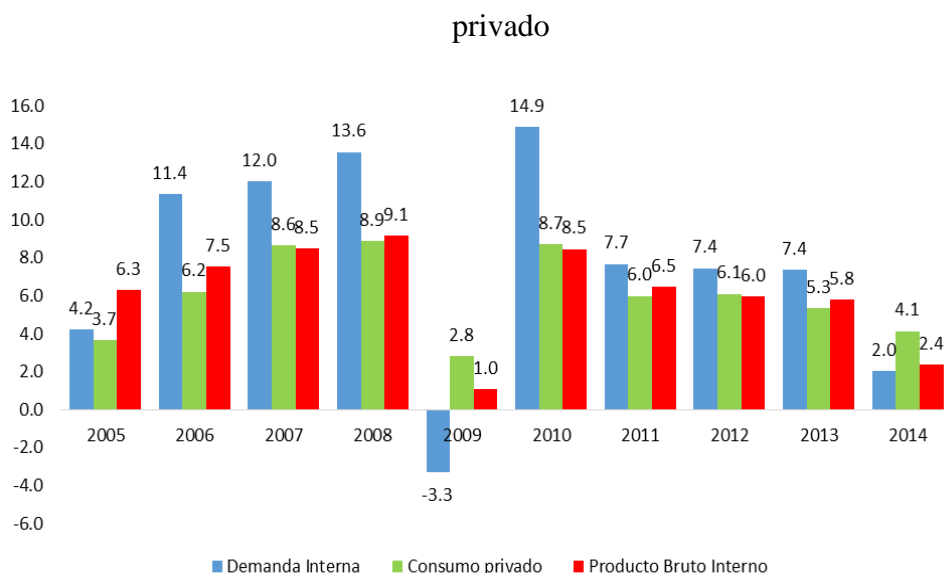
---

<sup>20</sup> Banco Mundial. 2012. Reseña del País: Perú. (consulta: 18 de agosto) (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/PERUINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22275824~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:501764,00.html>)

<sup>21</sup> Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). 2015. Estadísticas económicas. (consulta: 16 de agosto) (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>)

privado, se observa tendencia similar a la del PBI. Incluso en el año 2014 el consumo privado se elevó en 4.1% mostrando ser sostén de la economía nacional.

Figura 5: Variación porcentual anual en PBI, demanda interna y consumo



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). 2015 Estadísticas económicas.  
 Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

El riesgo país de Perú subió nueve puntos, para alcanzar 2.15 puntos porcentuales, ubicándose entre los más bajos de la región, luego de México (2.18 puntos) y Colombia (2.37 puntos). Esto indica que hay muy poca probabilidad de que el país incumpla con sus acreedores, lo cual estimula a los inversionistas, al ver que se reduce el riesgo<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Diario Gestión. 2014b. Perú tiene el segundo riesgo país más competitivo de la región. (consulta: 18 de agosto). (<http://gestion.pe/economia/peru-tiene-segundo-riesgo-pais-mas-competitivo-region-2107140>)



Para los años 2015 y 2016 se espera la recuperación de la economía mundial, junto con bajos costos de financiamiento, lo cual genera un clima favorable para la inversión privada y se espera un incremento del 10%, lo que irá de la mano con el inicio de varios proyectos mineros. Las expectativas son que durante el año 2016, el PBI llegue a US\$ 285 miles de millones, lo que representaría 5.3 veces lo que se produjo en el año 2000, mientras que el PBI per cápita subirá aproximadamente US\$ 9,000 mil en términos corrientes. Es así que se espera que el Perú lidere el crecimiento en la región, a pesar de que el PBI per cápita todavía se considere bajo<sup>23</sup>.

### **3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas**

Los cambios demográficos y los valores culturales y sociales de un país se producen a lo largo de muchos años. No obstante, con las mejoras en la comunicación y el aumento de la movilidad de empleados entre diversos países, se espera que la velocidad del cambio social y demográfico aumente<sup>24</sup>.

De acuerdo con los datos que se presentan en la Figura 6, la población del Perú asciende a 31'151,643 en el año 2015, mientras que los habitantes de Lima representan el 31.6% del total nacional<sup>25</sup>. La tasa de crecimiento está en

---

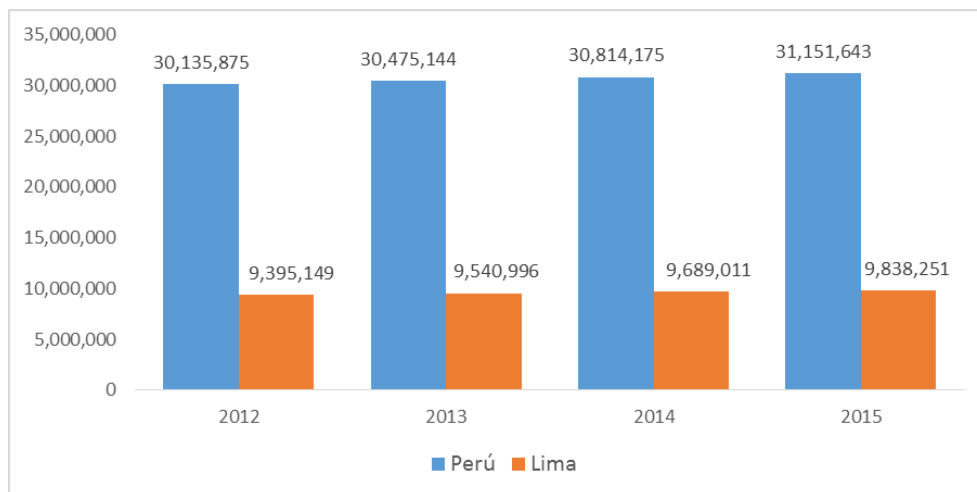
<sup>23</sup> Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). 2013 . Marco macroeconómico multianual 2014-2016. (consulta: 18 de agosto).  
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>)

<sup>24</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2012a Códigos de ubicación geográfica. (consulta: 21 de agosto).  
(<http://inei.inei.gob.pe/inei/siscodes/UbigeoMarco.htm>)

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014. Población y vivienda. (consulta: 10 de octubre). (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

1%, donde las regiones que más contribuyen son Lima, Piura y La Libertad, junto con Cajamarca. Esto es consecuencia de las migraciones internas, ya que las personas de provincia, y en especial de las áreas rurales buscan oportunidades de desarrollo económico y de empleo.

Figura 6: Población del Perú y de la provincia de Lima

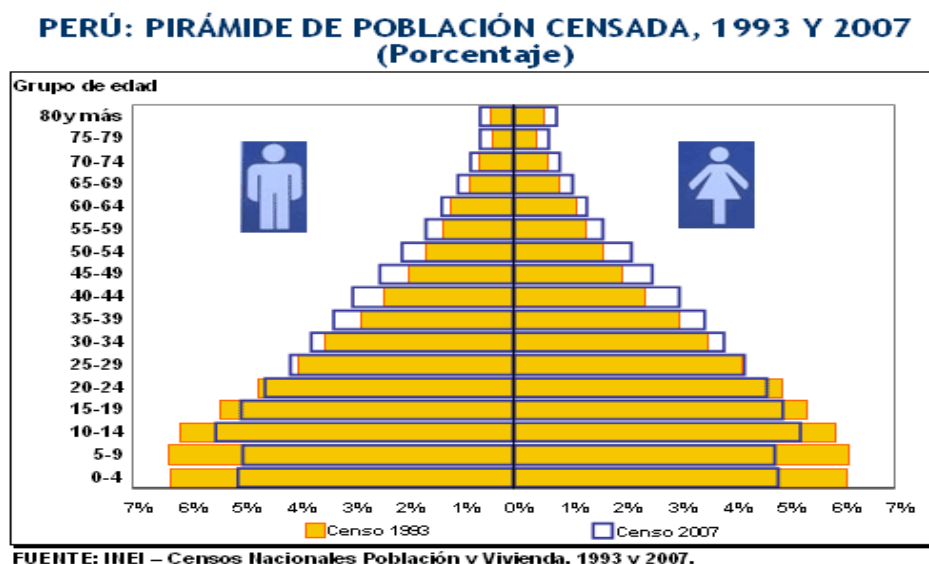


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014. Población y vivienda. (consulta: 10 de octubre). (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

En la Figura 7 se presenta la pirámide de edad para la población del Perú, durante los años 1993 y 2007, que corresponden a los últimos censos realizados. Se observa que hay un envejecimiento de la población, que se da a consecuencia de una disminución en la tasa de mortalidad, que se ha complementado con una menor tasa de crecimiento. Es por ello que en términos porcentuales la población con 19 años o menos se ha reducido,

mientras que los mayores de 30 crecen<sup>26</sup>. Esto representa una gran oportunidad para el establecimiento del Piano Bar-Lounge.

Figura 7. Pirámide de población censada 1993 y 2007



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2011 Perú en cifras. Disponible en <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3645&name=po05&ext=gif>

El Perú es uno de los países con la mayor tasa de informalidad en el mundo, donde dos de cada tres trabajadores son informales. Mientras que en el mundo es uno de cada tres trabajadores. Además este problema se registra principalmente en el sector agropecuario y el de comercio. La razón son los sobrecostos laborales que se registran en el país, que son de 59%. Para hacer una mejor comparación una empresa que tiene 10 trabajadores debe pagar alrededor de S/. 30,650 adicionales al año por la nueva Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, mientras que otra empresa con 50 colaboradores tiene que

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2011 Perú en cifras. (consulta: 20 de agosto) (<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3645&name=po05&ext=gif>)

desembolsar S/. 82,417 y una que cuente con 100 empleados llegaría a pagar S/. 111,820. Esto muestra que en el caso de las micro y pequeñas empresas, cumplir con la norma representa el 8.5% de las ventas<sup>27</sup>.

### **3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

Los cambios en la tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía<sup>28</sup>. El problema es que en el aspecto tecnológico el Perú no es competitivo, ya que ocupa la posición 122 entre 148 países que fueron evaluados<sup>29</sup>. Esto se debe entre otras razones por la baja penetración de Internet y la falta de inversión.

El país solamente invierte un 0.15% de su PBI en ciencia, tecnología e innovación, mientras que otros países de la región, como Chile dedica un 0.5%, lo cual muestra una situación de desventaja. Esto indica que se pone en riesgo la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento económico en el largo plazo, haciendo difícil dejar de depender de la extracción de recursos naturales. La poca inversión se refleja en un limitado número de personas dedicadas a la ciencia y tecnología, mientras que en el

---

<sup>27</sup> Perú 21. 2014. Dos de cada tres trabajadores son informales en el país. (consulta: 21 de agosto) (<http://peru21.pe/economia/dos-cada-tres-trabajadores-son-informales-pais-2185694>)

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2012b. Las tecnologías de información y comunicación en los hogares, Trimestre: enero-febrero-marzo, 2012. (consulta: 22 de agosto) ([http://www.iabperu.com/descargas/Archivo\\_2012627122044.pdf](http://www.iabperu.com/descargas/Archivo_2012627122044.pdf))

<sup>29</sup> World Economic Forum (WEF). 2014 The Global Competitiveness Report 2014-2015. (consulta: 28 de agosto) (<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>)

Perú hay 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 personas de la Población Económica Activa, en Chile hay dos personas<sup>30</sup>.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales**

En Perú, se ha realizado la COP 20, el cual ha convocado a 190 países y a pesar de haber tenido altibajos, lo importante es que los países se comprometieron a tener un modelo de acción climática para el futuro y de acuerdo al ministro de ambiente se han llegado a conclusiones importantes, los cuales se enuncian a continuación<sup>31</sup>:

- El fondo verde para el clima, incremento su capital, superando la cifra de US\$ 10,200 millones.
- Se incorporó el concepto de adaptación a las consecuencias del cambio climático.
- Se tendrá en evaluación un periodo donde se analizará el grado de contribución de las naciones para reducir las emisiones.
- Definición del mecanismo para medir la mitigación de daños al 2020.

El crecimiento económico ha impulsado mayor consumo y con ello se ha contribuido al deterioro del medio ambiente. La razón principal es porque los

---

<sup>30</sup> Diario Gestión. 2014c. Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.50%. (consulta: 17 de agosto). (<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>)

<sup>31</sup> Diario Gestión. 2014d. Estos son los diez resultados que destaca el Minam en la COP 20. (consulta: 17 de agosto) (<http://gestion.pe/politica/estos-son-diez-resultados-que-destaca-minam-cop-20-2116852>)

procesos productivos se han vuelto más intensivos en el uso de equipos, los cuales consumen recursos y generan emisiones, impactando negativamente en el entorno. Además, al momento del consumo, las personas generan residuos sólidos, que también han aumentado en paralelo al incremento en los ingresos de los consumidores y su capacidad de gasto. El manejo inadecuado de estos residuos origina uno de los mayores problemas de impacto ambiental, el de la basura, a donde van a parar todos los empaques y al final los productos utilizados. Ante esta situación, en el país se ha mejorado el marco legal e institucional en materia ambiental, pero falta reforzar el cumplimiento de la legislación<sup>32</sup>.

### **3.2 Análisis de la Industria**

Como parte del análisis del entorno, a continuación se presenta la evaluación de las cinco fuerzas de Porter<sup>33</sup>. Dado que la rentabilidad de un sector, que es la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

#### **3.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que en la actualidad hay gran cantidad de distribuidores de alimentos, gaseosas y bebidas

---

<sup>32</sup> Banco Mundial. 2012. Reseña del País: Perú. (consulta: 18 de agosto) (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/PERUINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22275824~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:501764,00.html>)

<sup>33</sup> Porter, Michael. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. (consulta: 01 de septiembre) (<http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>.)

alcohólicas, sin costo de cambiarse entre ellos. Es por ello que el poder de negociación lo tendrá el Piano Bar-Lounge el cual seleccionará a sus proveedores en función del surtido, su capacidad de cumplir con las fechas acordadas y de brindar promociones u obsequios. En este tipo de negocios los obsequios que los proveedores brindan son vasos, copas, removedores, posa vasos, letreros luminosos o incluso mobiliario.

### **3.2.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto. A pesar de que solamente se ha encontrado un competidor directo, los consumidores tienen la potestad de escoger en qué gastar su dinero y cuando deciden ir a un centro de diversión y entretenimiento, se compite de manera indirecta con restaurantes y otro tipo de bares. El Piano Bar-Lounge debe diseñar estrategias para capturar clientes y posteriormente para retenerlos, mientras que el poder de negociación de los consumidores aumenta cuando realizan compras en grandes volúmenes, concediéndole el liderazgo a la empresa.

Para el caso en análisis, la mejor manera de equilibrar este poder de negociación es mediante la oferta de servicios diferenciados, innovadores. Además del servicio postventa; lo que se intenta es conservar buenas conexiones con los usuarios, llegar a acuerdos en lo que preexista la facultad de comerciar y no de incriminar.

### **3.2.3 Amenaza de ingreso de productos y/o servicios sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que son múltiples los servicios suplentes. Como se explicó, el consumidor al momento de gastar su dinero toma la decisión entre múltiples alternativas de entretenimiento, las cuales se pueden considerar como sustitutos. Entre estas opciones están los restaurantes, los bares, las discotecas, el cine y otros centros. La técnica más eficiente de afrontar esta situación, es a través de clientes potenciales, informándoles sobre las ventajas y beneficios que obtienen del Piano Bar-Lounge.

### **3.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Basándose en el análisis efectuado se establece que para la idea de negocio que se está evaluando, un Piano Bar-Lounge, no hay obstáculos para su constitución ni operación. Sin embargo, se concluye que la amenaza es alta en base a lo siguiente:

- No se necesita de una excesiva inversión inicial, ya que la actividad primordial es brindar servicios, lo cual si generará costos fijos y variables, en la medida en que crezca el negocio.
- En la actualidad no hay una organización que lidere el mercado en lo que se relaciona a prestación de servicios Piano Bar-Lounge, por lo que es un mercado en surgimiento.
- Las empresas que actualmente tienen negocios relativos a servicios de bar o restaurantes, poseen mayor experiencia y conocimientos en este campo. Pero es fácil contratar a alguien que tenga dicha experiencia.



- El proceso de licencias y permisos de funcionamiento es claro y rápido en la mayoría de distritos de Lima.

### **3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

Se considera que la rivalidad es media, ya que actualmente no existe una competencia directa, pero es probable que luego del éxito que se tenga se establezcan otros lugares similares. Esto llevará a que se tenga que revisar el mercado en el cual se están enfocando, renovando permanentemente las ofertas de servicio, aplicando siempre las mejores estrategias de publicidad y de costos.

## **CAPÍTULO 4**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **4.1 Marco General**

La información de mercado se ha recabado de tres fuentes diferentes, como se muestra a continuación:

##### ***Entrevista a profundidad.***

La muestra fue a conveniencia, ya que se requería de una persona con experiencia en el negocio de restaurantes y entretenimiento, específicamente en el distrito de San Isidro. Pero sobre todo que estuviese dispuesto a conceder una entrevista, de larga duración, contestando de manera honesta y proporcionando información que podría considerarse vital para su negocio. Fue así que la entrevista se le realizó al propietario del restaurant panadería juvenil “La Culture”, que está ubicado en el distrito de San Isidro.

##### ***Encuesta.***

Se hizo una encuesta siguiendo un cuestionario estructurado, a una muestra de 55 personas, por lo que se considera un sondeo de mercado realizado a una muestra seleccionada de manera cualitativa. Esta investigación es descriptiva y tiene un enfoque cuantitativo, ya que los datos han podido ser analizados de manera estadística, calculando porcentajes. Los resultados obtenidos se

presentan en el siguiente acápite, mientras que el instrumento que se utilizó se muestra en el Apéndice 2.

### ***Focus Group.***

Se desarrollaron dos focus groups, uno para hombres y otro para mujeres. Estos se llevaron a cabo siguiendo una guía de temas, pero estimulando la participación activa de todos los participantes. Con el objetivo de obtener información sobre sus hábitos de entretenimiento, pero también la opinión sobre el concepto de piano bar-lounge.

## **4.2 Ficha Técnica**

Los resultados de la aplicación de cada instrumento se presentan a continuación, en el siguiente orden: (a) entrevista a profundidad, (b) encuesta, y (c) focus groups.

### ***Entrevista a profundidad.***

Los resultados de la entrevista a profundidad se presentan detallados en el Apéndice 1, y los principales aportes de esta entrevista son los siguientes:

- Es necesario conocer la competencia en la zona.
- La decoración del local es un aspecto muy importante, por lo que debe contratarse a un experto.
- Dentro del personal, el puesto de cocinero tiene un rol principal, al ser quien maneja el recetario. Todo el personal debe recibir capacitación y entrenamiento.

- Para consolidarse en el mercado es indispensable contar con alimentos de alta calidad. Hay que mejorar continuamente.
- El menú no necesita tener muchos platos sino que los incluidos deben ser muy buenos.
- Un 40% del ingreso se destina al pago de personal.
- En San Isidro no se requiere de inversión adicional en seguridad o en cámaras, pues se tiene el serenazgo del distrito.
- Los comensales de San Isidro buscan alimentación saludable, prefiriendo las ensaladas, lo cual varía por distrito.
- La fidelidad de los clientes se construye con un buen servicio. Es importante que el cliente se sienta en casa.

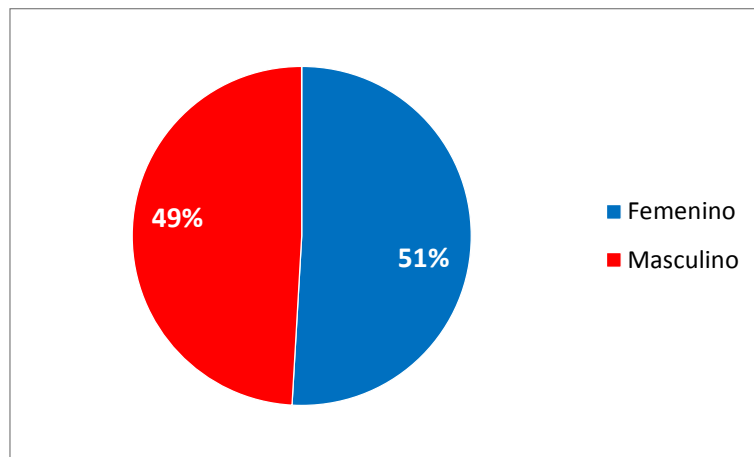
### ***Encuestas.***

A continuación se presentan los resultados de la encuesta, detallando las respuestas a cada una de las preguntas que se formularon.

#### **Pregunta 1: ¿Género al que pertenece?**

Se realizó la encuesta a un total de 55 personas. De ese total, el 51% pertenecen al género femenino y el 49% al género masculino. Se buscó obtener representatividad tanto de hombres como de mujeres en el sondeo de mercado.

Figura 8: Género de los encuestados

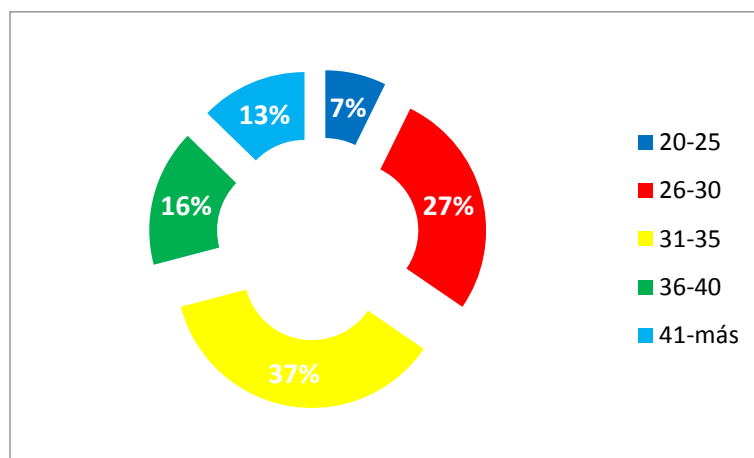


Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 2: ¿En qué rango de edad se ubica?**

En la Figura 9 se observa que la minoría, con un 7% indicó tener una edad entre 20 y 25 años, debe mencionarse que este no es el público objetivo del piano bar, aunque también podrían asistir. El público objetivo está comprendido por el 36% que tiene entre 31 y 35 años, junto con el 16% que se encontraba en el rango de 36 a 40 años. Mientras que el restante 27% tiene entre 26 y 30 años.

Figura 9: Rango de edad de los encuestados

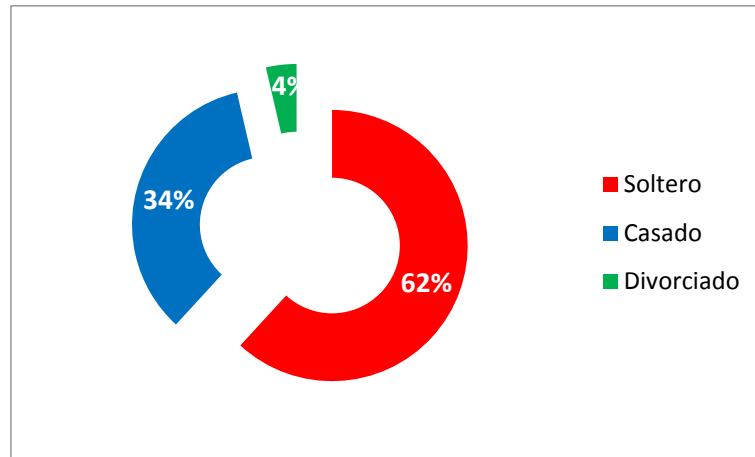


Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 3: ¿Cuál es su estado civil?**

El 62% de los encuestados son solteros, seguido por un 34% que están casados, mientras que el saldo del 4% corresponde a divorciados.

Figura 10: Estado civil de los encuestados

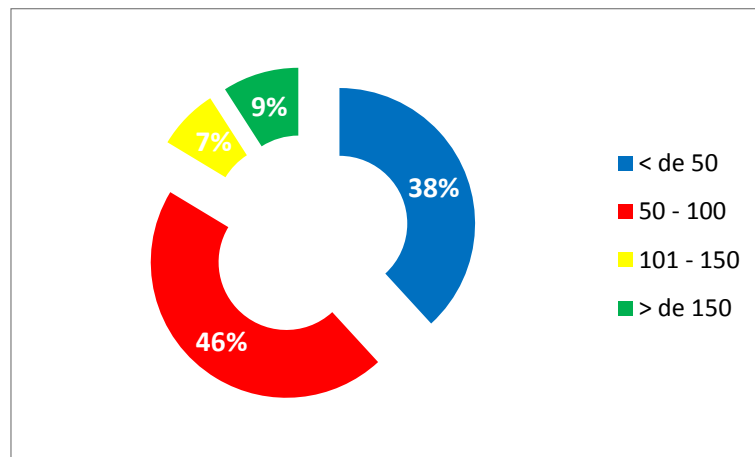


Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 4: ¿Cuál es tu promedio de gasto en cada salida en comidas?**

La mayoría, el 46% indicó que en cada salida gastan entre S/.50 y S/.100 por persona, seguido por un 38% que señaló gastar menos de S/.50 por salida; sirviendo estos datos como base para establecer los precios del piano bar-lounge. Además se encontró que un 7% gasta entre S/.101 y S/.150, sumado a un 9% que señaló gastar más de S/.150 por persona en cada salida.

Figura 11: Promedio de gasto en comida por salida y por persona

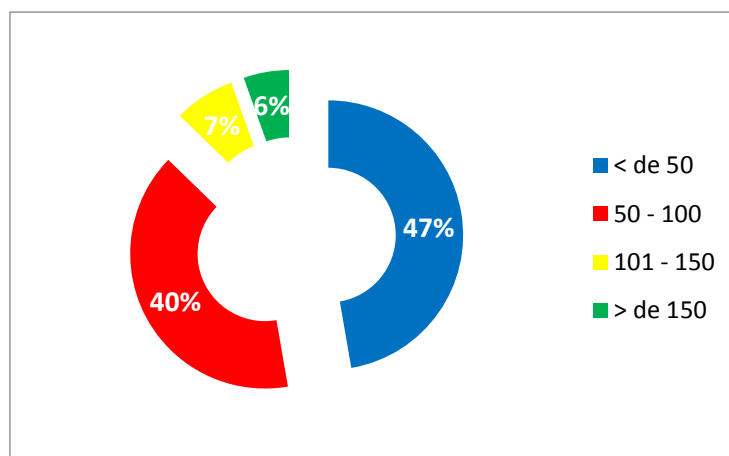


Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 5: ¿Cuál es tu promedio de gasto en cada salida en bebidas?**

En lo que se refiere al gasto en bebidas se ha encontrado que el monto es muy similar al de las comidas. En la Figura 12 se observa como el 40% señaló que gastan entre S/.50 y S/.100, mientras que la mayoría, el 47% indicó que los egresos son de menos de S/.50 por salida. Una minoría señaló que gastan más de S/.101.

Figura 12: Promedio de gasto en bebida por salida y por persona

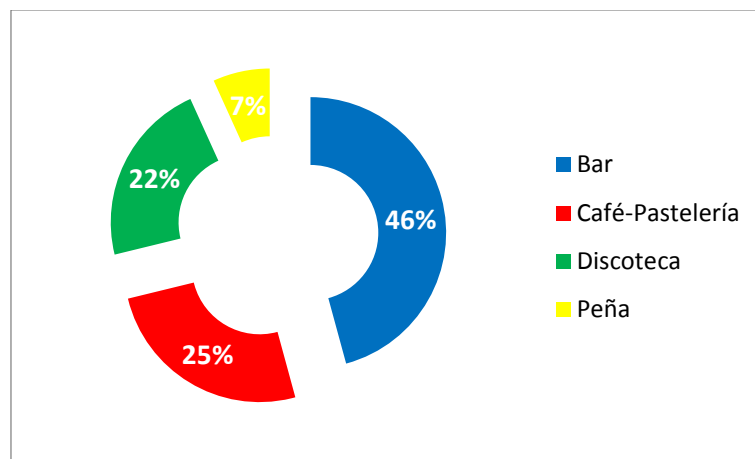


Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 6: ¿Cuál de los siguientes lugares es de tu preferencia?**

La mayoría de encuestados, con un porcentaje del 46% indicó que preferiría frecuentar un lugar de esparcimiento tipo bar. Le sigue un 25% que indicó su preferencia por los sitios tipo café – pastelería. Mientras que casi la cuarta parte de los encuestados, con un 22% notó su preferencia por discoteca. Finalmente se tiene que una minoría del 7% indicó su preferencia por un lugar tipo peña.

Figura 13: Tipo de lugar preferido por los encuestados



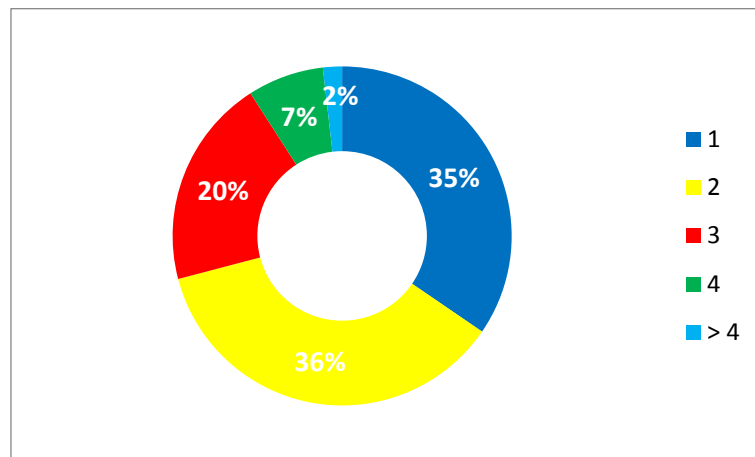
Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 7: ¿Cuál es la frecuencia en promedio con la que sueles salir al tipo de lugares de tu preferencia?**

La mayoría de encuestados, con un porcentaje del 36% indicó que frecuenta lugares de entretenimiento dos veces al mes, seguido por un 35% que solo va una vez al mes, lo cual podría estar asociado con los altos montos de gasto. Le sigue el 20% que sale tres veces al mes, mientras que un 7% lo hace cuatro veces.



Figura 14: Frecuencia de salidas a lugares de esparcimiento



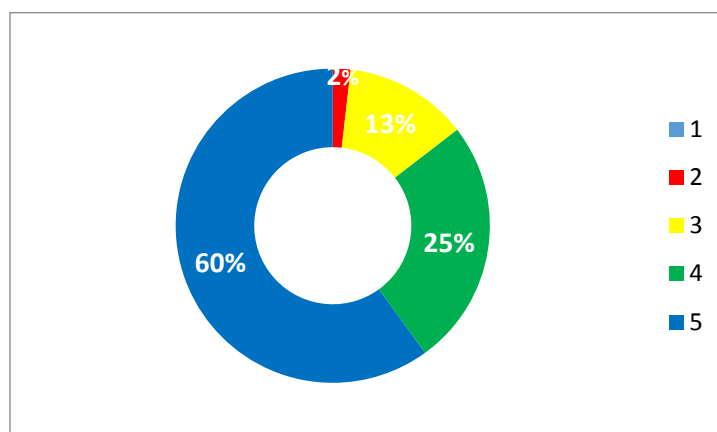
Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 8: ¿Qué atributos son para ti, los más valorados cuando estás en un local Pub-Lounge?**

Esta pregunta evaluaba diversos atributos, utilizando un rango desde menos importante representado con el número 1 hasta muy importante con un valor de 5. Se muestran a continuación los resultados para cada uno de los factores evaluados, todos ellos relacionados con la calidad de servicio.

Música: La mayoría de encuestados, con un 60% indica que es muy importante la música que se coloca en el lugar. Adicionalmente, se tiene un 25% que también indicó que es importante, al otorgarle un valor de 4. Mientras, que solamente un 17% indicó que la música de acompañamiento no es importante.

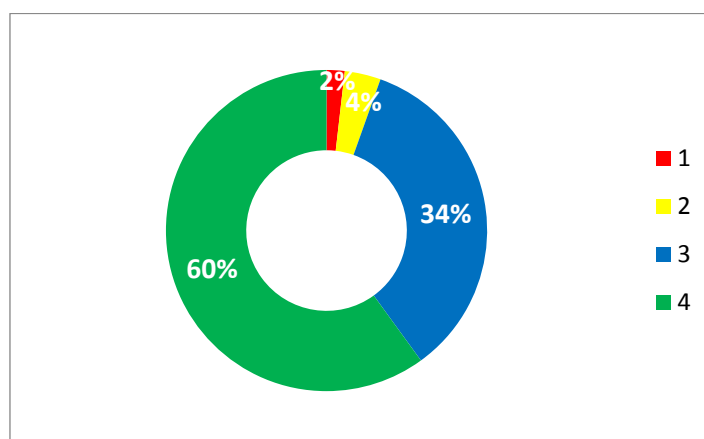
Figura 15: Evaluación del atributo música



Fuente / Elaboración: Propia

Atención del personal: La mayoría de encuestados con un 60% indicó que es muy importante la atención del personal en el local para el disfrute de la estada. La otra gran mayoría con un 34% indicó que también es importante. Por ello, este es un factor que se está considerando de mucha importancia para ser aplicado en el nuevo concepto de negocio.

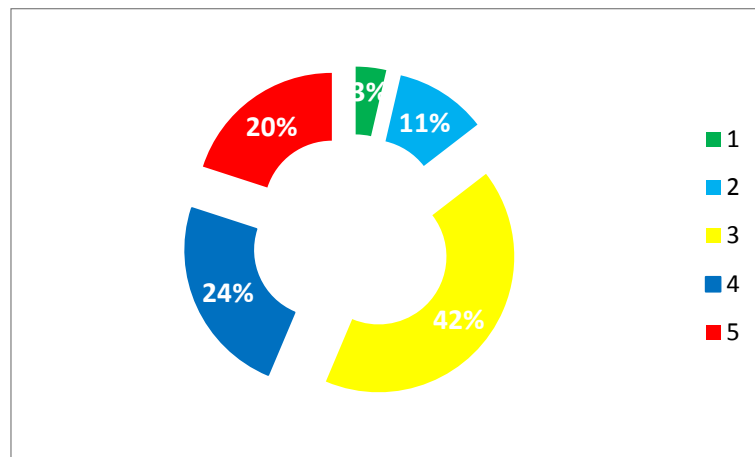
Figura 16: Evaluación del atributo atención del personal



Fuente / Elaboración: Propia

Variedad de tragos: La mayoría de encuestados con un 42% indica que no es muy relevante la variedad de tragos; sin embargo un 24% se inclina por la importancia de este factor al momento de elegir un lugar a donde asistir.

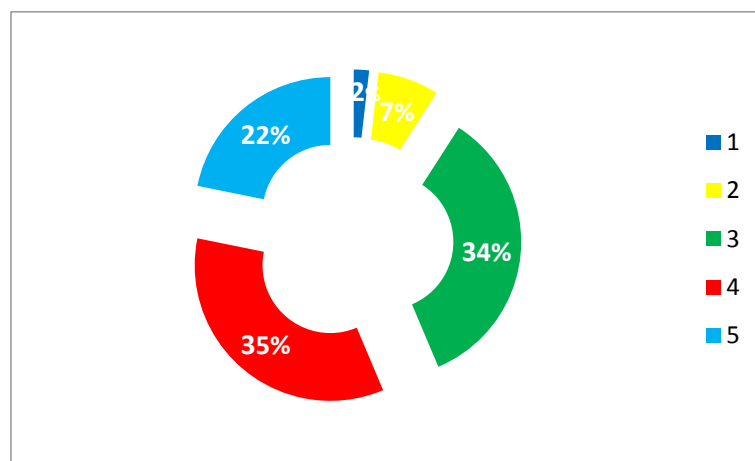
Figura 17: Evaluación del atributo variedad de tragos



Fuente / Elaboración: Propia

Variedad de piqueos: Para el 35% es importante la variedad de piqueos, seguido del 34% que lo permite tener una mayoría de un casi 70% a favor de que exista una amplia variedad de piqueos para degustar durante su estadía.

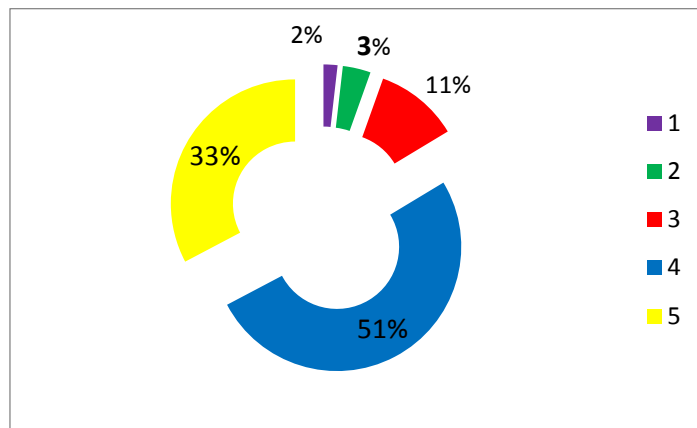
Figura 18: Evaluación del atributo variedad de piqueos



Fuente / Elaboración: Propia

Ubicación: La ubicación es un factor prioritario para el 33% del público objetivo, seguido del 51% que lo considera medianamente importante. Lo que hace un 80% a favor de que este ubicado en un distrito bien ubicado.

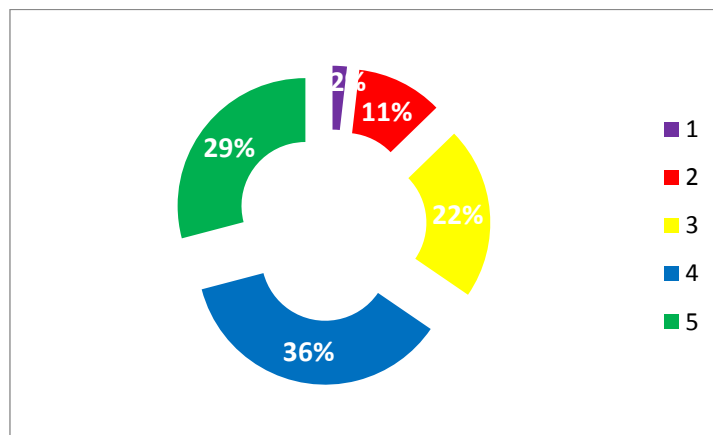
Figura 19: Evaluación del atributo ubicación



Fuente / Elaboración: Propia

Accesibilidad: Para la mayoría con un 36% la accesibilidad es un factor muy importante al momento de optar por un lugar de su preferencia. La otra gran mayoría con el 29 y 22% también lo consideran medianamente importante. Por ello, este factor también se considera importante para su aplicación.

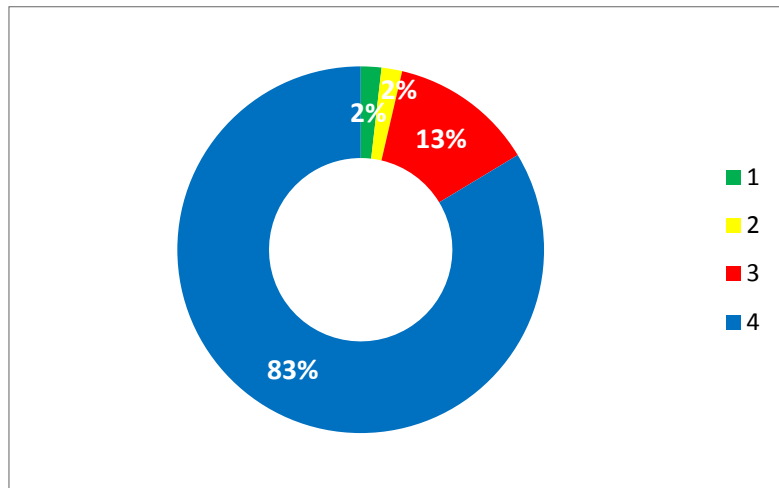
Figura 20: Evaluación del atributo accesibilidad



Fuente / Elaboración: Propia

Seguridad: Sin duda la seguridad es un atributo esencial a la hora de elegir un lugar de entretenimiento, por lo que el 83% dio una calificación de 4 puntos.

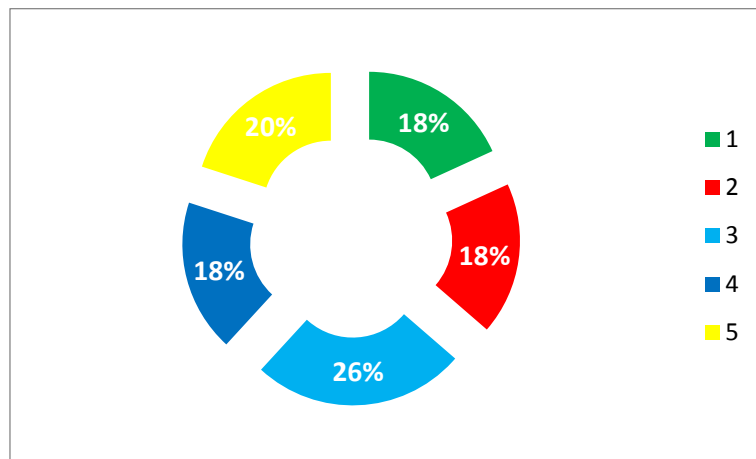
Figura 21: Evaluación del atributo seguridad



Fuente / Elaboración: Propia

Valet Parking: El servicio de Valet Parking para la mayoría de encuestados no es un factor relevante, ya que el resultado fue muy parejo al momento de indicar si es o no importante. Esto se relaciona con el hecho de que solamente un 45% de los encuestados tienen auto, pero no debe pensarse que no es relevante el tener Valet Parking, ya que para los que poseen vehículos es indispensable y por eso seguramente han dado 4 o 5.

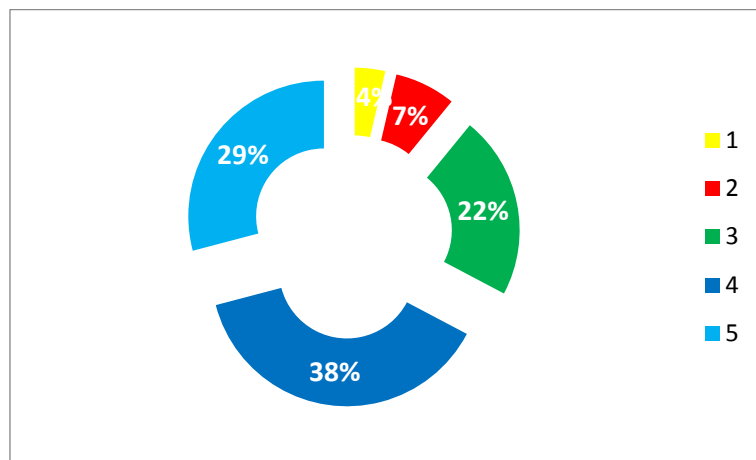
Figura 22: Evaluación del atributo valet parking



Fuente / Elaboración: Propia

Promociones: Más del 50% prefieren obtener promociones en un centro de entretenimiento. Por ello, dentro de la carta de piqueos y tragos se van a considerar las promociones para la elección de nuestros futuros clientes.

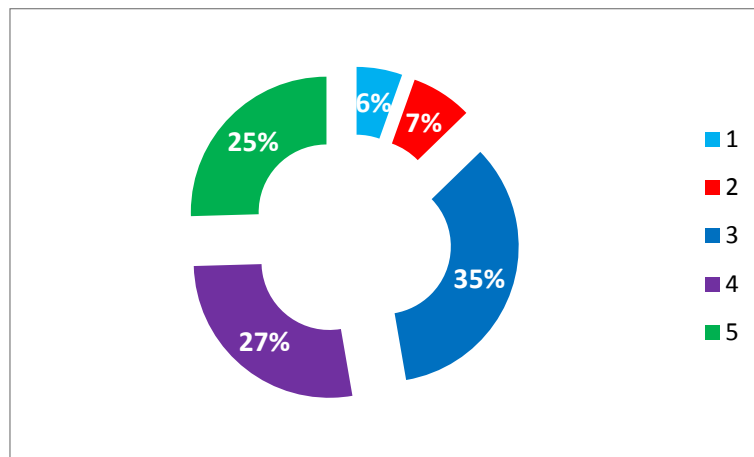
Figura 23: Evaluación del atributo promociones



Fuente / Elaboración: Propia

Reserva de mesas: Para la mayoría de los encuestados es importante disponer de reservas de mesas. Sobre todo para ocasiones importantes en las que se quiere compartir una fecha o motivo especial.

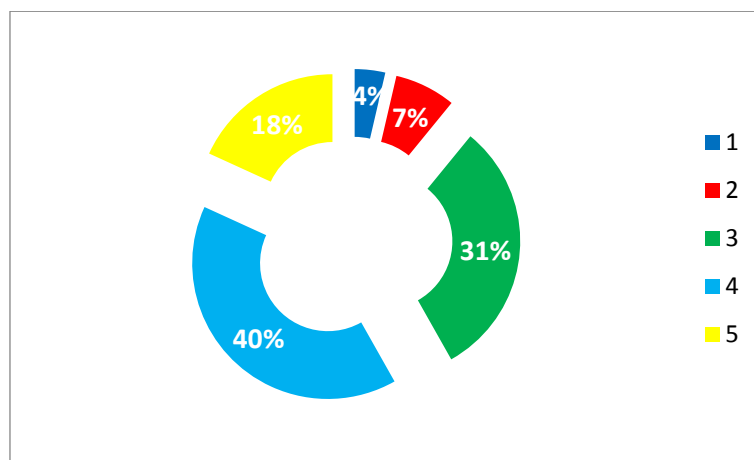
Figura 24: Evaluación del atributo reserva de mesas



Fuente / Elaboración: Propia

Que no haya mucha gente: Para la mayoría de encuestados de nuestro público objetivo es relevante que no haya mucha gente en los locales o centros de entretenimiento.

Figura 25: Evaluación del atributo cantidad de personas en el local



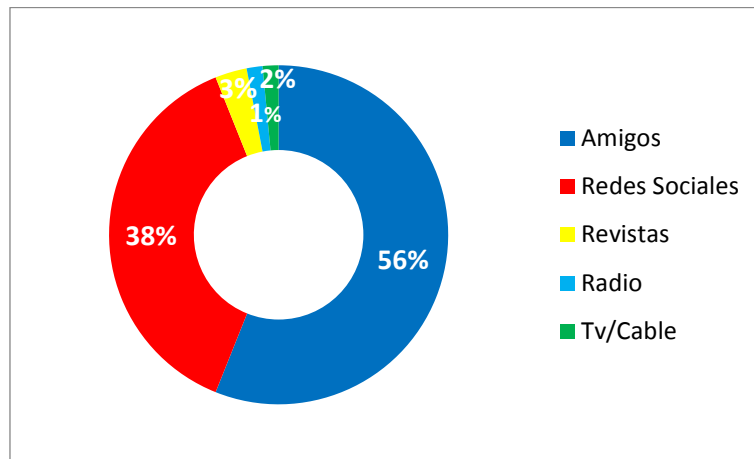
Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 9: Cuando abre un nuevo local tipo Pub-Lounge ¿Cómo te enteras de la existencia de este?**

Un 56% de los encuestados indicó que se entera de nuevos lugares por referencia de amigos, los cuales han acudido al lugar y les ha parecido

recomendable. Otra mayoría con el 38% indicó que conoce de la existencia de un nuevo lugar por medio de las redes sociales. La minoría con un 6% indican que se enteran por medio de revistas, radio y TV/Cable.

Figura 26: Medios de promoción



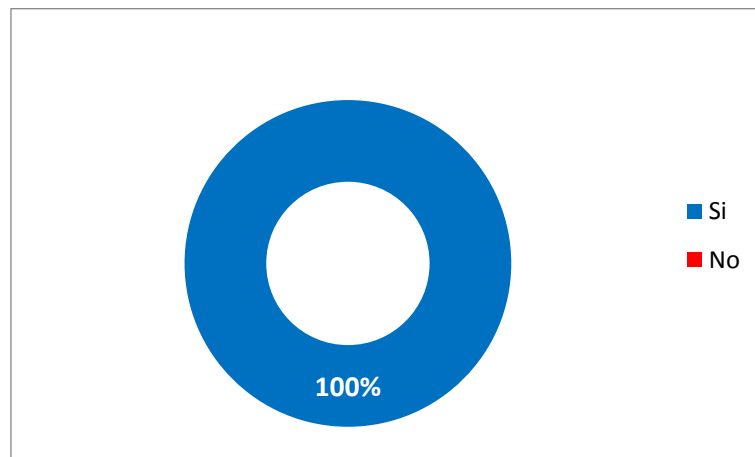
Fuente / Elaboración: Propia

**Pregunta 10: ¿Te gustaría contar con un lugar tipo Piano-Lounge ubicado en Miraflores, San Isidro o Surco, en una zona de fácil accesibilidad vehicular, que cuente con espacios cómodos para ti y tus acompañantes, música de tu preferencia tocada por un maestro del piano, que permita mantener una conversación, variedad de tragos y piqueos?**

El 100% de los encuestados manifiesta su interés por conocer el nuevo concepto de negocio, el cual brindará la experiencia de música en vivo con piano. Además de la buena ubicación y ambiente de confort acompañado de un servicio de calidad.



Figura 27: Desean un Piano - Lounge



Fuente / Elaboración: Propia

***Focus Group a Hombres.***

- Realizado a siete hombres jóvenes entre 21 a 35 años, del nivel socioeconómico B.
- Valoran la relación precio-calidad del producto o servicio que se les brinda.
- Les agrada que el servicio de un restaurant se distinga por su buen trato a los clientes, la limpieza y el orden. Es decir que estos son los atributos más valorados.
- En la atención al cliente les gusta el trato personalizado; por ejemplo, que el mismo dueño les pregunte ¿qué tal estuvo la comida?
- No se trasladan frecuentemente con vehículo, ya que muchas veces no encuentran espacio para parquear. Es por este motivo que no le dan mucha importancia al valet parking.
- El costo promedio de gasto por un cumpleaños, celebración o aniversario es por persona entre S/. 70 y S/. 80.

- El promedio de gasto por plato de fondo que están dispuestos a pagar oscila entre S/.30 a S/.50, dependiendo del tipo de comida.
- El 50% de los entrevistados consideran que es importante la comida, así como también la ubicación. Mientras que para la otra mitad lo principal es la experiencia que viven; dan como ejemplo el restaurante Vivaldi, ubicado en Miraflores.
- Tienen la percepción de que un negocio de restaurante con piano no es muy común, y lo primero que viene a su mente es un ambiente romántico, tranquilo, un lugar para experiencias.
- En relación con la música con el piano, indican que sería bueno tener una cantante que realice shows. El tipo de música que prefieren es la clásica, jazz, balada e incluso salsa, en otras versiones.
- En cuanto al diseño del local, hacen hincapié en la iluminación con luces cálidas. Sugieren además que sería interesante decorar con una temática en particular.
- En cuanto a la comida les gustaría probar piqueros como tequeños, salchichas calientes o jamones, los cuales deberían tener un precio promedio entre S/. 20 y S/. 30. Además, sugieren incluir quesos, con precio de S/. 45 por plato para compartir. Todo esto acompañado de vinos o tragos como chilcanos, con un valor de S/. 20.
- Les agradaría tener algunas promociones como acumulación por visitas para luego obtener descuentos.
- Tienen la percepción de que un piano bar-lounge sería para ocasiones especiales como aniversarios.

- Un medio para la publicidad sería el Facebook, y la promoción boca a boca, por lo que es muy importante brindar un excelente servicio.

### ***Focus Group a Mujeres.***

- Las mujeres indicaron preferencia por un ambiente agradable, tranquilo, donde haya buena comida, y en especial piqueos.
- Valoran el tiempo de atención y el servicio al cliente. Es decir que esperan un servicio rápido y que se ajuste a lo solicitado.
- Los atributos que más valoran son: (a) ambiente, (b) comida y (c) atención
- Les gustaría encontrar comidas como pastas, comida italiana, comida criolla y carnes
- Es importante que el lugar ofrezca postres, sugiriendo el suspiro a la limeña, tres leches y tortas variadas.
- Aprecian que se ofrezcan tragos vírgenes, ya que muchas mujeres no toman por un tema de salud como por ejemplo las migrañas.
- Entre el gasto promedio por persona es entre S/. 60 a S/.70, el precio promedio por plato S. /40.00 y el trago S/. 20
- La percepción del negocio es un lugar romántico y elegante para celebrar esporádicamente ocasiones especiales con su pareja o reuniones ocasionales con amigos.

### **4.3 Conclusiones**

Para el éxito del local es muy importante que la comida y bebidas que se ofrezcan sean de alta calidad. Las mujeres prefieren platos de fondo, como

pastas o criollos, mientras que los hombres consideran que la mejor opción son los piqueos. Lo cual contrasta con los resultados de la entrevista donde se conoció que actualmente los consumidores buscan platos ligeros, como ensaladas. Esto lleva a comprender que debe haber variedad en la carta.

Tanto los resultados de la encuesta como los del focus group revelan que para los consumidores potenciales no es relevante el servicio de valet parking, por lo que no debe ser considerado en el diseño del servicio. Mientras que el ambiente y la decoración si son relevantes, buscando un lugar acogedor, que invite a la conversación.

En cuanto al precio, se ha encontrado que el promedio por persona para cada salida está cerca de los S/.70. De este monto, el plato de fondo suele costar S/.40.00, mientras que las bebidas alcohólicas ascienden a S/. 20 por unidad. Mientras que los encuestados piensan que el lugar podría ser visitado con frecuencia, los participantes en los dos focus group ven el concepto como un lugar para ocasiones especiales. Esta diferencia se debe a que las personas del focus group probablemente lograron comprender mejor el concepto, ya que hubo el tiempo de explicarlo.

## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **5.1 Misión**

La misión que se propone es la siguiente:

Brindar un ambiente acogedor, bajo un concepto novedoso, que invita a la conversación y al entretenimiento, acompañados de música de piano en vivo, con bebidas y alimentos de alta calidad y variedad.

#### **5.2 Visión**

La visión de la empresa es:

En el año 2020 seremos líderes en el entretenimiento de los limeños, reconocidos por la variedad de alimentos y bebidas y por ofrecer música de piano en vivo, en un ambiente elegante y privado.

#### **5.3 Valores**

Los valores de la organización son:

1. Actitud de servicio: Ser amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
2. Trabajo en equipo: Valorar y fomentar el aporte de nuestra gente para el logro de nuestros objetivos.

3. Orientación al cliente: Generar las mejores condiciones para atraer y fidelizar a los clientes, que son la razón de ser de la organización.
4. Innovación y creatividad: Innovar continuamente las estrategias, los métodos de trabajo y la propuesta gastronómica, con el objetivo de crear valor sostenible.
5. Integridad: Fomentar un ambiente de trabajo honesto que desarrolle identificación, transparencia y lealtad en los trabajadores.
6. Comunicación: Constante y efectiva entre todos los miembros que forman parte de la empresa, así como con los proveedores y socios estratégicos.
7. Responsabilidad: estar comprometidos con el Código de Ética; con la sociedad y con el medio ambiente y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de este.

#### **5.4 Cadena de Valor**

Para poder cumplir con los estándares de calidad es necesario establecer un sistema de procesos y capacitación del personal operativo con la finalidad de prestar un mejor servicio. Se puede observar, en la Figura 29, que las actividades primarias y secundarias generan valor a la producción y este se ve reflejado en la satisfacción del cliente quien recibe un eficiente servicio y esto genera rentabilidad.

Figura 28: Cadena de valor para el Piano Bar-Lounge

Infraestructura: Local alquilado en zona de entretenimiento y diversión (distritos de Miraflores, San Isidro o Surco), ambientado de manera acogedora y moderna, con mobiliario de salas lounge, bar y cocina. Además, amplio parqueo				
Recursos Humanos: Personal calificado para atender al público, tanto en el área de mesas como en el bar y la cocina. Los colaboradores conocerán los tragos de moda y se preocuparán por el uso eficiente de los recursos de la empresa. Se contará con pianistas que además canten.				
Tecnología: Se contará con software para controlar el inventario, así como para manejar las cuentas de cada área, buscando atender rápidamente a los clientes. También se manejarán con controles las luces y la temperatura				
Abastecimiento: Varios distribuidores, para alimentos y bebidas, ya sean o no alcohólicas. Estos serán proveedores locales con quienes se negociará patrocinio				
Logística interna: La empresa estará organizada en cuatro áreas: (a) recepción, (b) salón, (c) bar y (d) cocina. Con el software se mantendrán comunicadas todas las áreas registrando los pedidos de los clientes para que puedan ir preparándolos en las áreas que corresponda	Operaciones: Se inician cuando un cliente hace una reserva o se presenta al local. Se establecerán procesos para una atención rápida y de calidad, en la medida en que siempre que vuelvan cuenten con el mismo servicio. Es importante también preservar la seguridad de los clientes en todo momento	Logística externa: Los insumos se adquirirán en el mercado local, llegando al establecimiento los días lunes, miércoles, viernes y sábado. Estos insumos pasarán directamente al bar o a la cocina, según corresponda y se almacenarán de acuerdo a sus características	Marketing y ventas: Utilizando las redes sociales y las páginas web. Adicionalmente se complementará con anuncios en guías gastronómicas	Servicio: Esta es la base del negocio, por lo que se entrenará al personal. Se busca establecer una relación con el cliente estimulándolo al consumo y ofreciéndole la música que demande

ROE mínimo de 20%

Fuente / Elaboración: Propia

## **5.5 Análisis FODA**

A través del diagnóstico FODA se conseguirá realizar un estudio de las características del medio interno y externo de la organización, además de saber sobre las determinaciones tomadas por los distribuidores, consumidores, y competidores, los cuales son una influencia directa en el método de operación de la empresa. Una fuerza de importancia que podría afectar en forma directa la rentabilidad del negocio, constituye la entrada de más competidores, ya que en la actualidad no se encuentran obstáculos para el ingreso al mercado. Una buena estrategia para aventajar a la competencia, sería la firma de contratos exclusivos con los proveedores más importantes.

### **5.5.1 Fortalezas**

- Negocio de nuevo concepto en el mercado del entretenimiento
- Local ubicado en el distrito de San Isidro, con amplio parqueo y servicio de valet parking
- Personal capacitado para atender al público y con experiencia previa
- Ambiente moderno y cómodo
- Música en vivo, atendiendo peticiones de los clientes
- Variedad en bebidas y en platos servidos, tanto de piqueos como de fondo.
- Imagen diseñada de acuerdo a las preferencias del público objetivo.



### **5.5.2 Oportunidades**

- Marco legal que permite el establecimiento de nuevos negocios, con pocas trabas.
- Crecimiento de la demanda interna y el consumo privado.
- Escenario macroeconómico atractivo para la inversión privada.
- Población de Lima supera los nueve millones, habiendo una migración social debido al incremento en los ingresos de las personas.

### **5.5.3 Debilidades**

- Se requiere un alto monto de inversión para establecer un local apropiado al gusto de los consumidores.
- Es necesario financiar los gastos fijos hasta que se llegue al punto de equilibrio.
- Falta de un plan para el manejo de los desechos.

### **5.5.4 Amenazas**

- Competencia de gran cantidad de locales de entretenimiento.
- Aumento en el precio de los insumos, por la inflación y la devaluación.
- Cambios en las ordenanzas municipales.
- Cambios en la necesidad o preferencia del cliente.

## 5.6 Estrategias

Para lograr la vision que se ha propuesto, se implementarán las siguientes estrategias:

1. Alianzas estratégicas con los proveedores, para lograr material promocional, así como menaje de servicio. Esto también permitirá ofrecer descuentos y promociones especiales a sus clientes.
2. Entrenar a todos los empleados en servicio al cliente, ya que solo así se generará una ventaja competitiva. Este es un atributo altamente valorado por los consumidores.
3. Contratar especialistas, al comprender que cada tarea requiere de personal especializado como por ejemplo la decoración del lugar.
4. Estimular el consumo, dando sugerencias y alternativas a los clientes.
5. Cobrar estrictamente de contado, por lo que no se dará crédito a ningún cliente, ya sea individual o empresa.
6. Aceptar distintos medios de pago, como efectivo, tarjetas de débito y tarjetas de crédito.
7. Tener políticas claras para la atención y pago a los proveedores, así como a los empleados.

## CAPÍTULO 6

### PLAN DE MARKETING

A continuación se desarrolla el plan de marketing o marketing mix, en el cual se detalla el producto, precio, plaza y promoción.

#### **6.1. Producto**

El producto consiste en un servicio, que desde el punto de vista básico o elemental comprende la comida y la bebida. Pero cuando se amplía el enfoque se entiende que el servicio comprende el ambiente donde se da la atención, así como la forma en la que los clientes son tratadas. A continuación se detallan los distintos aspectos del servicio:

**Comida:** Se ofrece una carta que incluye entradas, platos de fondo y postres. La cual se complementa con piqueos fríos o calientes. De acuerdo a los resultados del estudio de mercado la carta debe ser corta pero con platos de excelente calidad. Es así que en la Tabla 2 se detallan los platos que se ofrecerán.

**Bebidas:** Se ofrecerán gaseosas, agua y limonada, complementado con cerveza en botellas y vinos, tintos y blancos. Esto se complementará con cocteles preparados como chilcano, pisco sour, sangría y vodka tonic, entre otros. La idea es poder prepararle al cliente la bebida que desee tomar. No se ha considerado la preparación de jugos naturales, por el estricto control que

requiere el manejo de frutas frescas, ya que el enfoque y el impulso lo tendrán las bebidas con licor. Otra iniciativa que se seguirá es la de poner nombres novedosos a ciertos cocteles, como se presenta en la carta de bebidas (ver Tabla 3).

Tabla 2: Detalle de los platos que se venderán en el Piano Bar-Lounge

<p><b>Entradas</b>  Ceviche  Causa a la limeña  Sopa de cebolla  Bruchettas variadas</p>
<p><b>Piqueos</b>  Tiradito, ceviche y causas  Tamalito verde, papa a la huancaína y tequeños de lomo  Tabla de quesos y jamones</p>
<p><b>Platos fuertes</b>  Lomo saltado  Milanesa de pollo  Pollo cordon bleu  Filete de pescado a la plancha  Risotto de mariscos  Pastas variadas  Ensalada oriental  Ensalada César con pollo</p> <p><b>Postres</b>  Tres leches  Volcán de chocolate  Tiramisú  Suspiro a la limeña</p>

Fuente / Elaboración: Propia

Tabla 3: Carta de bebidas que se venderán en el Piano Bar-Lounge

<b>Bebidas</b>	
Agua, gaseosas y limonadas	6.00
Cervezas	8.00
Vino por copa	15.00
Chilcano tradicional	22.00
Chilcano con macerados	22.00
Coctel bolero (base de Kahlúa)	24.00
Coctel jazz (base de ginebra)	24.00
Coctel salsa (base de ron)	24.00
Coctel piano (mezcla de licores)	24.00
Otros cocteles vírgenes	18.00
Otros cocteles con licor	26.00

**Horario de atención:** La atención al público iniciará a las 12:30 p.m. con el objetivo de servir almuerzo, permaneciendo abiertos hasta las 12:00 m. de domingo a miércoles. Mientras que de jueves a sábado la atención se extenderá hasta las 2:00 a.m.

**Lugar:** La ubicación es en el lugar de San Isidro, en un sitio de dos ambientes, uno para bar únicamente y otro con mesas para comer. Desde ambos lugares se tendrá vista hacia el pianista. La decoración se confiará a un experto, quien escogerá los colores que hagan a los clientes sentirse cómodos y deseosos de permanecer en el sitio, consumiendo. En este contexto, es importante controlar la luz y la temperatura, a través de un equipo de aire acondicionado para todo el local.

**Música:** El factor diferenciador entre este concepto y cualquier otro restaurante o bar de la zona está en la música. Se contará con un pianista en vivo, el cual iniciará a diario a las 7:00 p.m. Con excepción de los domingos, cuando la música empezará desde la 1:00 p.m. Este pianista también cantará, invitando a las personas a acompañarlo y a pedir los temas de su preferencia.

## **6.2 Precio**

El precio se ha determinado considerando que el consumo unitario o personal sea aproximadamente de S/.50 en comida y cifra similar en bebida. En la Tabla 4 se muestran los precios para la carta que se ha diseñado, considerando que son platos elaborados con ingredientes de primera calidad.

Tabla 4: Precios del Piano Bar-Lounge

<b>Entradas</b>	<b>Precio</b>
Ceviche	32.00
Causa a la limeña	22.00
Sopa de cebolla	18.00
Bruchettas variadas	22.00
<b>Piqueos</b>	
Tiradito, ceviche y causas	55.00
Tamalito verde, papa a la huancaína y tequeños de lomo	45.00
Tabla de quesos y jamones	55.00
<b>Platos Fuertes</b>	
Lomo saltado	40.00
Milanesa de pollo	30.00
Pollo cordon bleu	32.00
Filete de pescado a la plancha	30.00
Risotto de mariscos	34.00
Pastas variadas	30.00
Ensalada oriental	28.00
Ensalada César con pollo	28.00
<b>Postres</b>	
Tres leches	16.00
Volcán de chocolate	22.00
Tiramisú	18.00
Suspiro a la limeña	16.00
<b>Bebidas</b>	
Agua, gaseosas y limonadas	6.00
Cervezas	8.00
Vino por copa	15.00
Chilcano tradicional	22.00
Chilcano con macerados	22.00
Coctel bolero (base de Kahlúa)	24.00
Coctel jazz (base de ginebra)	24.00
Coctel salsa (base de ron)	24.00
Coctel piano (mezcla de licores)	24.00
Otros cocteles vírgenes	18.00
Otros cocteles con licor	26.00

Fuente / Elaboración: Propia

### 6.3 Plaza

Se ha establecido que el local se establecerá en el distrito de San Isidro, especialmente en las áreas de alta circulación. Es por ello que ubicará en una avenida como Rivera Navarrete, Juan de Arona, Las Begonias o en sus áreas aledañas. Las ventas se harán de manera directa, sin el uso de intermediarios.

## **6.4 Promoción**

En función de los datos recabados con la encuesta se establece que la promoción se hará utilizando dos medios:

***Página Web:*** Utilizando colores similares a los de la decoración y publicando fotos se anunciará el local. También se detallarán los datos de contacto para las reservaciones de espacios, la carta de productos que se ofrecen y se hará mucho énfasis en la música en vivo. Para que la página sea visitada se contratarán los servicios de google apps, para aparecer entre los primeros en las búsquedas con palabras como entretenimiento, bar, lounge o restaurant, todas ellas combinadas con Lima.

***Redes sociales:*** Se contratará a una persona especializada en el manejo de redes sociales para tener una cuenta permanentemente analizada tanto en Twitter como en Facebook, así como en cualquier red que surja en el futuro próximo. El mensaje a comunicar debe invitar a asistir al local, siendo un sitio con ambiente de relax, donde pueden consumir exquisitas bebidas y comidas, con música en vivo, pero a un volumen que permite conversar.

Estos dos medios se utilizarán no sólo para anunciar los servicios que se ofrecen, sino también las promociones que se lancen.

**CAPÍTULO 7**  
**PLAN OPERATIVO**

**7.1 Aspectos Legales**

Para la apertura del Piano Bar-Lounge se cumplirán los requisitos legales y municipales exigidos en el Perú, estableciendo una empresa totalmente formal.

*Requisitos:*

- Identificar la actividad de la empresa a constituir, en este caso sería el de Servicios.
- Buscar en la Oficina Registral de la zona, la Reserva de preferencia registral.
- Contar con la copia simple de DNI del titular y de cada uno de los socios y sus cónyuges, de ser el caso.
- Definir el capital social a invertir en la empresa. Pueden ser Bienes dinerarios (efectivo) o bienes no dinerarios (muebles, enseres, máquinas y equipos)

*Procedimientos:*

- Elaboración de la Minuta de Constitución, que es un documento de carácter especial y privado en el cual intervienen las partes que conformarán la empresa y además deberá ser firmado.



- La Minuta de Constitución va dirigida al notario para que lo extienda en su registro de Escritura Pública, por lo que debe ser firmada en una notaría.
- Elaboración de la Escritura Pública.
- Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas, para lo cual el notario elevará la Escritura Pública a la Oficina Registral para la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas.

**MINUTA → NOTARIA → ESCRITURA PÚBLICA → REGISTROS PÚBLICOS → REGISTRO DE PPPJJ.**

- SUNAT / Essalud, con una copia del testimonio inscrito en Registros Públicos, se entrega a la SUNAT para solicitar el Registro Único de Contribuyentes (número de RUC). El personal que trabajará en la empresa debe estar inscrito en ESSALUD.
- Autorización del Libro de Planillas, por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- Licencia de Funcionamiento solicitada al Municipio de San Isidro. La cual se establece en la Ordenanza N° 127-MSI del año 2005, con la que se exige que el local esté ubicado en una propiedad cuyo catastro indique claramente que es zona comercial.
- Legalización de libros de actas y de contabilidad

## **7.2 Procesos**

Para la operación del Piano Bar-Lounge se requiere de flexibilidad para poder atender los pedidos de los clientes, siendo capaces de brindarles las bebidas que requieran e incluso los platos con modificaciones de acuerdo a sus gustos. Sin embargo, y con el fin de estandarizar la atención, brindando alta calidad se han considerado los siguientes procesos:

### ***Recepción de clientes:***

1. Recibir con saludo en la puerta
2. Consultar si tienen o no reservación
3. En caso de que no tengan explicar el tiempo de espera estimado
4. Invitar a pasar al área de bar o de mesa según lo haya requerido el cliente
5. Entregar las cartas a los consumidores

### ***Atención en la mesa:***

1. El mesero se presenta dando la bienvenida e indicando su nombre
2. Preguntar si están listos para ordenar
3. En caso de que no estén listos, darles 5 a 10 minutos para que continúen revisando la carta
4. Dar sugerencias a los clientes
5. Tomar el pedido de bebidas en una comanda
6. Tomar el pedido de alimentos en otra comanda
7. Pasar el pedido de bebidas al bar
8. Pasar el pedido de comida a la cocina

9. Incluir en el sistema el pedido de los clientes
10. Cuando las bebidas estén listas llevarlas del bar a la mesa
11. Cuando la comida esté lista llevarla de la cocina a la mesa
12. Preguntar si todo está a satisfacción de los clientes
13. Pasados 20 minutos preguntar si requieren algo adicional, ofrecer otros platos y/o bebidas
14. Llevar la cuenta a la mesa, cuando el cliente lo solicite (nunca antes)

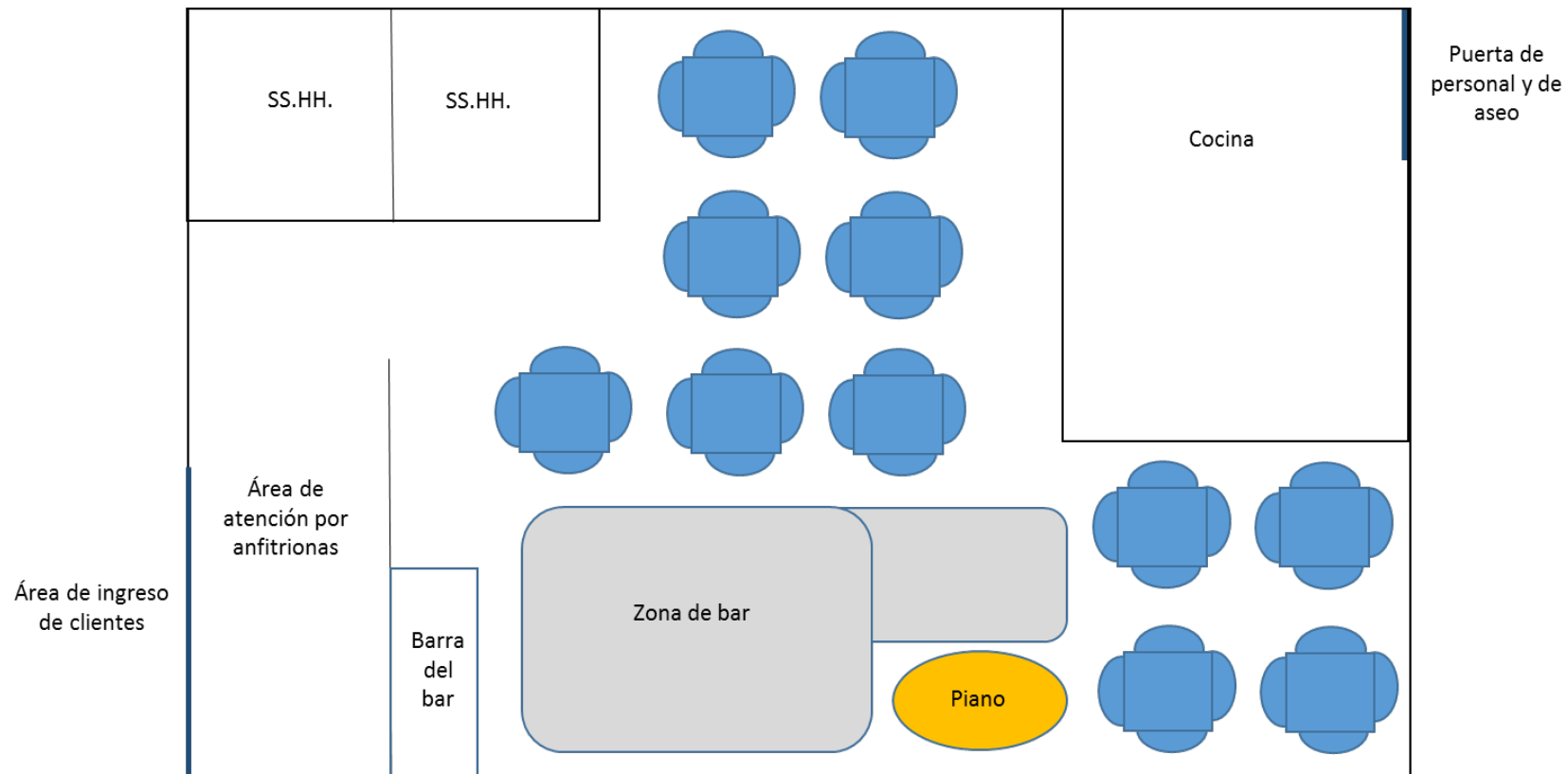
***Cocina:***

1. Realizar una vez a la semana el pedido de insumos, considerando el inventario existente
2. Revisar cada día el inventario y las proyecciones de ventas, determinando si se requiere pedir algo adicional
3. Recepcionar insumos todos los días, almacenándolos adecuadamente (secos, refrigerados y congelados)
4. Preparar salsas y bases
5. Cortar insumos
6. Precocinar los ingredientes que así lo requieran
7. Recibir las comandas que entregan los meseros
8. Dar indicaciones a las estaciones que correspondan
9. Cocinar los alimentos
10. Armar los platos
11. Confirmar que la orden esté completa
12. Pasarla al mesero para llevar a la mesa

### **7.3 Diseño de Planta**

Considerando que el local debe tener dos áreas, una de bar y otra de restaurant, pero que ambas tengan visión del pianista, se ha preparado el diseño de planta que se presenta en la Figura 30. También se ha considerado un área para cocina y para los servicios higiénicos, así como para el ingreso y la circulación.

Figura 29: Diseño de planta del Piano Bar-Lounge

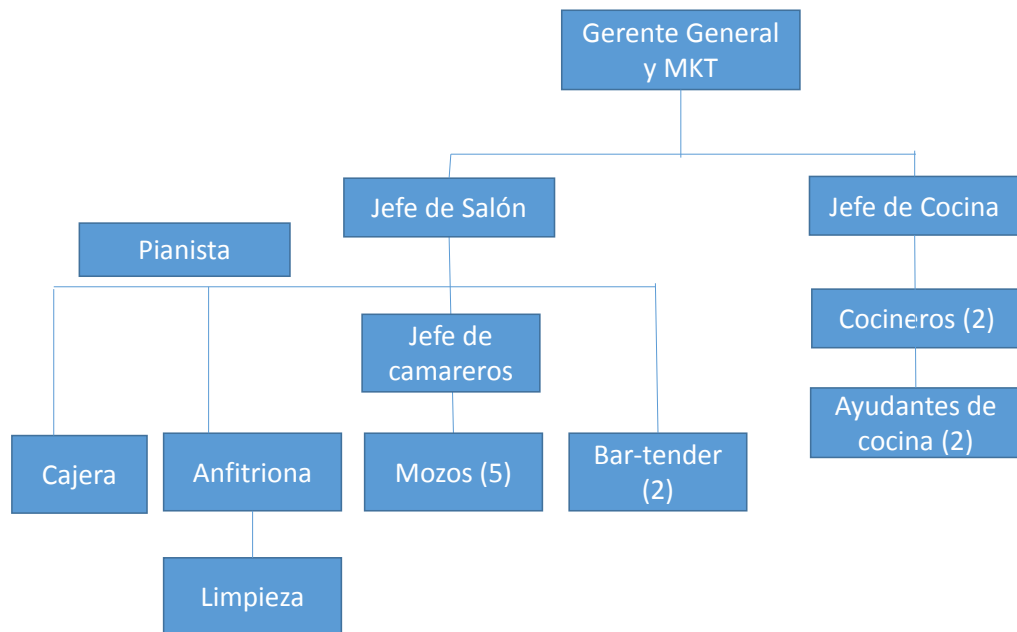


Fuente / Elaboración: Propia

## 7.4 Recursos Humanos

El recurso humano es la clave para brindar un excelente servicio a los consumidores, es así que la atención es importante para el 60% de los encuestados. Mientras que como parte del servicio también se considera la ambientación y la música, lo cual para el 85% de los encuestados es importante o muy importante. Considerando esto y en función de los productos que se servirán (comidas y bebidas) se ha considerado la estructura organizacional que se muestra en la Figura 30.

Figura 30: Estructura organizacional del Piano Bar-Lounge



Fuente / Elaboración: Propia

## **CAPÍTULO 8**

### **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

#### **8.1 Inversión inicial**

La inversión inicial se compone de tres conceptos: (a) activos tangibles, (b) activos intangibles y (c) capital de trabajo. A continuación se detalla cada uno de estos rubros, para finalizar presentando un cuadro resumen de la inversión inicial.

##### **8.1.1 Activos tangibles**

Los activos tangibles están integrados por el mobiliario y el equipamiento del restaurante, que se ajusta al lay-out que se presentó en el Capítulo VII y que se resume en el siguiente cuadro. El total de activo tangible es de S/.95,870 y esto incluye el mobiliario del salón de atención y de la cocina, así como los equipos y el menaje de servicio.

##### **8.1.2 Activos intangibles**

Los activos intangibles son aquellos que no pueden ser palpables. En el caso del piano bar-lounge se incluyen la constitución de la empresa y todos los gastos asociados para ponerlo en funcionamiento, como los trámites de la licencia. En la Tabla 6 se visualiza como el total de los activos intangibles suman S/.63,800, lo que se ve incrementado por las remodelaciones al local y el depósito del alquiler que son US\$ 3000 por dos meses.

Tabla 5: Activos tangibles, en nuevos soles

<b>Mobiliario</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Mesas	11	800	8,800
Sillas	44	220	9,680
Sillones de bar	8	1,200	9,600
Barra del bar	1	3,000	3,000
Lámparas	20	350	7,000
Piano	1	10,050	10,050
<b>Subtotal mobiliario</b>			<b>48,130</b>
<b>Equipo de cocina</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Horno industrial	2	4,200	8,400
Estufa industrial	1	3,800	3,800
Mesa de acero	1	1,500	1,500
Refrigerado industrial	2	6,500	13,000
Congelador industrial	1	7,200	7,200
Herramientas			4,000
<b>Subtotal equipo de cocina</b>			<b>37,900</b>
<b>Menaje</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Platos pequeños	60	16	960
Platos de fondo	60	24	1,440
Platos de postre	60	12	720
Platos de piqueos	20	36	720
Set de cubiertos	60	25	1,500
Copas variadas	120	12	1,440
Vasos variados	120	8	960
Otros			2,100
<b>Subtotal menaje</b>			<b>9,840</b>
<b>Total activo tangible</b>			<b>95,870</b>

Fuente / Elaboración: Propia

Tabla 6: Activos intangibles, en nuevos soles

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Constitución de la empresa	1,200
Impresión de libros contables y otros trámites, incluyendo licencias	3,200
Depósito de alquiler de local	9,900
Obras civiles al local	49,500
<b>Total activos intangibles</b>	<b>63,800</b>

Fuente / Elaboración: Propia



### 8.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es un monto que se utiliza para poner en marcha la operación y sostenerla hasta que la empresa alcanza su punto de equilibrio. Esto implica asumir gastos de personal y de alquiler, así como otros rubros de gastos operativos.

Tabla 7: Capital de trabajo, en nuevos soles

Concepto	Cantidad de meses	Costo mensual	Costo total
Gastos de personal	4	43,137	172,549
Gasto de alquiler	4	4,950	19,800
Otros gastos operativos	4	5,118	20,473
Promoción	12	7,440	89,280
<b>Total capital de trabajo</b>			<b>302,103</b>

Fuente / Elaboración: Propia

Ahora que se ha calculado la inversión en activos tangibles, en activos intangibles y en capital de trabajo se llega a conocer la inversión inicial total, la cual se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8: Inversión inicial total, en nuevos soles

Concepto	Monto
Activos tangibles	95,870
Activos intangibles	63,800
Capital de trabajo	302,103
<b>Total inversión inicial</b>	<b>461,773</b>

Fuente / Elaboración: Propia

### 8.2 Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas primero se hace un análisis detallado para el año 1 del proyecto, que será el 2016. En la Tabla 9 se observa que esta proyección tiene un detalle de unidades por cada plato o bebida, en base a una ocupación del 45% que han estimado los inversionistas. Se ha considerado una cantidad

promedio mensual, pero se sabe que las ventas se irán incrementando mes tras mes en la medida en que el piano bar se dé a conocer en el mercado.

Tabla 9: Ventas del primer año

<b>Entradas</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Ingresos mensuales</b>	<b>Ventas año 1 2016</b>
Ceviche	32.00	89	2,851.20	34,214.40
Causa a la limeña	22.00	119	2,613.60	31,363.20
Sopa de cebolla	18.00	71	1,283.04	15,396.48
Bruchettas variadas	22.00	48	1,045.44	12,545.28
<b>Piqueos</b>				-
Tiradito, ceviche y causas	55.00	50	2,722.50	32,670.00
Tamalito verde, papa a la huancaína y tequeños de lomo	45.00	50	2,227.50	26,730.00
Tabla de quesos y jamones	55.00	40	2,178.00	26,136.00
<b>Platos fuertes</b>				-
Lomo saltado	40.00	82	3,267.00	39,204.00
Milanesa de pollo	30.00	80	2,405.70	28,868.40
Pollo cordon bleu	32.00	71	2,257.20	27,086.40
Filete de pescado a la plancha	30.00	67	2,004.75	24,057.00
Risotto de mariscos	34.00	74	2,524.50	30,294.00
Pastas variadas	30.00	76	2,294.33	27,531.90
Ensalada oriental	28.00	63	1,767.15	21,205.80
Ensalada César con pollo	28.00	65	1,808.73	21,704.76
<b>Postres</b>				-
Tres leches	16.00	59	950.40	11,404.80
Volcán de chocolate	22.00	74	1,633.50	19,602.00
Tiramisú	18.00	45	801.90	9,622.80
Suspiro a la limeña	16.00	45	712.80	8,553.60
<b>Bebidas</b>				-
Agua, gaseosas y limonadas	6.00	416	2,494.80	29,937.60
Cervezas	8.00	238	1,900.80	22,809.60
Vino por copa	15.00	238	3,564.00	42,768.00
Chilcano tradicional	22.00	178	3,920.40	47,044.80
Chilcano con macerados	22.00	178	3,920.40	47,044.80
Coctel bolero (base de Kahlúa)	24.00	149	3,564.00	42,768.00
Coctel jazz (base de ginebra)	24.00	149	3,564.00	42,768.00
Coctel salsa (base de ron)	24.00	149	3,564.00	42,768.00
Coctel piano (mezcla de licores)	24.00	149	3,564.00	42,768.00
Otros cocteles vírgenes	18.00	297	5,346.00	64,152.00
Otros cocteles con licor	26.00	171	4,440.15	53,281.80
<b>Total mensual</b>		<b>3,574.89</b>	<b>77,191.79</b>	<b>926,301.42</b>

Fuente / Elaboración: Propia

Tabla 10: Ventas, año 1 al 5, en nuevos soles

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tasa de crecimiento en alimentos		40%	25%	15%	10%
Consumo de alimentos	448,191	627,467	784,334	901,984	992,182
Tasa de crecimiento en bebidas		50%	30%	18%	15%
Consumo de bebidas	478,111	717,166	932,316	1,100,132	1,265,152
<b>Ventas totales</b>	<b>926,301</b>	<b>1,344,633</b>	<b>1,716,650</b>	<b>2,002,117</b>	<b>2,257,335</b>

Fuente / Elaboración: Propia

### 8.3 Costo de Ventas

El costo de ventas es la inversión que se requiere para la elaboración de cada plato. Para fines prácticos se han considerado únicamente los ingredientes, ya que el personal se ha reflejado dentro de los gastos fijos y los otros costos de fabricación están dentro de los gastos operativos, como son la electricidad, el gas y el agua. La tasa de costo de ventas fue fijada en 40% del precio de cada plato, en base a una conversación sostenida por los investigadores con un chef. Mientras que para las bebidas la tasa es del 35%. En la Tabla 11 se presenta el monto anual, el cual ayudará a programar los pedidos semanales de alimentos y bebidas.

Tabla 11: Costo de ventas, año 1 al 5, en nuevos soles

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Costo de alimentos	179,276.33	250,987	313,734	360,794	396,873
Costo de bebidas	167,338.71	251,008	326,310	385,046	442,803
<b>Costo de ventas</b>	<b>346,615</b>	<b>501,995</b>	<b>640,044</b>	<b>745,840</b>	<b>839,676</b>

Fuente / Elaboración: Propia

### 8.4 Gastos de personal

Para calcular los gastos de personal se ha partido de la estructura organizacional que se diseñó y se presentó en el Capítulo VII. En primer lugar

se presenta el cálculo del costo de personal detallado para el año 1, mostrando el sueldo por cargo y las otras obligaciones, lo que se hace en la Tabla 12. Luego, en la Tabla 13 se muestra el gasto de personal para los siguientes años, estimando un incremento salarial anual del 5%.

Tabla 12: Gasto de personal, año 1, en nuevos soles

Cargo	N° de personas	Sueldo mensual	Gratificación	CTS	Vacaciones	ESSALUD	Total
Gerente General y MKT	1	5,000	10,000	5,000		5,400	80,400
Pianista	1	3,300	6,600	3,300	3,300	3,564	56,364
Jefe de salón y camareros	1	1,600	3,200	1,600	1,600	1,728	27,328
Cajera	1	1,200	2,400	1,200	1,200	1,296	20,496
Anfitriona	1	1,100	2,200	1,100	1,100	1,188	18,788
Mozos	5	950	1,900	950	950	1,026	81,130
Bar-tender	2	1,300	2,600	1,300	1,300	1,404	44,408
Limpieza	1	950	1,900	950	950	1,026	16,226
Jefe de Cocina	1	4,000	8,000	4,000	4,000	4,320	68,320
Cocineros	2	2,100	4,200	2,100	2,100	2,268	71,736
Ayudantes de cocina	2	950	1,900	950	950	1,026	32,452
<b>Total año 1</b>							<b>517,648</b>

Fuente / Elaboración: Propia

Tabla 13: Gastos de personal, año 1 al 5, en nuevos soles

	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019	Año 5 2020
Gastos de personal	517,648	543,530	570,707	599,242	629,204

Fuente / Elaboración: Propia

## 8.5 Gastos operativos

Los gastos operativos incluyen rubros como la electricidad y el gas, necesarios no solo para la iluminación sino para la preparación de los alimentos. En la Tabla 14 se observa que también están incluidos rubros como la contratación de una empresa de seguridad que colocará un agente, y el rubro de alquiler que asciende a US\$ 1,500 al mes. Luego en la Tabla 15, de manera separada se

muestra el gasto en promoción, de acuerdo a las actividades planteadas en el plan de marketing.

Tabla 14: Gastos operativos, año 1 al 5, en nuevos soles

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Agua	9,600	10,080	10,534	10,955	11,338
Luz o electricidad	8,400	8,820	9,217	9,586	9,921
Gas	4,320	4,536	4,740	4,930	5,102
Licencias y otras renovaciones	2,500	2,625	2,743	2,853	2,953
Seguridad	31,200	32,760	34,234	35,604	36,850
Artículos de limpieza y oficina	5,400	5,670	5,925	6,162	6,378
Alquiler	59,400	61,776	64,247	66,817	69,490
<b>Total gastos operativos</b>	<b>120,820</b>	<b>126,267</b>	<b>131,640</b>	<b>136,906</b>	<b>142,032</b>

Fuente / Elaboración: Propia

Tabla 15: Gastos de promoción, año 1 al 5, en nuevos soles

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Página web	2,640	686	714	742	772
Redes sociales	4,800	5,040	5,267	5,477	5,669
<b>Gastos de promoción</b>	<b>7,440</b>	<b>5,726</b>	<b>5,981</b>	<b>6,220</b>	<b>6,441</b>

Fuente / Elaboración: Propia

## 8.6 Estado de ganancias y pérdidas

Todos los rubros que hasta ahora se han presentado se consolidan en la Tabla 16, partiendo de las ventas. Al llegar a la utilidad neta se ve que en el primer año de operaciones se esperan pérdidas.

Tabla 16: Estado de ganancias y pérdidas, año 1 al 5, en nuevos soles

	<b>Año 1 2016</b>	<b>Año 2 2017</b>	<b>Año 3 2018</b>	<b>Año 4 2019</b>	<b>Año 5 2020</b>
Ventas	926,301	1,344,633	1,716,650	2,002,117	2,257,335
Costo de ventas	(346,615)	(501,995)	(640,044)	(745,840)	(839,676)
Utilidad bruta	579,686	842,638	1,076,606	1,256,277	1,417,658
Gastos operativos					
Personal	517,648	543,530	570,707	599,242	629,204
Servicios básicos	22,320	23,436	24,491	25,470	26,362
Licencias y otras renovaciones	2,500	2,625	2,743	2,853	2,953
Seguridad	31,200	32,760	34,234	35,604	36,850
Artículos de limpieza y oficina	5,400	5,670	5,925	6,162	6,378
Alquiler	59,400	61,776	64,247	66,817	69,490
Promoción	7,440	5,726	5,981	6,220	6,441
Depreciación y amortización	44,694	44,694	44,694	44,694	44,694
Total gastos operativos	690,602	720,218	753,022	787,062	822,371
Gastos financieros	27,596	23,112	17,846	11,660	4,395
Utilidad neta antes de IR	(138,511)	99,308	305,738	457,554	590,893
Impuesto a la Renta		(29,792)	(91,721)	(137,266)	(177,268)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(138,511)</b>	<b>69,516</b>	<b>214,016</b>	<b>320,288</b>	<b>413,625</b>

Fuente / Elaboración: Propia

## 8.7 Flujo de efectivo

Dado que los rubros que se presentaron en el Estado de Ganancias y Pérdidas no siempre implican ingreso o egreso de dinero, es necesario preparar un flujo de efectivo, el cual se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17: Flujo de efectivo, año 1 al 5, en nuevos soles

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos</b>						
Aporte accionistas	461,773					
Ventas		926,301	1,344,633	1,716,650	2,002,117	2,257,335
<b>Total ingresos</b>	<b>461,773</b>	<b>926,301</b>	<b>1,344,633</b>	<b>1,716,650</b>	<b>2,002,117</b>	<b>2,257,335</b>
<b>Egresos</b>						
Inversión en activos tangibles	95,870					
Inversión en activos intangibles	63,800					
Compra de insumos		346,615	501,995	640,044	745,840	839,676
Pago de personal		465,883	540,942	567,989	596,389	626,208
Servicios básicos		20,460	23,343	24,403	25,389	26,287
Licencias y otras renovaciones		2,500	2,625	2,743	2,853	2,953
Seguridad		31,200	32,760	34,234	35,604	36,850
Artículos de limpieza y oficina		5,400	5,670	5,925	6,162	6,378
Alquiler		59,400	61,776	64,247	66,817	69,490
Promoción		7,440	5,726	5,981	6,220	6,441
Pago de préstamo		53,276	53,276	53,276	53,276	53,276
<b>Total egresos</b>	<b>159,670</b>	<b>992,175</b>	<b>1,228,114</b>	<b>1,398,843</b>	<b>1,538,549</b>	<b>1,667,559</b>
Caja inicial		302,103	236,229	352,749	670,556	1,134,123
Flujo de efectivo del año	302,103	(65,873)	116,519	317,807	463,567	589,775
<b>Caja final</b>	<b>302,103</b>	<b>236,229</b>	<b>352,749</b>	<b>670,556</b>	<b>1,134,123</b>	<b>1,723,899</b>

Fuente / Elaboración: Propia

## 8.8 Costo de fondos

El proyecto se financiará con dos fuentes. En primer lugar se tienen S/.280,000 que serán aportados por los accionistas. Mientras que el resto que se requiere para la inversión inicial se obtendrá con un préstamo, considerando la tasa activa promedio del sistema financiero nacional<sup>34</sup>. A continuación se detalla el costo de cada una de las fuentes.

### 8.8.1 Costo de fondos propios

Los accionistas aportarán S/.280,000 y esperan tener un retorno a cambio de brindar este monto. Para el cálculo de este costo se ha utilizado la metodología

<sup>34</sup> Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). 2015 Series mensuales. Tasas de interés de las empresas bancarias. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-de-las-empresas-bancarias>

que se presenta en la siguiente tabla. Utilizando los datos de Damodaran<sup>35</sup> que establece la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = \text{Tasa libre de riesgo} + ((\text{Tasa de la industria} - \text{Tasa libre de riesgo}) * \text{Beta}) + \text{Tasa riesgo país}$$

Tabla 18: Costo de fondos propios

Concepto	Valor
Beta para "Restaurants/dining"	0.84
Tasa libre de riesgo	5.78%
Riesgo país	2.79%
Tasa de la industria restaurantera	8.21%
<b>CAPM</b>	<b>10.61%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

### 8.8.2 Costo del préstamo

Se ha considerado pedir un préstamo por cinco años, que es el período en el cual se está evaluando el proyecto. Dicho préstamo tendrá una tasa de interés de 16.2%<sup>36</sup>. Pero se toma el costo que se obtiene al calcular el escudo fiscal, es decir la parte de impuesto a la renta que ayuda a reducir. Es por ello que se multiplica la tasa por 70% (100%-30%) y se obtiene un costo de 11.34%.

<sup>35</sup> Damodaran online. Corporate finance and valuation. [En línea]. 2015. [citado 26 mayo 2015]. Disponible en <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<sup>36</sup> Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). 2015 Series mensuales. Tasas de interés de las empresas bancarias. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-de-las-empresas-bancarias>



### 8.8.3 Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Considerando el costo de los fondos propios y el costo de la deuda se obtiene el costo de capital promedio ponderado, que se presenta en la siguiente tabla.

Es así que, en conjunto, los fondos de este proyecto cuestan 10.90%

Tabla 19: Costo de capital promedio ponderado

Fuente de fondos	Monto	Porcentaje	Costo	Costo ponderado
Aporte de accionistas	280,000	61%	10.61%	6.43%
Préstamo bancario	181,773	39%	11.34%	4.46%
<b>Total</b>	<b>461,773</b>			<b>10.90%</b>

Fuente / Elaboración: Propia

## 8.9 Evaluación financiera

### 8.9.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se calcula el Valor Actual Neto (VAN), como se presenta en la Tabla 21. El valor obtenido es S/.464, 695 que al ser mayor a cero indica que el proyecto es viable en términos financieros y por lo tanto se recomienda su implementación. Al calcular la tasa interna de retorno (TIR) se conoció que la misma es 31.52%, que al ser mayor al costo de los fondos de 10.90% entonces se confirma que el proyecto es viable.

Tabla 20: Valor actual neto, en nuevos soles

	<b>Año 0</b> <b>2015</b>	<b>Año 1</b> <b>2016</b>	<b>Año 2</b> <b>2017</b>	<b>Año 3</b> <b>2018</b>	<b>Año 4</b> <b>2019</b>	<b>Año 5</b> <b>2020</b>
Inversión inicial	(461,773)					
Flujos de efectivo anuales		(65,873)	116,519	317,807	463,567	589,775
Factor de descuento	1.000	0.902	0.813	0.733	0.661	0.596
Flujos descontados	(461,773)	(59,400)	94,743	233,019	306,490	351,614
<b>VAN</b>	<b>464,695</b>					

Fuente / Elaboración: Propia

### 8.9.2 EBITDA

El EBITDA es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, es decir, ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Como este es un flujo de efectivo sin considerar los rubros financieros, entonces se utiliza la tasa de capital aportado por los accionistas para poder descontar los flujos al presente y sumarlos. Así mismo, en la inversión inicial solamente se considera el aporte de los socios o capital propio.

Tabla 21: EBITDA, en nuevos soles

	<b>Año 0</b> <b>2015</b>	<b>Año 1</b> <b>2016</b>	<b>Año 2</b> <b>2017</b>	<b>Año 3</b> <b>2018</b>	<b>Año 4</b> <b>2019</b>	<b>Año 5</b> <b>2020</b>
Inversión inicial	(280,000)					
Utilidad neta		(138,511)	69,516	214,016	320,288	413,625
Más:						
Intereses		27,596	23,112	17,846	11,660	4,395
Impuesto		29,792	91,721	137,266	177,268	-
Depreciación y amortización		44,694	44,694	44,694	44,694	44,694
<b>EBITDA</b>		<b>(36,429)</b>	<b>229,043</b>	<b>413,823</b>	<b>553,910</b>	<b>462,714</b>
Factor de descuento	1.000	0.904	0.817	0.739	0.668	0.604
Flujos descontados	(280,000)	(32,934)	187,206	305,786	370,035	279,458
<b>VAN del EBITDA</b>	<b>829,550</b>					

Fuente / Elaboración: Propia

### 8.9.3 Retorno sobre la inversión (ROIC)

El retorno sobre la inversión se calcula dividiendo a el ingreso neto menos los dividendos entre el patrimonio de la empresa. Este se calcula para cada año que se analiza del proyecto, ya que va variando en la medida en que tanto los ingresos como las utilidades retenidas van cambiando. Las tasas de rendimiento son elevadas, ratificando la conveniencia de ejecutar el proyecto.

Tabla 22: Retorno sobre la inversión

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso neto	-65,873	116,519	317,807	463,567	589,775
Dividendos					
Patrimonio	141,489	211,004	425,021	745,309	1,158,933
<b>Desembolso Total</b>	<b>-47%</b>	<b>55%</b>	<b>75%</b>	<b>62%</b>	<b>51%</b>

Fuente / Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES

Al culminar la evaluación de este proyecto se concluye lo siguiente:

1. El proyecto se ha definido como el establecimiento de un piano bar lounge. Esto es un lugar donde los consumidores podrán acudir para almorzar y en la noche para cenar o comer piqueos, acompañados de bebidas y escuchando la música de un piano en vivo. Es común que los comensales envíen pedidos al pianista y este los vaya complaciendo. Se caracterizan por un ambiente agradable donde el volumen de la música permite conversar.
2. El plan de marketing que se creó establece que los alimentos a ofrecer tienen que ser una mezcla entre platillos nacionales e internacionales, ofreciendo ensaladas y pastas. En cuanto a las bebidas, habrá gran variedad de bebidas espirituosas, como vinos, cervezas, vodka y pisco, así como cocteles. También se ofrecerán bebidas sin alcohol y cocteles vírgenes. Los precios se han establecido de forma tal que el costo total por persona oscile entre S/.50 y S/.100, en función de la investigación de mercados. La plaza será San Isidro y la promoción se hará en redes sociales e Internet.
3. Con el plan operativo se diseñó una estructura organizacional que contempla un jefe de salón y un jefe de cocina. Con ello se atrae a los clientes para luego brindarles un buen servicio. Se diseñó el lay-out del

local, que contempla un área con mesas, así como un área con sofás para los clientes que desean estar cerca del piano y solamente tomar tragos o comer piqueos. Se comprobó que el proyecto es viable en términos operativos.

4. La inversión inicial requerida es de S/.461,773, la cual será financiada en un 61% con aporte de los accionistas y un 39% con préstamo bancario. Esto permitió calcular el costo de capital promedio ponderado, que asciende a 10.90%. Al analizar los flujos de efectivo se encontró que a pesar de las pérdidas que se tienen en el primer año, cuando aún no se ha generado el flujo suficiente de clientes, el proyecto es rentable. Es por ello que se obtuvo un VAN positivo.
5. El proyecto es viable en términos financieros, obteniendo un EBITDA positivo y una Tasa Interna de Retorno del 31.52%. En base a esto se recomienda la implementación del proyecto.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se le dan a los inversionistas son las siguientes:

1. Disponer de S/.280,000 para aportar al capital de la empresa. Esto se requiere para los activos (tangibles e intangibles), así como también para el capital de trabajo que permitirá cubrir los costos y gastos hasta que lleguen al punto de equilibrio.
2. Realizar una contratación profesional, para ocupar las posiciones que se plasmaron en la estructura organizacional. Esto implica establecer un proceso imparcial de reclutamiento, selección y contratación, verificando las referencias de los candidatos y sus competencias.
3. Buscar y alquilar un local que sea fácilmente accesible para peatones, lo cual incrementará la cantidad de clientes. Además se considera que suelen acudir a sitios cercanos a sus oficinas.
4. Gastar los montos recomendados en promoción, ya que esto es necesario para generar flujos de clientes, lo cual a partir del segundo año permitirá obtener utilidades.
5. Controlar la calidad de los alimentos y bebidas que se sirvan, para que los clientes recomienden el sitio a sus amigos y conocidos. Además de que con esto se propicia que regresen.
6. Hacer un control de los costos y gastos, para que se genera la utilidad esperada.

### **Conclusiones de la Entrevista a Profundidad:**

Con respecto a los gastos, del ingreso total el 40% representa al pago de personal. No cuentan con seguridad ni cámaras de seguridad por estar ubicados en una zona comercial del distrito de San isidro (El dueño no lo considera necesario ya que cuenta con vigilancia permanente como serenazgo)

Tampoco incurre en gastos de publicidad por ser éste de boca a boca. El local posee Wifi (Generalmente los comercios de cualquier rubro tienen esta herramienta para ser sofisticados y cubrir la expectativa del cliente)

Cabe mencionar que tiene una sede en San Borja donde se diferencia por el tipo de comensales, siendo san isidro un distrito donde los comensales son saludables y demandan ensaladas; sin embargo; en san Borja el comensal prefiere las papas, pastas etc.

La decoración tiene que ir acorde al gusto del público objetivo. Asimismo, la atención al cliente es un factor que influye en la fidelidad del comensal, para ello es importante la capacitación continua del personal.

Es importante que el cliente se sienta como en casa. Se podría considerar que su competencia directa es Starbucks donde a diferencia de ellos, el público no se queda en el local.

## APÉNDICE 2: Formato de la Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Género al que pertenece?
  - A) Femenino
  - B) Masculino
  
2. ¿En qué rango de edad se ubica?
  - A) De 20 – 25
  - B) De 26 – 30
  - C) De 31- 35
  - D) De 36 – 40
  - E) De 41 a más
  
3. ¿Cuál es su estado civil?
  - A) Soltero(a)
  - B) Casado(a)
  - C) Viudo(a)
  - D) Divorciado(a)
  
3. ¿Cuenta con auto propio?
  - A) Sí
  - B) No
  
4. ¿Cuál es tu promedio de gasto en cada salida en comidas? \* Considere el gasto por cada persona durante una salida típica
  - A) Menos de 50
  - B) De 50- 100
  - C) De 101- 150
  - D) Más de 150
  
5. ¿Cuál es tu promedio de gasto en cada salida en bebidas? \* Considere el gasto por cada persona
  - A) Menos de 50
  - B) De 50- 100



- C) De 101- 150
- D) Más de 150
6. ¿Cuál de los siguientes lugares es de tu preferencia?
- A) Bar
- B) Discoteca
- C) Peña
- D) Café / Pastelería
7. ¿Cuáles son los distritos o zonas de Lima que más frecuentas en busca de tus lugares de preferencia?
- E) Barranco
- F) Miraflores
- G) La Molina
- H) San Borja
- I) San Isidro
- J) Santiago de Surco
- K) Otros: \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es la frecuencia en promedio con la que sueles salir al tipo de lugares de tu preferencia?
- A) 1 vez al mes
- B) 2 veces al mes
- C) 3 veces al mes
- D) 4 veces al mes
- E) Más de 4 veces al mes
9. ¿Qué atributos son para ti, los más valorados cuando estás en un local Pub-Lounge? \* 1
- Menos importante - 5 Más importante\*

	1(Menos importante)	2	3	4	5(Más importante)
Música	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1(Menos importante)	2	3	4	5(Más importante)
Atención al personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de tragos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de piqueos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación/Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad vial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valet parking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reserva de mesas/Espacios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que no haya mucha gente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Cuando abre un nuevo local tipo Pub-Lounge ¿Cómo te enteras de la existencia de este?

- A) Referencia de amigos
- B) Redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)
- C) Revistas
- D) Radio
- E) TV / Cable

Considerar como Piano-Lounge: Espacio de relax y entretenimiento haciendo referencia a un lugar donde se puede beber y comer algo, conversar y a la vez escuchar música que se desee escuchar acompañado por un maestro de piano quien les tocará las pistas y/o cantará también las canciones de su preferencia.

12. ¿Te gustaría contar con un lugar tipo Piano - Lounge ubicado en Miraflores, San Isidro, Surco, etc./ En una zona de fácil accesibilidad vehicular que cuente con espacios cómodos para ti y tu (s) acompañante(s), música de tu preferencia tocada por un maestro del Piano que permita mantener una conversación, variedad de tragos y piqueos.

A) Sí

B) No

## BIBLIOGRAFÍA

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)

2014 Niveles socioeconómicos 2014. (consulta: 15 de agosto)

(<http://www.apeim.com.pe>)

Baca, Gabriel.

2006 Evaluación de Proyectos. 5ta edición. México D.F., México: McGraw Hill. México.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

2015 Estadísticas económicas. (consulta: 16 de agosto)

(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>)

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

2015 Series mensuales. Tasas de interés de las empresas bancarias.

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-de-las-empresas-bancarias>)

Banco Mundial

2012 Reseña del País: Perú. (consulta: 18 de agosto)

(<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/PERUINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22275824~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:501764,00.html>)

Beltrán, Arlette y Cueva, Hanny

2003 *Evaluación privada de proyectos*. 2da. edición. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación. pp. 717.

Comblence, L.

1982 *Administración de bar, cafetería y restaurante*. 2ª. Ed. México, D.F., México: Editorial Continental.

Cuenca Cabeza, M.

2004 *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Damodaran online.

2015 *Corporate finance and valuation*.

(<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>)

De la Torre, J. y Zamarrón, B.

2003 *Evaluación de Proyectos de Inversión*. México D.F., México: Pearson Educación.

Diario Gestión

2014a El Perú aplica una política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla.

(consulta: 17 de agosto)

(<http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>)

Diario Gestión

2014b Perú tiene el segundo riesgo país más competitivo de la región.

(consulta: 18 de agosto).

<http://gestion.pe/economia/peru-tiene-segundo-riesgo-pais-mas-competitivo-region-2107140>

Diario Gestión

2014c Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología,

mientras que Chile destina el 0.50%. (consulta: 17 de agosto).

<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Diario Gestión

2014d Estos son los diez resultados que destaca el Minan en la COP 20.

(consulta: 17 de agosto)

<http://gestion.pe/politica/estos-son-diez-resultados-que-destaca-minam-cop-20-2116852>

Gete-Alonso, E.

1987 El tiempo de ocio. Barcelona, España: Editorial Plaza-Janes.

Herrera, Carlos.

2003 El proyecto de inversión y su estudio de mercado. Adminístrate Hoy.

México D.F., México.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].

2008. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima. (consulta: 21 de agosto)

(<http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

2011 Perú en cifras. (consulta: 20 de agosto)

(<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3645&name=po05&ext=gif>)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

2012a Códigos de ubicación geográfica. (consulta: 21 de agosto)

(<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siscodes/UbigeoMarco.htm>)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

2012b Las tecnologías de información y comunicación en los hogares,

Trimestre: enero-febrero-marzo, 2012. (consulta: 22 de agosto)

([http://www.iabperu.com/descargas/Archivo\\_2012627122044.pdf](http://www.iabperu.com/descargas/Archivo_2012627122044.pdf))

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

2014. Una Mirada a Lima Metropolitana. Lima, Perú. (consulta: 03 de septiembre)

([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf))

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

2014. Población y vivienda. (consulta: 10 de octubre).

(<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

Juárez Gallego, Miguel.

1993 La cultura del ocio y su función de cambio social hacia el final del siglo XX Revista Complutense de Educación, Vol. 4, N° 1, p. 29-52.

Ed. Universidad Complutense. Madrid, España.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

2013 Marco macroeconómico multianual 2014-2016. (consulta: 18 de agosto)

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf> )

Ministerio de la Producción (PRODUCE)

2014 Ministro de la Producción expuso alcances del Plan de Diversificación Productiva. Exposición para el Comité Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Lima. (consulta: 22 de agosto)

(<http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/2753-22052014-1>)

Perú 21

2013 El 55% cree que el Congreso es la entidad más corrupta del país. (consulta: 20 de agosto)

(<http://peru21.pe/politica/55-cree-que-congreso-entidad-mas-corrupta-pais-2145620>)



Perú 21

2014 Dos de cada tres trabajadores son informales en el país. (consulta: 21 de agosto)

<http://peru21.pe/economia/dos-cada-tres-trabajadores-son-informales-pais-2185694>)

Porter, Michael

2008 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. (consulta: 01 de septiembre)

<http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>.)

Torres, C.

2012 Bar básico. Trujillo, Perú: Universidad de Sipán.

World Economic Forum (WEF)

2014 The Global Competitiveness Report 2014-2015. (consulta: 28 de agosto)

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>)