

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



LA TRIBUNA SPORTS: BAR TEMÁTICO DEPORTIVO

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentado por:**

ANAYA PEVES, Diego	20088033
DEPAZ VARGAS, Juan Pablo	20083017
NUÑEZ RAMIREZ, Christiam Jesús	20083149

Asesorados por: Mgtr. Daniel McBride Gonzalez

Lima, 3 de Octubre de 2016



El proyecto profesional

LA TRIBUNA SPORTS: BAR TEMÁTICO DEPORTIVO ha sido aprobada.

Mgr. Jorge Isaías Martínez Lobatón

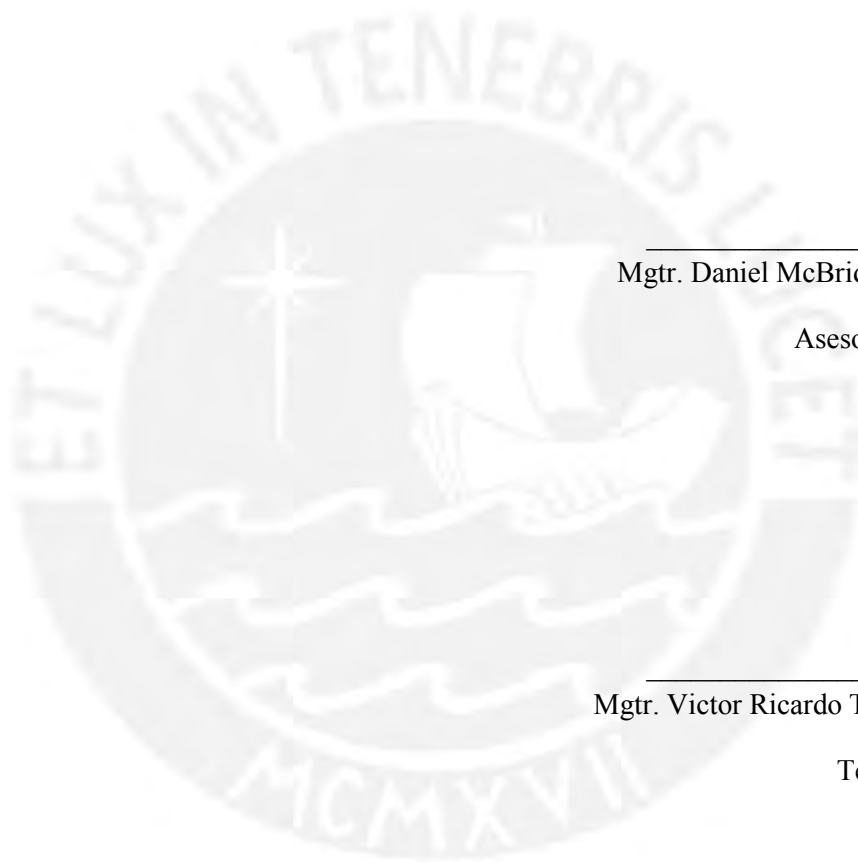
Presidente del Jurado

Mgr. Daniel McBride Gonzalez

Asesor de la tesis

Mgr. Victor Ricardo Torres Oliva

Tercer Jurado





A mis padres y hermanas.
Christiam Núñez

A mis padres, que son el motor de mi esfuerzo. A mis hermanos y amigos que siempre me apoyaron en todo momento.
Diego Anaya

A mis padres, a mi hermano y hermana que siempre me apoyaron.
Juan Pablo Depaz



Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron a lo largo del proceso de la presente investigación. A nuestro asesor Daniel Mc Bride, por su apoyo incondicional y motivación desde el inicio del proyecto. Al profesor Ricardo Carrillo por inicialmente ser nuestro guía y brindarnos su conocimiento para el desarrollo de la idea de negocio. A todos los docentes a quienes recurrimos para que nos apoyen en resolver algunas dudas. A José Carlos Huanachi, administrador de uno de los bares deportivos más importantes de la ciudad, por su tiempo y contribución. A los periodistas deportivos del medio local por su interés y colaboración. A nuestros familiares y amigos por su comprensión y respaldo.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO	3
1. Objetivos de investigación	3
2. Herramientas de investigación	3
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
1. La industria del deporte y sus principales iniciativas económicas	5
2. Cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos: ejemplos alrededor del mundo	7
3. El Entorno general en Perú: bares, restaurantes y deporte	9
3.1. Político y legal	9
3.2. Económico	10
3.3. Social	10
3.4. Tecnológico	11
4. El Entorno específico en la ciudad de Lima	12
4.1. Descripción de alternativas existentes	12
4.2. Análisis cinco fuerzas de Porter	16
5. Conclusión	17
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	19
1. Segmentación tentativa	19
2. Propuesta tentativa	19
3. Resultados de la investigación exploratoria	20
4. Concepto de negocio	22
4.1. Perfil del potencial cliente	23
4.2. Propuesta de valor	23
4.3. Productos y servicio	24
CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	28
1. Validación del concepto de negocio	28
2. Estimación de la demanda	30
2.1. Segmentación de mercado	30
2.2. Encuesta	31
2.3. Resultado final: demanda potencial.	35
CAPÍTULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	36

1. Misión y visión.....	36
2. Modelo de negocio.....	36
3. Estrategia competitiva.....	38
4. Mapa estratégico.....	41
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING.....	43
1. Estrategia de posicionamiento.....	43
2. Desarrollo de la marca.....	44
3. Estrategia de Producto, Precio, Plaza, Entorno Físico y Promoción.....	44
3.1. Producto: experiencia del cliente.....	45
3.2. Precio.....	46
3.3. Plaza.....	47
3.4. Entorno físico.....	48
3.5. Promoción.....	48
CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES.....	55
1. Etapa pre-operativa.....	55
1.1. Establecimiento de la empresa.....	55
1.2. Gestión del <i>layout</i>	56
1.3. Gestión del capital humano.....	57
1.4. Selección de proveedores claves.....	58
1.5. Actividades previas al lanzamiento y lanzamiento.....	59
2. Etapa operativa.....	60
2.1. Definición del ciclo operativo.....	60
2.2. Actividades primarias.....	61
2.3. Actividades de apoyo.....	63
3. Gestión de riesgos operativos.....	64
4.1. Inasistencia de personal.....	64
4.2. Cambios de programación por canales deportivos.....	65
4.3. Inseguridad para clientes.....	65
CAPÍTULO 8: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	66
1. Estructura organizacional.....	66
2. Política de RR.HH.....	67
2.1. Política de compensaciones.....	67
2.2. Reclutamiento.....	69
2.3. Selección de personal.....	69

2.4.	Inducción y capacitación.....	70
2.5.	Evaluación de desempeño.....	71
2.6.	Retención del personal.....	71
CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO.....		73
1.	Supuestos y proyección de la demanda.....	73
2.	Estructura de inversión y financiamiento.....	74
3.	Ventas anuales.....	75
4.	Estructura de costos.....	76
5.	Análisis del estado de ganancias y pérdidas.....	77
6.	Análisis del flujo de caja proyectado.....	78
7.	Punto de equilibrio.....	81
8.	Análisis de escenarios.....	81
CONCLUSIONES.....		82
REFERENCIAS.....		83
ANEXOS.....		89
ANEXO A: Metodología para entrevistas a profundidad a especialistas deportivos.....		89
ANEXO B: Metodología para observación directa.....		90
ANEXO C: Metodología para entrevistas a profundidad a expertos en bares deportivos.....		91
ANEXO D: Metodología para entrevistas a profundidad a espectadores deportivos.....		92
ANEXO E: Metodología para grupos focales exploratorios.....		93
ANEXO F: Carta de productos.....		95
ANEXO G: Metodología para grupo focales pilotos.....		98
ANEXO H: Nivel de ingresos y gastos mensuales según NSE – Lima Metropolitana.....		99
ANEXO I: Distribución población por zonas APEIM y NSE en Lima Metropolitana.....		100
ANEXO J: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana para Lima Metropolitana.....		101
ANEXO K: Población por edad según distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana.....		102
ANEXO L: Cálculo del tamaño de la muestra poblacional.....		103
ANEXO M: Metodología para encuesta.....		104
ANEXO N: Cuadro de mando integral.....		109

ANEXO O: Evaluación de distritos para establecer el local.....	110
ANEXO P: Detalle de contrato grabación de video activación de marca.....	115
ANEXO Q: Detalle de contrato video institucional La Tribuna Sports.....	116
ANEXO R: Detalle de contrato y funciones de App La Tribuna Sports.....	118
ANEXO S: Costeo y Plan de Acción de Marketing.....	123
ANEXO T: Detalle de contrato alquiler del local.....	124
ANEXO U: Cotización decoración temática deportiva.....	125
ANEXO V: Layout.....	126
ANEXO W: Vistas 3D de área general.....	127
ANEXO X: Vista 3D de <i>boxes</i> privados.....	128
ANEXO Y: Vista 3D área de barra.....	129
ANEXO Z: Proceso de reserva de mesas.....	130
ANEXO AA: Proceso de atención al cliente.....	131
ANEXO AB: Proceso de ejecución de dinámicas interactivas.....	132
ANEXO AC: Proceso de entrega de premios y reconocimientos.....	134
ANEXO AD: Proceso de elaboración de cronogramas de eventos.....	135
ANEXO AE: Perfiles de puesto.....	136
ANEXO AF: Perfiles de puesto de personal adicional a partir del tercer año.....	139
ANEXO AG: Metodología capacitación en conocimiento deportivo.....	140
ANEXO AH: Guía del protocolo del servicio y calidad de atención.....	141
ANEXO AI: Metodología capacitación en servicio de atención.....	142
ANEXO AJ: Modelo Lista de verificación de evaluación del desempeño.....	143
ANEXO AK: Supuestos y proyección de la demanda.....	145
ANEXO AL: Análisis financiero.....	146
ANEXO AM: Consentimientos informados grupos focales exploratorios.....	147
ANEXO AN: Consentimientos Informados grupos focales pilotos.....	148
ANEXO AO: Consentimientos informados entrevistas a profundidad a fanáticos deportivos.....	149
ANEXO AP: Consentimientos informados entrevistas a especialistas deportivos.....	150

ANEXO AQ: Consentimientos informados entrevistas a expertos en bares deportivos..... 151



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo Industria del Deporte	6
Tabla 2: Segmentación de la población.....	30
Tabla 3: Actividades previas al lanzamiento.....	50
Tabla 4: Actividades de lanzamiento	51
Tabla 5: Actividades de mantenimiento.....	52
Tabla 6: Actividades de fidelización.....	53
Tabla 7: Gantt etapa pre-operativa.....	55
Tabla 8: Paquete de cable Direct TV.....	58
Tabla 9: Paquete de cable Movistar TV.....	59
Tabla 10: Paquete de cable Claro TV.....	59
Tabla 11: Actividades previas al lanzamiento y lanzamiento.....	60
Tabla 12: Gestión de promoción, mantenimiento y fidelización de clientes	64
Tabla 13: Horario colaboradores tiempo completo.....	68
Tabla 14: Horario colaboradores tiempo parcial.....	68
Tabla 15: Cuadro de financiamiento	75
Tabla 16: Estado de ganancias y pérdidas (años 1-5)	78
Tabla 17: Estado de ganancias y pérdidas (años 6-10)	78
Tabla 18: Flujo de caja.....	80
Tabla 19: Análisis de escenarios	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marca Sports Café	8
Figura 2: Bar Sport.....	8
Figura 3: Locos por el fútbol.....	9
Figura 4: Restaurantes.....	13
Figura 5: Bares	13
Figura 6: Casinos.....	13
Figura 7: El Estadio F.C.....	14
Figura 8: The Corner Sports Bar & Grill	15
Figura 9: Just Play Bar & Grill.....	16
Figura 10: Propuesta de Valor.....	24
Figura 11: Intención de asistencia a la Tribuna Sports	31
Figura 12: Frecuencia de asistencia al negocio	32
Figura 13: Nivel promedio de gasto	33
Figura 14: Atractivos de La Tribuna Sports	33
Figura 15: Deportes preferidos.....	34
Figura 16: Necesidad de comentar el evento.....	35
Figura 17: Modelo de Negocio.....	37
Figura 18: Lienzo Estratégico	38
Figura 19: Estrategias de negocio	39
Figura 20: Actividades clave.....	40
Figura 21: Mapa estratégico.....	41
Figura 22: Variables de la estrategia de posicionamiento.....	43
Figura 23: Logo oficial de La Tribuna Sports.....	44
Figura 24: <i>Customer Journey Map</i> La Tribuna Sports.....	46
Figura 25: Banda de precios locales temáticos	46
Figura 26: Mapa ubicación de establecimiento	47
Figura 27: Cadena de Valor La Tribuna Sports	61
Figura 28: Organigrama La Tribuna Sports	66
Figura 29: Inversión inicial	74
Figura 30: Visitas anuales	75
Figura 31: Proyección de ventas (S/.) (Años 1-5).....	76
Figura 32: Proyección de ventas (S/.) (Años 6-10).....	76
Figura 33: Estructura de costos	77

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día el deporte es espectáculo y negocio. Desde la misma práctica profesional, hasta la proliferación de actividades afines, el deporte se ha convertido en una oportunidad de negocio rentable. La ciudad de Lima no ha sido ajena a ello, pues se han desarrollado diversos modelos de negocio, entre ellos, los dedicados a la transmisión de deportes. Sin embargo, estos no han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes en su totalidad; por lo que se presenta la oportunidad de establecer una nueva iniciativa de negocio.

En este contexto nace La Tribuna Sports, una iniciativa de negocio que busca brindar un espacio donde los fanáticos de distintos deportes puedan disfrutar de sus principales eventos en un ambiente temático. Un establecimiento que ofrece a sus clientes la oportunidad de demostrar sus conocimientos deportivos, de interactuar con otros fanáticos iguales a ellos y recibir premios y descuentos por su participación. Todo ello, acompañado de una gran variedad de bebidas y piqueos.

El público objetivo es el joven adulto hombre fanático de disciplinas deportivas, que resida y/o trabaje en Lima Moderna, específicamente en los distritos de San Borja, Miraflores, Surco y San Isidro. Pertenece al nivel socioeconómico A y B, y se encuentra entre las edades de 27 y 38 años. Este segmento representa un total de 37,779 personas, del cual se determinó la demanda potencial del 56% ó 21, 156 potenciales clientes.

La estrategia de negocio se desarrollará en tres etapas. En la primera etapa, se plantea una estrategia de diferenciación, con la cual se buscará ofrecer atributos que añaden valor al servicio, y que no son encontrados en la oferta de los competidores. Es por ello, que se buscará atraer a los clientes poniendo a su disposición un servicio que fusiona la transmisión de eventos, el conocimiento deportivo y la interacción entre los asistentes. En la segunda etapa, se plantea una estrategia de solución integral cliente. Ésta se inicia a partir del segundo año, y buscará conocer las preferencias de los clientes y conocer su opinión acerca del servicio. Esto con la finalidad de ofrecerle una mejor experiencia. Finalmente, en la tercera, se buscará establecer alianzas estratégicas con la finalidad de incrementar el alcance del servicio.

Para llevar a cabo la estrategia del negocio será necesaria la realización de actividades clave. En primer lugar, será necesario un plan de marketing acorde a la estrategia planteada. En un inicio se buscará difundir la propuesta de negocio a través de campañas de promoción, y luego, se buscará fidelizar a los clientes.

En segundo lugar, es necesaria una gestión adecuada del personal, pues representan un recurso clave. Primero, porque tienen la responsabilidad de dar a conocer la propuesta a los

clientes; y segundo, porque contarán con una capacitación especializada en temas deportivos y de servicio, que les permitirán llevar a cabo las dinámicas que diferencian al negocio de sus competidores. Finalmente, todas estas actividades se desarrollarán dentro de un establecimiento temático, que buscará envolver a los clientes en un ambiente netamente deportivo.

La Tribuna Sports requiere una inversión de S/. 334,522. Las ventas ascenderán a S/. 588,210 en el primer año, incrementándose a S/. 710, 222 y S/. 957,474 para el segundo y tercer año, respectivamente. De acuerdo a los flujos proyectados, se espera una TIR de 26.15% y un VPN de S/. 227,172.

Para concluir, La Tribuna Sports es una iniciativa que genera valor no solo a clientes e inversionistas, sino también a la sociedad. Es un proyecto que brinda al espectador de eventos deportivos la posibilidad de compartir opiniones con personas con el mismo interés, logrando sumar a su conocimiento y dándole la oportunidad de integrarse a una comunidad. Por último, es una iniciativa que contribuye a la difusión de diversos deportes.



INTRODUCCIÓN

El presente proyecto empresarial nace a partir de la identificación de una necesidad no atendida en el mercado nacional. En ese sentido, el proyecto tiene como objetivo exponer la planificación y viabilidad de La Tribuna Sports, un espacio de entretenimiento enfocado en la transmisión de diversos eventos deportivos.

En la primera parte del documento se presenta el Marco Metodológico. Se describen los principales objetivos del plan de negocio, divididos en un objetivo general y cinco objetivos específicos. Además se realiza una descripción de cada una de las herramientas utilizadas a lo largo del trabajo, se analiza la función, diseño y contribución para alcanzar los objetivos presentados.

En el Análisis del Entorno se describe el contexto y el impacto del deporte como negocio a nivel mundial y a nivel local. Se identifican las características de ideas de negocios similares a nivel mundial que utilicen la temática deportiva, describiendo a su vez el concepto de bar temático. Finalmente se analiza la industria, describiendo las principales variables del entorno directo e indirecto.

En el tercer capítulo se desarrolla el Concepto de Negocio. Se presenta una Propuesta de Valor tentativa y las conclusiones de las herramientas cualitativas exploratorias que se usaron para terminar de definir la propuesta. En el cuarto capítulo se valida la Propuesta de Valor, se presenta las principales conclusiones de la encuesta y se estima la demanda potencial de la propuesta de negocio.

En el quinto capítulo se expone el Plan Estratégico. En este se expone la misión y visión; se describe el modelo de negocio, se expone la estrategia competitiva a desarrollar y se definen los principales atributos de diferenciación de la propuesta. Finalmente, se presenta el Mapa Estratégico con las metas que medirán el desarrollo del negocio.

El Plan de Marketing se expone en el sexto capítulo. Se explica la estrategia de posicionamiento, el desarrollo de la imagen y marca. Y finalmente se trabaja una estrategia de Marketing Operativo basada en las 7ps.

En el capítulo siete se detalla el Plan Operativo. En primer lugar se describe la Etapa Pre-Operativa del negocio. Luego se define la Etapa Operativa, empezado por el ciclo operativo y mencionando los principales procesos divididos en actividades primarias y actividades de apoyo. Finalmente se describe la gestión de los principales riesgos operativos.

En el Plan de Recursos Humanos, se expone la estructura organizacional. Además se describe las principales políticas de personal de acuerdo a Compensaciones, Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, Evaluación del desempeño y Retención del personal.

El Plan Financiero se describe en el capítulo nueve. Se empieza por determinar los principales supuestos, así como el nivel de inversión requerida para dar inicio al análisis. Posteriormente se hace una evaluación dentro de un horizonte de 10 años para determinar los indicadores financieros como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno. Por último, se realiza un análisis para determinar los diferentes escenarios en el que operará La Tribuna Sports.

Finalmente, se presentan las conclusiones principales de la propuesta de negocio, su viabilidad financiera, y el valor que genera.



CAPÍTULO 1: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se plantean los principales objetivos para el desarrollo del plan de negocio. Estos estarán distribuidos entre los campos más relevantes del proyecto. Además, se explica cada una de las herramientas que se utilizarán para poder cumplir con los objetivos planteados.

1. Objetivos de investigación

Para realizar un plan de negocio exitoso, es necesario tener objetivos definidos que guiarán el desarrollo de las actividades. Para el presente plan, se plantearon un objetivo general y cinco objetivos específicos, los que se presentan a continuación:

- **Objetivo general**
Diseñar una propuesta de negocio basada en el concepto actual de cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos, que resuelva necesidades aún no atendidas por el mercado y sea viable comercial, operativa y financieramente.
- **Objetivo específico 1**
Analizar las principales variables del entorno que afectan la industria de cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos para demostrar la existencia de una oportunidad de negocio en Lima.
- **Objetivo específico 2**
Investigar el comportamiento del actual fanático deportivo para identificar las necesidades que no son satisfechas por la industria actual de cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos.
- **Objetivo específico 3**
Diseñar un concepto de negocio diferenciado, validarlo mediante herramientas de investigación de mercado y finalmente estimar la demanda potencial.
- **Objetivo específico 4:**
Desarrollar la Estrategia de Negocio con los respectivos planes de marketing, talento humano y operaciones que permitan su implementación.
- **Objetivo específico 5:**
Demostrar que el plan de negocio constituye una buena inversión de recursos, siendo rentable dentro de un horizonte de tiempo.

2. Herramientas de investigación

Para alcanzar el objetivo específico 1 se realizará un análisis del entorno general en Perú usando la herramienta PEST. Esto con la intención de visualizar las distintas variables que podrían afectar la presente propuesta. Para ello, se consideró las variables política, económica,

social y tecnológica. Además, se analizará el entorno específico en la ciudad de Lima. Para esto se utilizarán herramientas como la Observación Directa y Entrevistas a expertos para describir la competencia directa. Finalmente se utiliza la herramienta Cinco Fuerzas de Porter, que permitirá examinar las fuerzas competitivas que componen el sector.

Para alcanzar el objetivo específico 2, se realizarán Entrevistas y Grupos Focales a fanáticos deportivos hombres y mujeres, de los niveles socioeconómicos A y B, de la zona 7 de Lima Moderna y que se encuentran entre las edades de 27 a 38 años.

Con respecto al objetivo específico 3, se utilizará el modelo Jerarquía de Valor para describir la propuesta de valor y la herramienta Canvas para explicar el Modelo de Negocio. Así mismo, para validar el concepto se aplicarán dos Grupos Focales pilotos a fanáticos deportivos hombres, de los niveles socioeconómicos A y B, de la zona 7 de Lima Moderna, entre las edades de 27 a 38 años. Finalmente para estimar la demanda, se realizarán 400 encuestas dirigidas a hombres de los niveles socioeconómicos A y B, de la zona 7 de Lima Moderna y que se encuentran entre las edades de 27 a 38 años.

Sobre el cuarto objetivo específico, en primer lugar, se utilizará el Lienzo Estratégico con el fin de describir los principales atributos diferenciadores de la propuesta y así empezar a describir la Estrategia Competitiva. Se elaborará un Cuadro de Mando Integral que describa los objetivos, indicadores y metas para cada una de las siguientes perspectivas de negocio: Financiera, Cliente, Procesos y Formación y Crecimiento; y se presentará el Mapa Estratégico para explicar la relación entre los objetivos ya mencionados y entre estos con la Estrategia Competitiva planteada.

Para explicar cómo se alcanzarán cada una de las metas, se diseñará el Plan de Marketing Operativo enfocado en siete dimensiones: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Proceso, Personas y Ambiente Físico. El Plan de Operaciones, donde se expondrá la etapa Pre Operativa, la etapa Operativa definiendo el Ciclo Operativo y las actividades que generen valor; y la política de Gestión de Riesgos. Además, se presentará el Plan de Recursos Humanos, que contará con una política para desarrollar conocimiento deportivo en los colaboradores y conseguir su satisfacción laboral.

Finalmente, para los resultados financieros, se utilizará el Estado de Ganancias y Pérdidas para hallar la utilidad, y el Flujo de Caja Proyectado para saber la rentabilidad y el periodo de recuperación. Además se realizará un análisis de la sensibilidad del negocio para ver la variación de los resultados en escenarios pesimistas y optimistas.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se realiza un análisis del entorno con el objetivo de identificar una oportunidad de negocio en el mercado. Para ello, en primer lugar, se presenta la industria del deporte a nivel internacional donde se ubica y describe la industria específica. Seguido, se realiza un análisis del entorno general, exponiendo las diversas variables macro en Perú. Finalmente, se realiza una descripción del entorno específico en Lima donde se detalla las diversas variables que pueden afectar el desarrollo del negocio en el contexto actual.

1. La industria del deporte y sus principales iniciativas económicas

El propósito del deporte es contribuir al desarrollo físico y bienestar mental de quienes lo practican, entretener a los espectadores y facilitar la socialización entre ellos (Rodríguez, 2012, pág. 388). Sin embargo, conforme ha transcurrido el tiempo, también ha cobrado importancia su utilidad para generar ingresos en la economía de un país (Pedrosa Sanz & Salvador Insúa, 2003, pág. 61).

El impacto de las actividades económicas en torno al deporte ha incrementado al ritmo del crecimiento de las masas fanáticas de los deportes (Gómez, Opazo, & Martí, 2007, pág. 10), llegando al punto de ser consideradas dentro de una industria económica relevante debido a los grandes capitales invertidos en instalaciones, la gran variedad de productos que suministra, los recursos de marketing y publicidad alrededor de los espectáculos y la intensa presencia en los medios de comunicación (Pedrosa Sanz & Salvador Insúa, 2003, pág. 64).

La industria del deporte se definirá tomando como referencia la categorización realizada por Heinemann¹ sobre los productos y servicios deportivos y los agentes que intervienen en esta dinámica. En ese sentido, se ha elaborado la siguiente tabla que esquematiza un modelo de la industria del deporte construido en torno a tres variables: organizaciones, bienes/servicios y cliente

¹ Catedrático de Sociología en la Universidad de Hamburgo, con licenciatura en Ingeniería Industrial y maestría en Economía. Autor del libro “Introducción a la economía del deporte”.

Tabla 1: Modelo Industria del Deporte

Organizaciones	Bienes/Servicios	Cliente
Federaciones deportivas	Competencias deportivas	Fanáticos deportivos
Clubes y Asociaciones deportivas	Membresías para socios	
Empresas de artículos deportivos	Ropa, calzado y equipo deportivo	
Medios de comunicación	Transmisiones deportivas	
Cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos	Espacios de ocio para socializar y consumir mientras se ve deportes	

Adaptado de Heinemann (1998, págs. 31-32)

Por consiguiente, para el presente trabajo se define a la industria del deporte como el conjunto de organizaciones privadas que satisfacen a un mismo cliente, el fanático deportivo, ofreciéndole servicios o bienes diferenciados pero que se complementan y crean una experiencia que le permite acercarse y conectarse más con los espectáculos deportivos.

En primer lugar se puede mencionar a las federaciones² y organizaciones que gestionan sistemas de competencias periódicas, que aseguran encuentros entre equipos o individuos y que articulan los intereses de los participantes bajo un mismo reglamento (Gómez, Opazo, & Martí, 2007, pág. 7).

También existen los clubes y asociaciones, que proveen actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo (Gómez, Opazo, & Martí, 2007, pág. 7). Ofrecen a sus fanáticos la posibilidad de ser socios para que puedan participar en la toma de decisiones de las instituciones y gozar de diversos beneficios (Instituto de Estudios Deportivos, 2013).

En tercer lugar se encuentran los fabricantes de artículos deportivos que comercializan ropa, calzado, aparatos, accesorios, alimentación y material informático, tanto para aficionados como para los clubes y asociaciones o, incluso, directamente a las organizaciones y federaciones (Pedrosa Sanz & Salvador Insúa, 2003, pág. 65).

Asimismo, se puede mencionar a los medios de comunicación, que tienen los derechos de transmisión de los eventos deportivos³ e informan con noticias relevantes.

² Organizaciones corporativas de cada una de las actividades deportivas reconocidas de forma oficial (Real Academia Española, 2016a).

³ La venta de los derechos de transmisión de los eventos deportivos forma parte de una de las grandes tendencias de la industria del deporte en la actualidad. Los grandes ingresos por este concepto se aprovechan en estructurar ligas más competitivas, en asegurar la supervivencia de los clubes, en mejorar instalaciones y desarrollar las divisiones menores (Dávila, 2015).

Por último, están los cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos. Estas iniciativas se caracterizan por tener una decoración en alusión a las disciplinas que transmiten y suelen ser lugares de reunión para los fanáticos deportivos (Pedrosa Sanz & Salvador Insúa, 2003).

En conclusión, se puede decir que la industria del deporte ha desarrollado un comercio a partir de una actividad meramente recreativa que es la práctica del deporte, satisfaciendo a un mismo cliente en común. Sin embargo, dado que cada una de estas organizaciones ofrece bienes o servicios diferentes, podemos considerarlas como industrias específicas, que forman parte de una industria mayor, la del deporte. El presente proyecto empresarial hará enfoque en la industria específica de los cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos.

2. Cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos: ejemplos alrededor del mundo

Los cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos son espacios que transmiten deportes dentro de un ambiente tematizado y que ponen a disposición del cliente equipos audiovisuales ubicados en zonas estratégicas para que puedan verlos desde cualquier ubicación (Aprea & Martínez Mendoza, 2002, pág. 6). La experiencia que ofrecen al cliente es la de conectarlos más con su deporte preferido a la vez que puedan socializar mediante actividades y juegos que facilitan su estadía en el local (Aprea & Martínez Mendoza, 2002, pág. 3).

Un ejemplo de ello es “Marca Sports Café”, ubicado en España, quienes se definen como un restaurante temático deportivo. Están presentes bajo la modalidad de franquicias en seis localidades; Madrid, Cáceres, Zafra, Sevilla, Santander y Mérida. Su propuesta de valor es la siguiente:

Ofrecemos una experiencia de consumo que va “más allá de la comida”, pues tratamos de satisfacer las necesidades de un espacio para el ocio y la socialización. Utilizamos un ambiente informal, libre de tensión, decorado con temática deportiva y equipado con pantallas de TV modernas. Finalmente ofrecemos comida de calidad y un nivel de precios accesible (Marca Sports Café, 2013).

Figura 1: Marca Sports Café



Fuente: (Marca Sports Café, 2013)

Otro ejemplo es el “Bar Sport”, de origen inglés, que también maneja el modelo de franquicia y se encuentra ubicado en las localidades de Cannock, Derby, Maidenhead y Newbury. Su propuesta es la siguiente:

Transmitimos variedad de deportes en pantallas HD y 3D considerando siempre lo que el cliente pide ver. Ponemos a su disposición diversidad de bebidas y comidas, además de la realización de eventos como noches de firma de autógrafos y *quiz*. Ofrecemos una atmosfera deportiva que incluya juegos de mesa y *arcade* para que nuestros clientes puedan esperar el comienzo de su evento deportivo (Bar Sport, 2016).

Figura 2: Bar Sport



Fuente: (Bar Sport, 2016)

Finalmente el bar “Locos por el fútbol”, de origen argentino, también maneja el modelo de franquicia, teniendo presencia en las ciudades de Buenos Aires y Córdoba, además de Bogotá, Colombia. Presenta la siguiente propuesta:

Es un espacio donde cada uno, puede expresar libremente lo que siente por su equipo favorito, compartiendo amistosamente con otros. Donde mientras ven el partido pueden comer y tomar algo. Finalmente al ofrecer no solo fútbol, sino también otros deportes y música, nos convertimos en un lugar único (Locos por el fútbol bar, 2015).

Figura 3: Locos por el fútbol



Fuente: (Locos por el fútbol bar, 2015)

3. El Entorno general en Perú: bares, restaurantes y deporte

Una vez descrita la industria específica, es importante exponer las diversas variables del entorno general que pueden afectar el desarrollo de este tipo de negocios en el Perú. Para el análisis se utilizará la herramienta PEST.

3.1. Político y legal

Un aspecto importante al iniciar un nuevo negocio es conocer las restricciones políticas que pueden afectar su desarrollo. Así, para un restaurante o bar temático deportivo, donde se expende bebidas alcohólicas, una de las posibles restricciones es aquella que pueda afectar el horario de funcionamiento. Ha habido un antecedente en el año 2011 cuando la Municipalidad Metropolitana de Lima dispuso una restricción horaria para todos los locales que vendan bebidas alcohólicas. Se redujo la hora tope para mantener abierto un local nocturno permitiéndoles solo funcionar hasta las 3 a.m. Esta ordenanza ya ha sido adoptada por otros municipios, entre los que se encuentran Barranco, San Isidro, Miraflores, etc. (Guerrero, 2011). Las medidas que restringen el horario nocturno afectan directamente las ventas de este tipo de negocios pues los ingresos alcanzan su mayor punto durante la noche.

Por otro lado, desde finales de la década del 90, la defensa a los derechos de autor ha venido cobrando mayor protagonismo en el país. Esto se refleja en la creación de diversas Sociedades de Gestión Colectiva, siendo una de ellas la Entidad de Gestión para los Productos Audiovisuales (EGEDA), creada el 11 de junio de 2002, mediante resolución de INDECOPI⁴ N° 072-2002-ODA-INDECOPI (Matteucci, 2011). Entre sus principales funciones está la gestión colectiva de los derechos de los productos audiovisuales en el Perú (Entidad de Gestión para los Productores Audiovisuales (EGEDA), 2016a). Así, se encarga de la concesión de autorizaciones

⁴ El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual, tiene como función la promoción del mercado y la protección del derecho de los consumidores, resguardando todas las formas de propiedad intelectual (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), 2016).

a todos los establecimientos abiertos al público que retransmitan producciones audiovisuales emitidas o transmitidas por terceros originalmente. La obtención de esta licencia otorga al establecimiento el derecho de poder retransmitir cualquier tipo de programa en la parrilla del operador que se contrate (Entidad de Gestión para los Productores Audiovisuales (EGEDA), 2016b). Considerando que estos negocios tienen como característica básica de su oferta la transmisión de eventos deportivos, un encarecimiento de los costos para la licencia de transmisión incrementaría necesariamente los gastos operativos.

3.2. Económico

El escenario económico del país para el año 2015 encontró al PBI en el intervalo de crecimiento de 3.5% y 4%, lo que devolvió a la economía peruana el liderazgo en crecimiento de la región y se espera que para el periodo 2016 – 2018 el crecimiento del PBI se ubique alrededor del 5.5 % (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015, pág. 3). Ello en parte explicado por el crecimiento de ciertos sectores de la economía, entre los que se encuentra el sector de Alojamiento y Restaurantes⁵, que espera mantener un crecimiento superior al 3.8%, esperando alcanzar la cifra de 8% hacia fines del 2018, sustentado en la inversión en nuevos proyectos a nivel nacional (Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2015, pág. 1). Debido a que los cafés, restaurantes y bares pertenecen a este sector, se espera un escenario de crecimiento favorable también para estos.

Por otro lado, para el año 2015, se puede mencionar que el 8% del gasto per cápita de los peruanos estuvo destinado al rubro esparcimiento, diversión y cultura⁶, lo que significó un gasto promedio de S/. 54, ubicándose como el cuarto rubro de mayor gasto después de alimento, vivienda y transporte (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, pág. 18).

3.3. Social

En el Perú, la cultura deportiva está dominada por un deporte en particular, el fútbol; presentando el mayor número de practicantes (44%) y aficionados (50%) (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, 2008, págs. 13,16). Según Carlos Tassara⁷, esto se explica por un factor de costumbre y tradición en el país, donde, pese a los malos resultados, el público sigue consumiendo fútbol (Ver Anexo A, Tabla A3). Sin embargo, también existe un 40% de

⁵ Se menciona al sector Alojamiento y Restaurantes por englobar sub sectores, entre los que se encuentra el sector de bares y cafés bajo la denominación Servicio de Bebidas (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016)

⁶ El rubro Esparcimiento, diversión y cultura, contempla todas aquellas compras de bienes y/o servicios realizados por personas o familias en actividades, entre las que se encuentra salir a locales nocturnos (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012)

⁷ Director de Contenido en el noticiero Central Deportiva de CMD.

personas que no son aficionadas a este deporte y que prefieren otras disciplinas, entre las que se encuentran el vóley, tenis, basquetbol, lucha libre, etc. (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, 2008, pág. 16). Estas personas no tienen el mismo nivel de acceso a noticias o transmisiones de sus eventos preferidos, teniendo grandes dificultades para poder estar en contacto con ellos, debido a que los medios en su mayoría se centran en el fútbol, dejando de lado estas disciplinas (Morales Rodríguez, 2012, pág. 22).

En cuanto al comportamiento del espectador, Roberto Castro⁸ afirma que al espectador peruano le gusta ver deportes en compañía de otras personas para compartir emociones que se generan por la competitividad deportiva (Ver Anexo A, Tabla A2). Así mismo, Carlos Tassara reafirma lo antes mencionado y añade que los espectadores de deportes suelen opinar antes, durante y después del espectáculo, presentando un especial interés por comentar jugadas de táctica, al estilo de un técnico profesional, generando debate entre sus compañeros (Ver Anexo A, Tabla A3). Finalmente, Daniel Kanashiro⁹ manifiesta que los espectadores peruanos prefieren a ver los espectáculos a través de la televisión antes que acudir a los estadios, optando muchas veces por acudir a bares temáticos deportivos (Ver Anexo A, Tabla A4).

3.4. Tecnológico

Según Antonio Dávila¹⁰, hoy en día existen tres grandes tendencias que marcan el crecimiento de la industria del deporte, siendo una de ellas la revolución digital. Así, se desarrollan oportunidades de negocio que afrontan grandes retos, en el que para ser exitoso se debe vincular deporte y tecnología. El objetivo es poder satisfacer a un público que usa cada vez más las redes sociales y aplicaciones, que demanda “lo que quiere, cuando quiere, como quiere y donde quiere”, siendo la labor de estas iniciativas ofrecerles la máxima disponibilidad (Dávila, 2015). Este nuevo paradigma busca revolucionar la industria del deporte, tanto a nivel de gestión como a nivel deportivo

Bajo esta perspectiva, en el Perú, ha crecido el uso de tecnología y redes sociales para seguir eventos deportivos. Así, la organización Futuro Labs¹¹, en un informe a inicios del 2014 sobre el uso de los dispositivos móviles (*Smartphones*) en Lima Metropolitana y el Callao, encontró que la principal actividad que los usuarios realizan en sus móviles es acceder a redes sociales (85%), siendo *Facebook* la red social más usada (96%), seguida por *Whatsapp*

⁸ Director de la página web DeChalaca.com.

⁹ Periodista de Radio Capital y docente en el Instituto Sistemas Perú.

¹⁰ Profesor del Departamento de Iniciativas Emprendedoras del IESE (escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra).

¹¹ Es una organización que se dedica a la investigación y analítica digital que genera conocimiento accionable de negocios, marketing y transformación digital (Futuro Labs, 2014)

(91%), *Youtube* (65%) y *Twitter* (51%) (Futuro Labs, 2014). Además, *Facebook* es la red social más usada para seguir y debatir sobre deporte (75%), seguida de *Youtube* (52%) y *Twitter* (37%), siendo un canal importante para establecer una relación con los aficionados deportivos (Johan Cruyff Institute, 2014).

4. El Entorno específico en la ciudad de Lima

Habiendo descrito las principales variables del entorno general, a continuación se presenta un análisis del entorno específico de la industria de cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos en la ciudad de Lima. Se realiza una descripción de las principales alternativas existentes y, se utiliza las Cinco Fuerzas de Porter para hallar las principales variables directas del entorno.

4.1. Descripción de alternativas existentes

En la ciudad de Lima existen diversas alternativas para poder apreciar espectáculos deportivos. Según la Observación realizada, se pudo identificar alternativas sustitutas y alternativas que son representativos de este sector. A continuación se describe ambos grupos.

4.1.1. Alternativas sustitutas

Se identifican como alternativas sustitutas a aquellos locales que no tienen dentro de su propuesta la transmisión exclusiva de eventos deportivos, tampoco consideran una decoración temática, ni diseñan sus procesos para poder cubrir las necesidades de los espectadores. Se caracterizan por ofrecer transmisiones ocasionales solo en eventos de alta demanda. Estos locales se pueden agrupar en tres grupos: Restaurantes, Bares y Casinos.

Sobre los Restaurantes, se identificó tres tipos de locales sustitutos. En primer lugar se encuentran los denominados “Chifas”¹², que son establecimientos de bajo costo y fácil acceso. En segundo lugar se encuentran las “Pollerías”¹³, que comparten la característica de los “Chifas” por ser de fácil acceso. Ambos transmiten ocasionalmente eventos ligados al fútbol. Finalmente se encuentran “Otros Restaurantes”, como “Friday’s” y “Chili’s”, que son de mayor costo y se encuentran ubicados solo en puntos específicos de cada distrito. Aquí la transmisión se centra, además del fútbol, en deportes como basquetbol, fútbol americano, automovilismo, entre otros.

¹² Restaurantes de comida china-peruana (Real Academia Española, 2016b).

¹³ Restaurantes donde se venden pollos preparados a la brasa (Real Academia Española, 2016c).

Figura 4: Restaurantes



Fuente: Google Imágenes (2016)

A cerca de los Bares, se identificó un punto importante de locales sustitutos en el distrito de Miraflores, en la denominada “Calle de las Pizzas”. Los bares de este lugar se caracterizan por transmitir ocasionalmente eventos ligados al fútbol, especialmente de la selección peruana de fútbol. Así mismo, otro bar identificado donde se transmite eventos de fútbol es el “Rincón Cervecer”, con transmisión de eventos de la selección peruana y otros ligados siempre al fútbol.

Figura 5: Bares



Fuente: Google Images (2016)

Finalmente, sobre los casinos, se identificó el “Casino Fiesta”, ubicado en el distrito de Miraflores, como un establecimiento que ocasionalmente realiza transmisiones de eventos deportivos ligados al fútbol. Se caracteriza por transmitir partidos de la selección peruana y eventos internacionales.

Figura 6: Casinos



Fuente: Google Imágenes (2016)

4.1.2. Alternativas representativas del sector

Se identificaron los siguientes tres establecimientos como representativos del sector: El Estadio FC, The Corner Sports Bar & Grill y Just Play Bar & Grill.

En primer lugar, El Estadio F.C. está ubicado en el Jirón de la Unión 1047, a una cuadra de la Plaza San Martín en el Centro de Lima. Se caracteriza por ser un restaurante de comida criolla con un ambiente netamente inspirado en fútbol. Durante las visitas realizadas se encontró que el público predominante es en su mayoría son hombres, con un rango de edad entre los 25 y los 40 años. El local cuenta con dos plantas, para un aforo aproximado de 100 personas. Se pudo apreciar que el consumo promedio es de S/. 40. Se caracteriza por ofrecer diversas presentaciones en su oferta de cervezas (Ver Anexo B).

Figura 7: El Estadio F.C.



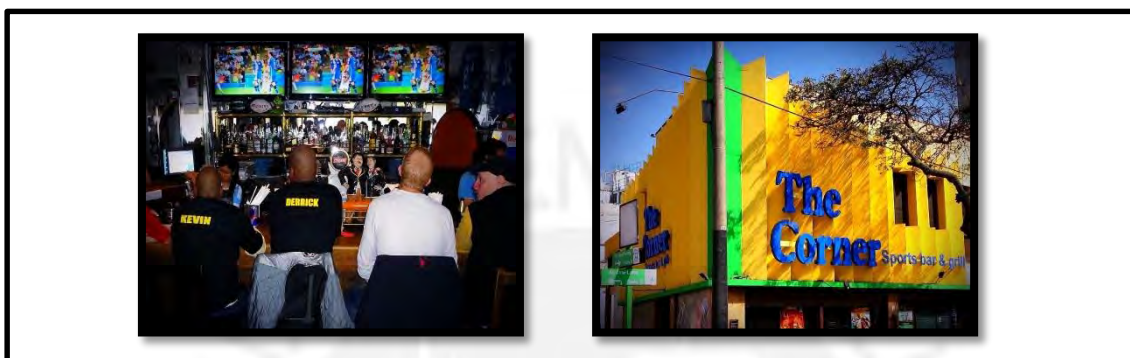
Fuente: El Estadio F.C. (2015)

Así mismo, The Corner Sports Bar & Grill: ubicado en la Av. Larco 1207, distrito de Miraflores, se caracteriza por ser un bar ambientado en diversos deportes, en su mayoría, norteamericanos, sin embargo, cada cierto tiempo transmite eventos nacionales. Durante las visitas realizadas a este local, que está dirigido principalmente a un público extranjero, se pudo

apreciar que las personas que asisten a este local se encuentran en el rango de 27 y 40 años, además el ticket promedio se encuentra entre los S/. 30 y S/. 40 (Ver Anexo B).

En entrevista realizada a Gerson Espinel¹⁴, se mencionó que el 45% de las personas asiste por lo menos una vez al mes, los periodos de menores ventas son directamente proporcionales a los periodos donde las ligas deportivas están en receso y el negocio genera mayores ingresos cuando el evento deportivo es importante (Ver Anexo C, Tabla C2).

Figura 8: The Corner Sports Bar & Grill



Fuente: The Corner Sports Bar & Grill. (2015)

Finalmente, el Just Play Bar & Grill: ubicado en el Centro Comercial Caminos del Inca, distrito de Surco, se caracteriza por ser un bar ambientado en diversos deportes, siendo su eje principal la transmisión de fútbol y artes marciales mixtas. De acuerdo a las visitas realizadas, se pudo apreciar que las personas que asisten son adultos en el rango entre 27 y 38 años (Ver Anexo B). Al respecto, José Huanachi¹⁵, afirma que los mayores de 38 años no suelen asistir a estos locales porque prefieren restaurantes gourmet o pasar tiempo en casa. En cuanto al nivel de consumo, se encuentra alrededor de S/. 50. (Ver Anexo C, Tabla C4).

Marko Sablick¹⁶, señala que los factores claves de éxito son el servicio rápido, alta calidad de comidas y bebidas, y mucha creatividad para interactuar con el público. Comenta que durante el primer año de operación de Just Play se registraron ventas anuales por S/. 80 mil en promedio. (Ver Anexo C, Tabla C3).

¹⁴ Jefe de Marketing en The Corner Sports Bar & Grill

¹⁵ Administrador de Just Play Bar & Grill.

¹⁶ Accionista en Just Play Bar & Grill

Figura 9: Just Play Bar & Grill



Fuente: Just Play Bar & Grill. (2015)

4.2. Análisis cinco fuerzas de Porter

Tras explicar a las principales alternativas del sector, a continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter como instrumento para reconocer las principales fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones del negocio.

4.2.1. Rivalidad entre los competidores: bajo

La oferta de este tipo de locales es escasa, se encuentran distantes geográficamente y dos de los competidores directos se dirigen a diferentes públicos. El Estadio F.C. va únicamente a fanáticos del fútbol y The Corner Sports Bar & Grill se dirige a un público extranjero. Por ello, la rivalidad de los competidores en el mercado es baja.

4.2.2. Amenaza de nuevos competidores: alto

La decoración temática, la transmisión de deportes variados y los equipos audiovisuales son atributos básicos para operar un negocio de este tipo que pueden ser replicados fácilmente debido a que existen diversos proveedores que satisfacen esos requerimientos. Por ende, es fácil conseguir contratos con estos, lo que hace asequible el acoplamiento de la infraestructura de un local para cualquier inversionista que cuente con el capital.

4.2.3. Amenaza de productos sustitutos: alto

Dentro del actual mercado, existe una gran oferta de lugares para apreciar eventos deportivos. Como ya se mencionó antes, se puede identificar diversidad de restaurantes, bares y casinos. Incluso una opción no comercial como una casa donde se disponga de TV, laptops, internet, cable, etc.

Según los grupos focales realizados, los tipos de locales con mayor afluencia de público cuando se transmite un evento deportivo son “chifas”, patios de comida en centros comerciales, casinos y restaurantes como “Friday’s” y “Chili’s”. Dado que satisfacen de manera similar las

mismas necesidades básicas de consumo de alimentos y bebidas, y un espacio para ver deportes (principalmente fútbol), se considera que si el cliente percibe deficiencias en la atención podría optar por elegir un restaurante o bar que no necesariamente es temático. Por todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que existe una alta amenaza de productos sustitutos.

4.2.4. Poder de negociación de los clientes: medio

En lo que respecta al rubro de los bares temáticos deportivos, las personas muestran un bajo nivel de conocimiento de opciones de este tipo de locales. Esto se puede afirmar con las entrevistas a profundidad y grupos focales realizados durante la investigación, en donde coinciden que no son mucho los locales de este tipo. No obstante, existen establecimientos que se encuentran establecidos en el mercado desde hace ya algunos años y por esto se encuentran posicionados en la mente de los consumidores. Por tanto, los clientes sí tienen alternativas para ver deportes fuera de su casa aunque sean pocas.

4.2.5. Poder de negociación de los proveedores: alto

Se pueden identificar tres tipos de proveedores principales; por un lado, los que brindarán productos de señal de cable y equipamiento tecnológico; por otro lado, los proveedores de bebidas alcohólicas, gaseosas y alimentos varios; finalmente, los propietarios que alquilan locales para fines comerciales.

Para el primer grupo, existen tres empresas con mayor experiencia en el mercado que brindan el servicio HD (DirecTV, Movistar y Claro). Para el segundo tipo, existen empresas reconocidas que tienen gran experiencia y dominio de sus procesos (Backus, Ambev, Lindley, Alicorp y Kimberly Clark), quienes ofrecen beneficios por derecho de exclusividad en sus productos. Ambos grupos cuentan con un alto poder de negociación frente a sus clientes.

Finalmente, se encuentran los arrendatarios que alquilan locales ubicados en principales avenidas y centros comerciales. Debido a que los terrenos no se deprecian e incrementan su valor de mercado por la creciente demanda, el alza del costo del alquiler es una constante que no se puede fijar. Además, según los expertos, el alquiler de locales se incrementa en un máximo de 10% sobre el monto vigente tomando en cuenta el índice de inflación anual (Editorial Metros Cúbicos, 2015).

5. Conclusión

Luego de realizado el análisis del entorno se puede llegar a concluir que efectivamente existe la oportunidad de emprender un local temático deportivo en la ciudad de Lima. En primer lugar, la industria, a nivel mundial, ha demostrado ser exitosa, con negocios que hoy en día

funcionan bajo el modelo de franquicia. En lo que respecta al entorno peruano, el crecimiento económico del país y el incremento del gasto en el rubro de hoteles y restaurantes otorgan una perspectiva sólida. Además, existe un alto número de aficionados que no solo demandan fútbol, sino otros deportes. Finalmente, en cuanto al entorno específico, la demanda por mayores espacios de transmisión deportiva, sumado al reducido número de locales temáticos, terminan por demostrar que existe una oportunidad atractiva que se debe aprovechar.



CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se realiza una investigación de mercado con el objetivo de poder establecer un concepto de negocio definitivo. Para ello, en primer lugar se describe la segmentación tentativa para la investigación exploratoria. Seguido, se expone el concepto tentativo de la iniciativa del negocio construido a partir de los hallazgos encontrados en el entorno. Seguido, se analiza el comportamiento del público escogido para hallar necesidades no satisfechas por el actual mercado, y se valida con ellos aspectos de la propuesta tentativa. Finalmente, se recoge los hallazgos para definir el concepto de negocio y se describe cada uno de sus principales aspectos.

1. Segmentación tentativa

Para poder definir el Concepto de Negocio definitivo, se realizó una investigación exploratoria a un segmento constituido por adultos jóvenes, en el rango entre 27 a 38 años, hombres y mujeres, pertenecientes al NSE A y B, que viven y/o trabajan en los siguientes cuatro distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana: San Isidro, San Borja, Miraflores y Santiago de Surco. Deben ser fanáticos de alguno de los siguientes deportes: fútbol, vóley, básquet, tenis, automovilismo y artes marciales mixtas, y deben haber asistido a ver eventos deportivos a un establecimiento comercial por lo menos una vez en el último año.

2. Propuesta tentativa

Durante esta etapa previa, se presentó una idea de negocio llamada “La Tribuna Sports & Snacks” con la siguiente propuesta de valor:

“Es el local que transmite variedad de deportes, dentro de un espacio ambientado deportivamente, seguro, cómodo y exclusivo. Ofreciéndole al espectador deportivo la posibilidad de ver sus espectáculos como si estuvieran en vivo”.

Se presentaron los siguientes atributos:

- Transmisión de Deportes: Fútbol, vóley, básquet, tenis, automovilismo y artes marciales mixtas.
- Zona de Espera: Una zona con barra donde los espectadores pueden esperar a que se inicien sus eventos preferidos. Pantallas de 20 pulgadas en barra y sistema de audio de calidad.
- Zonas Generales: Un conjunto de zonas, aisladas una de otras, con tribunas tipo estadio. En cada zona se transmitirá un deporte específico. Una pantalla de 60 pulgadas y pantallas de apoyo de 40 pulgadas; y sistema de audio de calidad.

- Zona Privada: Zonas privadas para un máximo de cinco personas. Equipadas con sillones y mesas de centro. Una pantalla de 40 pulgadas y pantallas de apoyo de 20 pulgadas; y sistema de audio de calidad.
- Cronogramas deportivos de difusión diaria y ambientación general en materia deportiva.
- Aplicativo móvil que permita realizar reservas y ver el cronograma de partidos

3. Resultados de la investigación exploratoria

La fase exploratoria de la investigación de mercado está compuesta por entrevistas a profundidad (Ver Anexo D) y grupos focales al público seleccionado (Ver Anexo E). A continuación, se detalla el análisis de los resultados obtenidos.

- **Percepciones sobre cafés, restaurantes y bares deportivos en Lima**

La percepción es que en Lima existe una baja oferta de locales de temática deportiva. Los locales más conocidos son El Estadio FC y The Corner Bar & Grill, estos se dirigen principalmente a seguidores del fútbol y no a fanáticos de otros deportes como el basquetbol, tenis y artes marciales mixtas. Los aficionados consideran que esto se debe a que el fútbol es un deporte más comercial, y que los demás deportes no cuentan con difusión

Manifiestan que si bien es cierto, son locales tematizados en deportes, no encuentran nada diferente en la oferta, reclaman la ausencia de un servicio especializado para espectadores deportivos. Afirman que la decoración no es un factor suficientemente fuerte para darle un ambiente deportivo. Comentan que suelen ser locales con mucha amplitud entre mesas. El espacio hace que cada mesa se aisle de otras, imposibilitando la interacción y que se pueda compartir opiniones.

Así mismo, la baja oferta también origina que los cafés, restaurantes y bares temáticos más reconocidos se llenen rápidamente cuando hay un evento importante, lo que obliga a los espectadores a optar por opciones sustitutas. Los aficionados a deportes menos difundidos se ven más perjudicados. La percepción es que existe una alta demanda, pero periódica.

- **Comportamiento del potencial cliente**

Los hombres gustan ver los espectáculos deportivos reunidos con amigos, organizan reuniones e interactúan entre ellos debatiendo sobre los principales acontecimientos del juego. Suelen retarse para demostrar quién es el que domina mejores conceptos y acierta con los resultados finales. De igual forma usan las redes sociales para comentar sobre las jugadas y

resultados finales. Suelen utilizar las redes antes, durante y después de realizado los eventos y muchas veces las usan para expresar sus opiniones sobre las estrategias que se deben o se debieron utilizar, intercambiando opiniones con otros usuarios. Finalmente, les gusta mantenerse siempre actualizados con las principales noticias de sus deportes favoritos.

Las mujeres no suelen organizar reuniones para ver eventos deportivos; sin embargo también prefieren verlos en compañía de otras personas cuando existe la ocasión. Suelen comentar los principales acontecimientos de los eventos; siendo el principal aspecto las jugadas trascendentes y en menor medida aspectos de estrategia o táctica. Finalmente, también usan las redes sociales para comentar y mantenerse informadas de las noticias deportivas.

Sobre la decisión de ir a un restaurante o bar a ver deportes, los principales aspectos que consideran son: las facilidades de ser atendido, no tener que limpiar la casa después de la reunión y sentir la emoción de compartir los mejores momentos del evento deportivo con gente a su alrededor.

- **Necesidad del potencial cliente con respecto a la oferta actual**

Los entrevistados opinan que los locales de temática deportiva deben darles la opción de poder escoger y disfrutar exclusivamente el evento de su preferencia, asegurando que no haya interrupciones ni molestias en el local mientras se desarrolla un evento. Además, deben atraer a personas que compartan el mismo interés deportivo. Deben darles la oportunidad de demostrar su conocimiento, intercambiando ideas y opiniones, no solo entre grupos de amigos, sino también con otros aficionados al mismo deporte.

Consideran que se les debe ofrecer un servicio exclusivo en materia deportiva que involucre tanto al personal de atención, como a todos los aficionados. Comentan que deben ser lugares donde se puedan desenvolver libremente sin sentirse cohibidos a mostrar emociones y conductas propias que despierta el ver un evento deportivo. Finalmente, deben proporcionarles una infraestructura adecuada, que logre envolver el ambiente en una temática netamente deportiva, en donde puedan gozar de la mejor calidad en servicios y productos para ver sus eventos preferidos.

- **Valoración de la propuesta de negocio La Tribuna Sports**

Los hombres encuentran atractiva la propuesta y afirman que es un buen lugar para reunirse con sus amigos para ver eventos importantes de sus deportes favoritos. Las mujeres, por su parte, también encuentran atractiva la propuesta; sin embargo afirman que asistirían

principalmente para los partidos de la selección de fútbol, o solo si ellas se encuentran cerca del local.

En general, consideran que la decoración con temática deportiva mejora la experiencia de ir a apreciar deportes. Valoran la alternativa de ofrecer dos tipos de zonas: privada y general. Sin embargo, sobre la zona general, no están de acuerdo con el concepto de las butacas tipo estadio ya que origina incomodidad al momento de querer desplazarse por el local y al momento de consumir alimentos y bebidas. Consideran las zonas privadas como un aspecto innovador, que les permite gozar de sus eventos de manera exclusiva y les da la posibilidad de asistir con un grupo numeroso de amigos sin preocuparse por la disponibilidad de asientos.

Encuentran el aplicativo para celulares como una herramienta útil que facilita su atención, siendo la característica más requerida la opción de poder ver el cronograma de eventos y de realizar reservas. Finalmente, encuentran aspectos poco atractivos como la descripción “Sports & Snacks” en el nombre del negocio, la transmisión de eventos en diferido y la Zona de Espera.

- **Principales Recomendaciones**

Tanto hombres como mujeres recomiendan que la zona general se adapte a un concepto más tradicional que incluya mesas y sillas para que puedan consumir cómodamente los alimentos y bebidas. Además, la zona privada debe permitir que el cliente elija el evento que desee ver y adaptar el concepto de las butacas tipo estadio. En cuanto al material audiovisual, recomiendan que sea de última generación para apreciar de mejor forma los eventos. Recomiendan mantener el nombre “La Tribuna Sports” sin considerar la descripción “Snacks”.

Así mismo, sugieren que se realicen actividades que les otorguen la posibilidad de ganar descuentos y premios. Uno de los premios en los que están más interesados es en el sorteo de entradas a eventos deportivos importantes. Ponen especial interés en que se les brinde la oportunidad de compartir sus opiniones acerca de los eventos. Finalmente, sobre la carta, recomiendan que debe incluir comida saludable porque entre los clientes puede haber algunos que practican deportes y por ende cuidan su alimentación.

4. Concepto de negocio

Una vez recogida la información de la investigación exploratoria, se define el concepto de negocio final. La Tribuna Sports se construye a través del siguiente *insight* identificado: “los espectadores quieren asumir el papel de comentaristas dando opiniones sobre las mejores estrategias de juego”. De esta manera, La Tribuna Sports se define como el lugar donde puedes

convertirte en un líder de opinión y ser el estratega de tu deporte favorito; con la posibilidad de que tu conocimiento te haga ganar diversos premios.

4.1. Perfil del potencial cliente

El potencial cliente es aquel joven adulto de sexo masculino, en edad entre 27 y 38 años, del nivel socioeconómico A y B, y que viven en los siguientes cuatro distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana: San Isidro, San Borja, Miraflores, Santiago de Surco.

Se caracterizan por dedicarle tiempo a actividades de ocio, entre ellas, asistir a bares, restaurantes u otra clase de establecimientos de consumo. Son aficionados a los siguientes deportes: Fútbol, Basquetbol, Tenis y Artes Marciales; y manifiestan asistir a bares y/o restaurantes a seguir eventos de sus equipos preferidos. Cada vez que lo hacen, asisten siempre en compañía de amigos, buscando espacios que les permita sentir la emoción de compartir los mejores momentos del evento deportivo con sus acompañantes y, al mismo tiempo, con otros aficionados deportivos.

Es un público que se caracteriza por manejar información constante, en cuanto a acontecimientos, estrategias, resultados y fechas de eventos de sus equipos preferidos. Sus principales canales de información son medios tradicionales y canales digitales como redes sociales. Además les gusta compartir sus opiniones y demostrar su conocimiento, antes, durante y después de terminado los eventos deportivos, ya sea con sus acompañantes o con otros aficionados, en espacios físicos y por redes sociales.

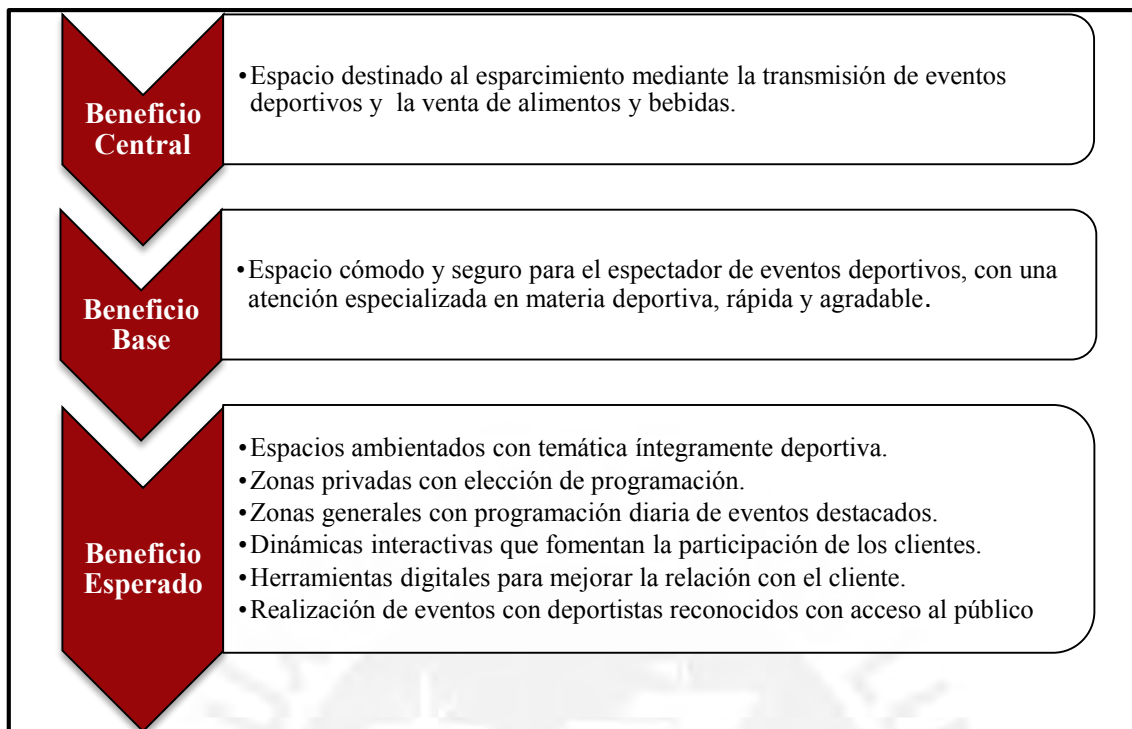
4.2. Propuesta de valor

Así, tras definir al cliente potencial, se presenta la siguiente propuesta de valor:

“La Tribuna Sports es el espacio donde los fanáticos de distintos deportes pueden disfrutar de sus principales eventos en un ambiente temático. Poniendo a su disposición actividades que les permitan demostrar su conocimiento deportivo y, de esta forma, ganar premios en consumo. Finalmente, es el espacio donde los fanáticos pueden crear relaciones entre ellos con la posibilidad de formar una comunidad deportiva a largo plazo”.

Así se presenta la siguiente propuesta enmarcada en el modelo Jerarquía de Valor, descrito por Kottler y Lane (2006):

Figura 10: Propuesta de Valor



Adaptado de Kotler & Keller (2006)

4.3. Productos y servicio

La Tribuna Sports brinda a sus clientes una infraestructura que se adapta a sus necesidades al momento de ver deportes, ofrece una carta variada de alimentos y bebidas, y rompe el formato de bares deportivos a través de dinámicas interactivas para fomentar la participación de estos.

4.3.1. Infraestructura

a) Zona General

Se ofrecerá una programación seleccionada por el local, donde se transmita los eventos más populares por día. Lo característico de la ambientación será el suelo tapizado con temática deportiva, paredes con cuadros, lienzos y artículos que expliquen la historia de los deportes seleccionados. En lo referente a equipos tecnológicos, se contará alrededor del área con televisores LED con definición HD y altavoces *home theater*.

b) Zona Privada (Boxes)

Se ofrecerán boxes donde se transmitirá el evento deportivo que el cliente y sus acompañantes decidan. Cada box es reservado y exclusivo para los mismos. La ambientación consistirá en tribunas tipo estadio, suelos tapizados con temática deportiva, paredes con cuadros,

lienzos y artículos referidos a sucesos deportivos. Los equipos tecnológicos que se implementarán son televisores LED con definición HD y altavoces *home theater*.

4.3.2. Carta

Se pone a disposición de los clientes una carta variada en alimentos y bebidas, considerando también a aquellos que cuidan su alimentación, como deportistas (Ver Anexo F).

- Aperitivos: Nachos, alitas, chicharrones de pollo, tequeños clásicos, yuquitas, papas fritas, entre otros.
- *Sandwiches*: Hamburguesa de carne, sándwich de asado con salsa y club *sándwich*.
- Ensaladas: Ensalada Cesar, ensalada de atún y ensalada con trozos de pollo empanizado
- Bebidas: Alcohólicas y no alcohólicas.

4.3.3. Dinámicas interactivas

a) Debate deportivo

Se realizarán los días hábiles en los que se dispute un evento de alta importancia mediática. Para esto se invitará a una persona especializada en deportes para que sirva como moderador del debate. Previo al inicio del evento se les preguntará a los clientes si desean participar.

Se permitirá la participación de un cliente por mesa y dos representantes por box. Los que acepten recibirán una paleta que les da el derecho a participar y que levantarán cuando quieran responder. Se desarrollará en torno a tres preguntas puntuales que generen polémica o referidas a hechos específicos del evento transmitido, y serán definidas por el moderador. Por pregunta se permitirá la participación de máximo tres concursantes. Cada uno tendrá alrededor de 3 minutos para responder y podrán optar por una réplica que durará 1 minuto. Para poder lograr que más mesas participen, los concursante de una ronda de preguntas, no podrán volver a participar en las dos siguientes, salvo no haya nuevos concursantes.

Por ronda de pregunta, se escogerá al que mejor presentó sus argumentos y si pertenece a una de las mesas en la zona general, se le premiará con un descuento de 25% en alimentos y bebidas para su mesa. Si el ganador es representante de algún box, se le premiará a todo el grupo con un descuento del 30% en alimentos y bebidas.

b) La trivia deportiva

Esta actividad se desarrollará solo los días de eventos de demanda baja y en reemplazo del “Debate deportivo”. La modalidad será la entrega de una cartilla de preguntas al inicio del evento por parte del mozo. La cartilla de preguntas se dividirá en las siguientes categorías:

- Ganador del Evento: Participan todos los deportes. Se debe escoger el equipo o jugador ganador.
- Resultado del Evento: Participan todos los deportes. Se debe escoger el marcador final. Solo para Artes Marciales Mixtas se debe escoger si el triunfo es por sumisión¹⁷, *knockout*¹⁸, *knockout técnico*¹⁹ o modalidad de puntos.
- Dentro del Evento: Participan todos los deportes, excepto Artes Marciales Mixtas. Se debe escoger entre las siguientes variables:

Fútbol: Escoger anotadores de los goles.

Básquet: Escoger el mayor anotador de puntos.

Tenis: Escoger el mayor anotador de *Aces*.

- Mejor Jugador: Participan solo deportes grupales: Fútbol y Básquet. Se debe escoger al mejor jugador del partido.

Los premios se otorgarán de acuerdo al número de categorías acertadas y se definirán de la siguiente forma:

- Deportes que participan en 4 categorías: Solo fútbol y básquet. Si se aciertan 4 categorías un descuento en consumo del S/.50. Si se aciertan 3 categorías un descuento en consumo de S/. 35. Si se aciertan 2 categorías un descuento en consumo de S/.20.
- Deportes que participan en 3 categorías: Solo tenis. Si se acierta 3 categorías un descuento en consumo de S/.35. Si se acierta 2 categorías un descuento en consumo de S/.20.
- Deportes que participan en 2 categorías: Solo Artes Marciales Mixtas. Si se acierta 2 categorías un bono de consumo de S/.20.

c) La columna sports

Esta actividad se desarrollará de manera digital, a través de la página de *Facebook* oficial de la empresa. Con una semana de anticipación a un partido de alta demanda, se lanzará una campaña invitando a los seguidores a responder una pregunta específica sobre

¹⁷ Sumisión: Hacer que uno de los luchadores se rinda.

¹⁸ *Knockout*: Uno de los luchadores ya no está en condiciones físicas de continuar la batalla.

¹⁹ *Knockout Técnico*: El árbitro decide que uno de los luchadores ya no está en condiciones físicas de continuar la batalla.

planteamiento táctico y estrategias de los jugadores y equipos a enfrentarse. Las respuestas deben ser enviadas por *inbox* y serán recibidas hasta tres días antes del evento.

Para escoger al ganador, se publicarán las cinco mejores respuestas en la página de *Facebook*, éstas se someterán a la evaluación del público mediante *likes*. Se le asignará una nota del 1 al 5, la publicación con mayor aceptación tendrá la mayor nota. Así mismo el responsable del evento asignará una nota. La opinión del público tendrá un peso del 40%, mientras que la del responsable pesará 60%. El ganador se escogerá de la nota ponderada. Es importante mencionar que el principal criterio de evaluación será la profundidad de análisis e investigación de los participantes, además de la forma en la que se exponen las ideas.

Finalmente, un día antes de la realización del evento, se anunciará al ganador, se publicará su respuesta con un formato que simule las columnas de los diarios deportivos y se hará acreedor a un descuento en consumo del 25% en zona general y 30% en zona privada. Se espera a mediano plazo lograr un acuerdo comercial con los principales diarios deportivos para que se sume esta columna a sus publicaciones, ya sea en formato físico o por sus páginas web.

d) Torneo de barras

Para partidos de la selección de fútbol se realizarán torneos de barras. Se les preguntará a los clientes de cada mesa si desean participar. Las barras se harán solo en el entretiempo. La elección de la mesa ganadora dependerá del criterio de los colaboradores responsables. La mesa ganadora se llevará una ronda de 6 cervezas personales.

e) ¿Sabías qué...?

Esta actividad será desarrollada por los mozos del establecimiento. Estos se encargarán de comentar datos curiosos sobre el evento deportivo que el cliente viene a ver. Será de manera previa y posterior al transcurso de este. Informará en relación a la ubicación geográfica, respecto al logro de algún deportista, corredor o luchador, respecto a la historia del equipo, vehículo utilizado, etc.

CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Luego de haber realizado la investigación exploratoria, se procede con la validación del concepto de negocio definido. Por ello, en el presente capítulo se exponen las principales conclusiones de los dos pilotos realizados. Se presenta la segmentación de mercado para la aplicación de 400 encuestas, las principales conclusiones de la herramienta y finalmente se realiza una estimación de la demanda potencial.

1. Validación del concepto de negocio

A continuación se presentan los principales hechos y conclusiones de los dos grupos focales pilotos realizados (Ver Anexo G):

- **Características de los pilotos**

Ambos pilotos se llevaron a cabo en las instalaciones de Dunkin' Donuts, en un ambiente especial para la realización de Grupos Focales. Cada grupo estuvo constituido por 6 jóvenes adultos, de sexo masculino, aficionados al fútbol, con el perfil del cliente potencial. Las sesiones estuvieron divididas en tres partes: la primera para la presentación de los participantes y la introducción de la actividad, la segunda para la realización de la dinámica y finalmente la tercera para la exposición del concepto de negocio y la realización de preguntas.

Sobre la realización de la dinámica, se les presentó un video de aproximadamente 10 minutos con los principales hechos de un evento deportivo de interés de los últimos años. Posterior al video se realizó una ronda de tres preguntas polémicas. Cada participante tuvo tres minutos para responder las preguntas, teniendo opción a una réplica de un minuto. Todos los participantes demostraron interés en escuchar las opiniones de los demás, teniendo como resultado una correcta interacción. Al finalizar la dinámica, se premió al participante que expuso mejor sus ideas con un vale de consumo en un Supermercado.

- **Percepción y crítica del usuario sobre el concepto de negocio**

La opinión general fue positiva. Encuentran el Concepto de Negocio como una idea diferente en el mercado. Afirman que las dinámicas de interacción son un servicio divertido, atractivo y enfocado en los espectadores, característica que no encuentran en la actual oferta de cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos.

En cuanto a la dinámica “Debate Deportivo”, manifiestan que el tiempo máximo de duración debería ser 15 minutos. Esto porque un mayor tiempo puede distraer el foco de las mesas que no participen. Por ello, ven adecuado realizar tres preguntas generales. Sobre los

premios, afirman estar de acuerdo con los vales de consumo porque les da la oportunidad de ganar productos gratis con solo interactuar y opinar sobre un evento deportivo. Esta actividad les parece adecuada para partidos de la Selección Peruana de Fútbol o para partidos de ligas extranjeras, mas no así para partidos de la liga peruana entre los equipos más populares, dado que los debates pueden ser muy intensos, llegando a generar violencia. Por lo mismo, aconsejan que se debe tener como prioridad la seguridad dentro del local, para comodidad de los clientes.

La dinámica “La Columna Sports” fue la que más llamó la atención entre los participantes. En primer lugar porque manifiestan que les da la oportunidad de demostrar su conocimiento y de ser leídos por otros espectadores. En segundo lugar, porque como usuarios de la página de *Facebook*, les da también la oportunidad de enterarse de las opiniones de otros usuarios, acción parecida a la de un foro deportivo. Así mismo, la posibilidad de ser leídos en un medio de comunicación los hace sentirse periodistas deportivos. Por otro lado, la dinámica “La Trivia Deportiva”, fue aceptada como actividad para eventos de baja demanda, opinan que es importante que el negocio se preocupe por incentivar la participación del público en eventos de este tipo.

Con respecto al servicio de atención e infraestructura, sostienen que es importante contar con un personal dinámico y especializado en materia deportiva. Esto porque deben incentivar la interacción entre asistentes y servir de guías deportivos. Sobre la zona privada, afirman que el hecho de contar con asientos tipo tribuna es un factor positivo que asemeja el asistir a un estadio; sin embargo manifiestan que deben contar con el espacio suficiente para poder consumir los alimentos y bebidas.

En relación al nivel de consumo y frecuencia de asistencia, manifiestan que estarían dispuestos a consumir un ticket promedio entre S/.40 y S/.60, con una asistencia entre 1 a 2 veces por mes, dependiendo de los eventos deportivos programados. Dado que consideran la propuesta como diferente, estarían dispuestos a dejar sus casas por asistir al local; sin embargo afirman que se debe innovar de manera constante para siempre ofrecer un servicio especializado que los fidelice como clientes. Están de acuerdo con un horario de atención a partir de las 6:00 p.m.; sin embargo consideran importante que se hagan excepciones para eventos de alta demanda.

Finalmente, con respecto a la validación del nombre y logotipo, están de acuerdo con el nombre “La Tribuna Sports” y con el concepto que lo describe. Sobre el logo, opinan que grafica de manera correcta a los espectadores en una tribuna; sin embargo se debe tener cuidado con los colores utilizados ya que creen puede tener similitud con algún club de fútbol.

2. Estimación de la demanda

A continuación se presenta la estimación de la demanda potencial del actual concepto de negocio. Para ello, en primer lugar se describirá la segmentación de mercado, tras ello se presentaran las principales conclusiones de la encuesta aplicada, y por último se presentaran los resultados finales.

2.1. Segmentación de mercado

Para el presente concepto de negocio se realizó una segmentación demográfica basada en las siguientes variables:

Tabla 2: Segmentación de la población

Variables Demográficas	Resultado
Nivel Socioeconómico (NSE)	A y B
Lugar de Residencia	Lima Moderna: San Borja, San Isidro, Miraflores y Surco (Zona 7)
Sexo	Masculino
Edad	27 a 38 años

En primer lugar, se escogieron los NSE A y B porque tienen un mayor nivel de gasto en diversión y esparcimiento en comparación a los restantes y pueden consumir el ticket promedio esperado (Ver Anexo H). Además, se ha decidido segmentar la propuesta hacia esos cuatro distritos pues son los que concentran la mayor cantidad de habitantes de NSE A y B (Ver Anexo I). En tercer lugar, el público elegido es masculino porque los resultados de la investigación exploratoria indican que los hombres presentan un perfil de mayor participación e interés en eventos deportivos.

Finalmente, el rango de edad se escoge por lo siguiente. Por un lado, un público que como mínimo se aproxime a los 27 años, ya que las entrevistas realizadas al personal administrativo de locales competidores, señalan que el modelo de negocio de cafés, restaurantes y bares temáticos deportivos está dirigido a los adultos jóvenes que bordean los 27 años en adelante (Ver Anexo C). Además, el sustento de dirigirse a un público cercano esa edad como mínimo, se ve reforzado debido a que después de los 24 años el nivel promedio de salarios de las personas, en Lima Metropolitana, incrementa considerablemente de S/.1,082.5 a S/.1870.7, es decir, una variación de S/. 788.3 (Ver Anexo J). Como consecuencia, hay un incremento en el poder adquisitivo y una mayor capacidad de gasto para una persona que es mayor a 24 años. Por otro lado, se considera como edad máxima los 38 años porque según la entrevista realizada al jefe de administración y operaciones de Just Play Bar & Grill, las personas mayores a esa edad frecuentan bares y restaurantes gourmet junto con su familia por lo que su gasto y tiempo invertido en diversión no se enfoca en bares de temática deportiva (Ver Anexo C, Tabla C4).

En términos cuantitativos, la segmentación se resume de la siguiente forma:

- En primer lugar, al total de la población de Lima Metropolitana para el año 2016 (9, 996, 389 habitantes)²⁰, se le aplica el porcentaje de gente que vive en los distritos seleccionado de la zona 7 de Lima, 5.99%, lo que equivale a 598, 883 personas (INEI, 2015)
- En segundo lugar, se aplica la segmentación de 27 a 38 años, que representa el 17.67% de la población, siendo 105, 836 personas, esto a partir de la Encuesta Nacional de Hogares 2015 (ENAHOG) (INEI, 2016).
- En tercer lugar, con respecto al sexo, se aplica el porcentaje de solo hombres, 45.13%, equivalente a 47, 761 personas. (Ver Anexo K)
- Finalmente, se tiene que el 79.1% de la población de la zona 7 de Lima, pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B (Ver Anexo I). Para el presente estudio se usará el supuesto de que esta disposición se sostiene para la segmentación de edad y sexo encontrada, lo que nos da una población final de 37, 3779 personas.

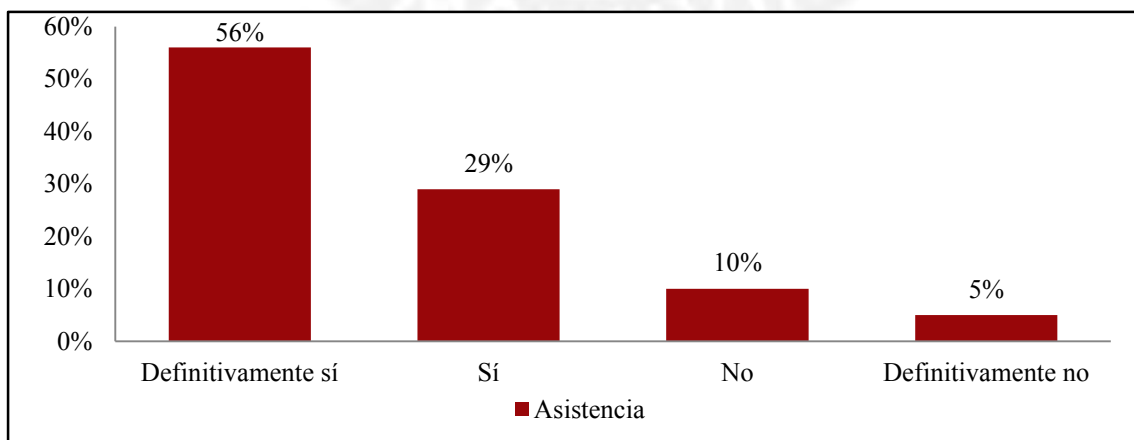
2.2. Encuesta

Una vez hallada la población, se utilizó la herramienta muestreo probabilístico para determinar la muestra de la encuesta a aplicar (Ver Anexo L). Así tenemos que se aplicaron 400 encuestas (Ver Anexo M), con un nivel de confianza del 95 %. A continuación se presentan las principales conclusiones de la herramienta:

- **Intención de asistencia a la Tribuna Sports**

Se buscó validar la asistencia del encuestado a la propuesta de negocio. Así, el 56% de los encuestados mencionaron que “definitivamente sí” asistirían a La Tribuna Sports.

Figura 11: Intención de asistencia a la Tribuna Sports



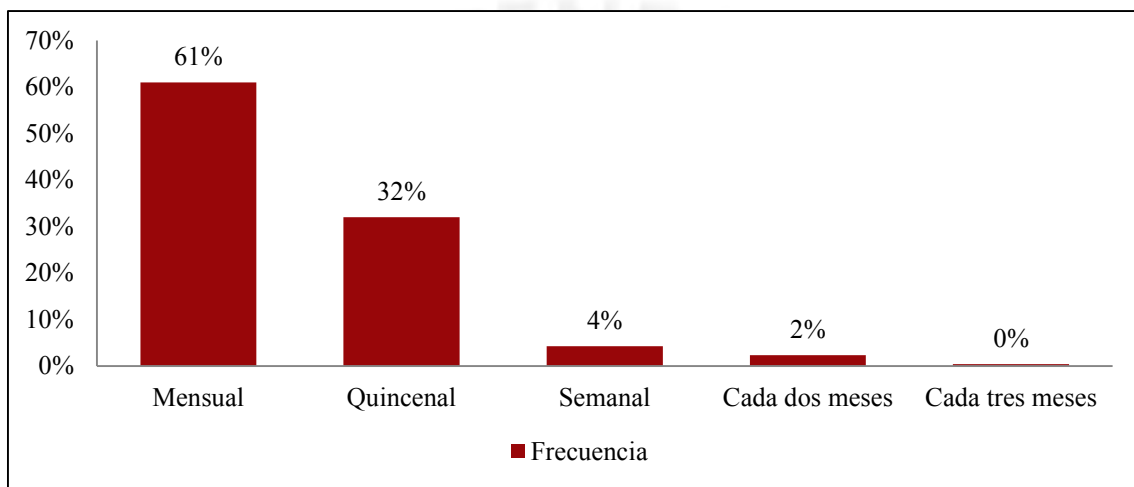
²⁰ Población estimada tomando como base la población de Lima Metropolitana para el año 2015 (9,834,631) y la tasa de crecimiento de la población en 1.11% (INEI, 2015, págs. 2,3)

A partir de este resultado obtenido, se puede afirmar que existe un gran porcentaje del total de encuestados que tiene la intención de asistir al local. De igual modo, se reafirman los resultados obtenidos en las entrevistas y en los grupos focales, donde se manifestaba el mismo resultado positivo.

- **Frecuencia de asistencia**

En cuanto a la frecuencia de asistencia, se obtuvo que el 61% de las personas que asistirían a La Tribuna Sports, lo harían de forma mensual; mientras que el 32% lo harían de forma quincenal.

Figura 12: Frecuencia de asistencia al negocio

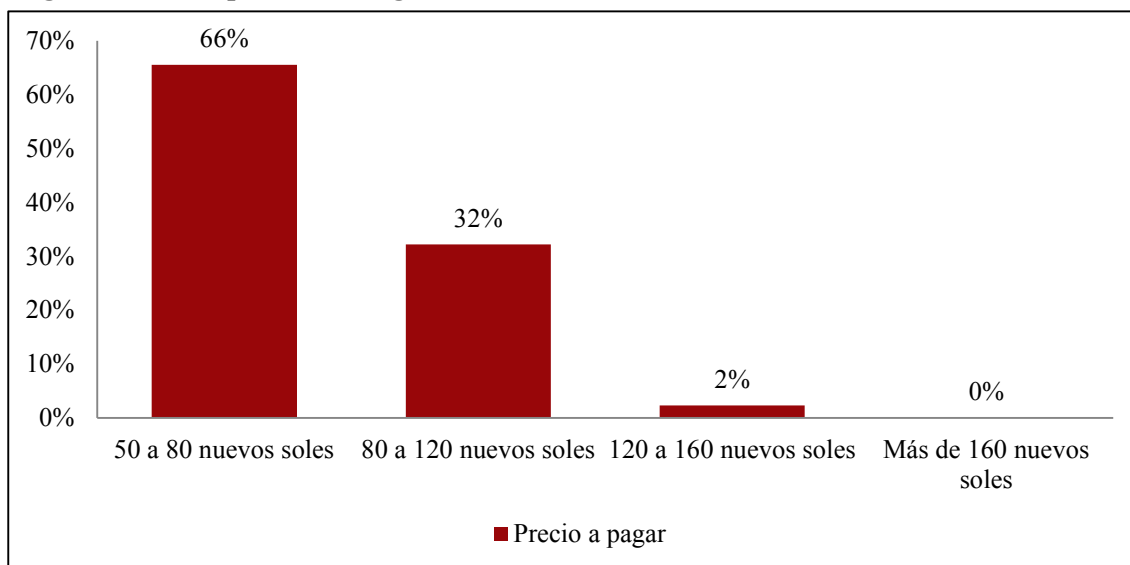


Los resultados obtenidos indican que más de la mitad de personas que asistirían a La Tribuna Sports lo harían una vez al mes. Esto indica que existe la posibilidad de tener una asistencia frecuente al establecimiento, llegando incluso a tener una asistencia de dos veces al mes.

- **Nivel promedio de gasto**

El 66% de personas que asistirían a la Tribuna Sports, estarían dispuestas a gastar entre 50 a 80 soles en consumo.

Figura 13: Nivel promedio de gasto

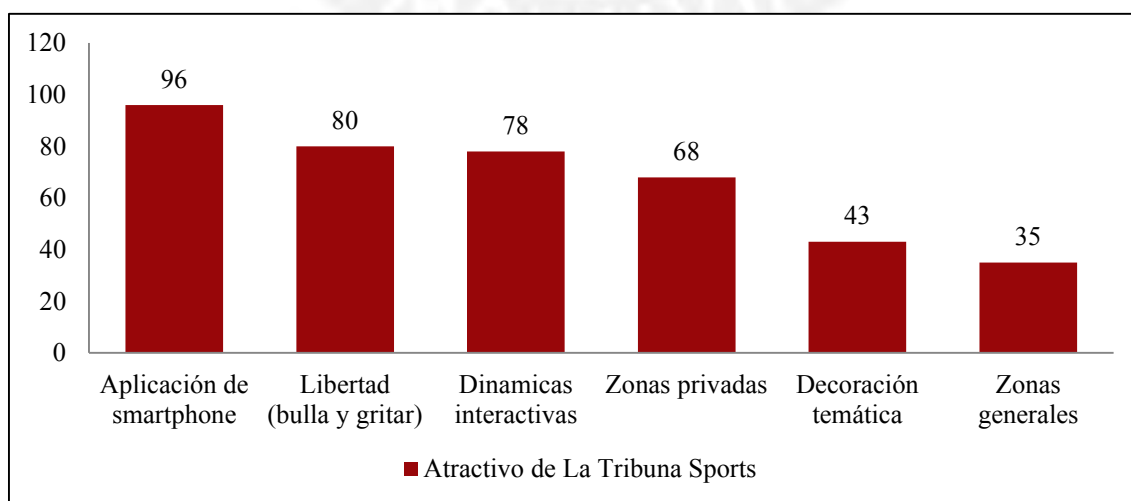


Este resultado brinda una aproximación de cuanto estarían dispuestos a consumir los potenciales clientes. Cabe indicar, que este rango concuerda con el ticket promedio de uno de los posibles competidores. Por lo que se puede afirmar que en promedio, esta es la cantidad que el público estaría dispuesto a gastar en un bar temático.

- **Atractivos de La Tribuna Sports**

Entre el total de encuestados, el atributo más valorado fue el uso de una aplicación para celulares. Mientras que ofrecer un ambiente donde se sientan libres de expresarse fue el segundo más valorado.

Figura 14: Atractivos de La Tribuna Sports

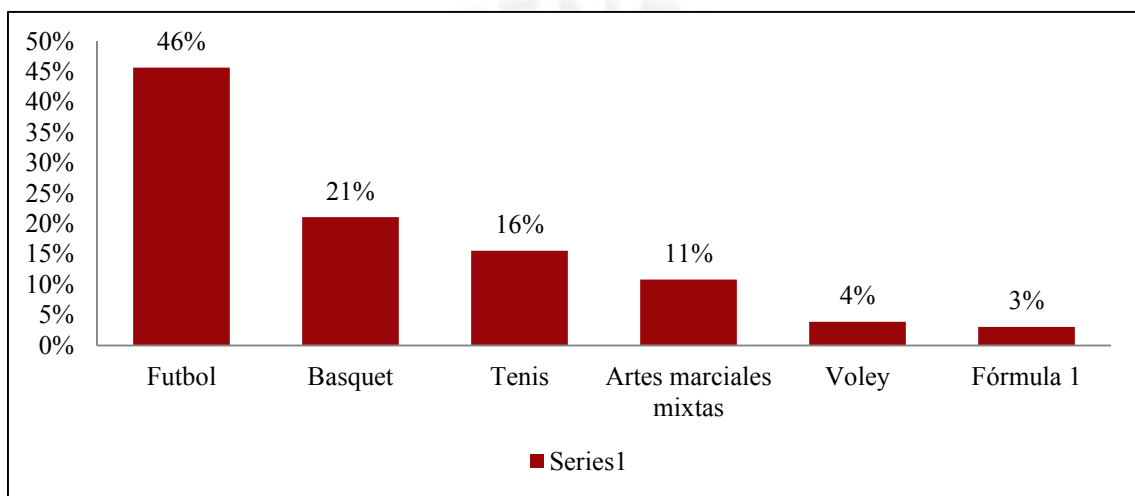


La aplicación les permitirá a los clientes poder enterarse siempre de los espectáculos deportivos que se transmitirán, dándoles la opción de reservar una mesa o ambiente privado. Se puede afirmar que este atributo es altamente valorado porque durante las diversas entrevistas y grupos focales los entrevistados manifestaron que en días de eventos importantes tenían dificultades para poder encontrar bares disponibles.

- **Deportes preferidos**

Los deportes preferidos fueron los siguientes: futbol, básquet, tenis y artes marciales mixtas.

Figura 15: Deportes preferidos

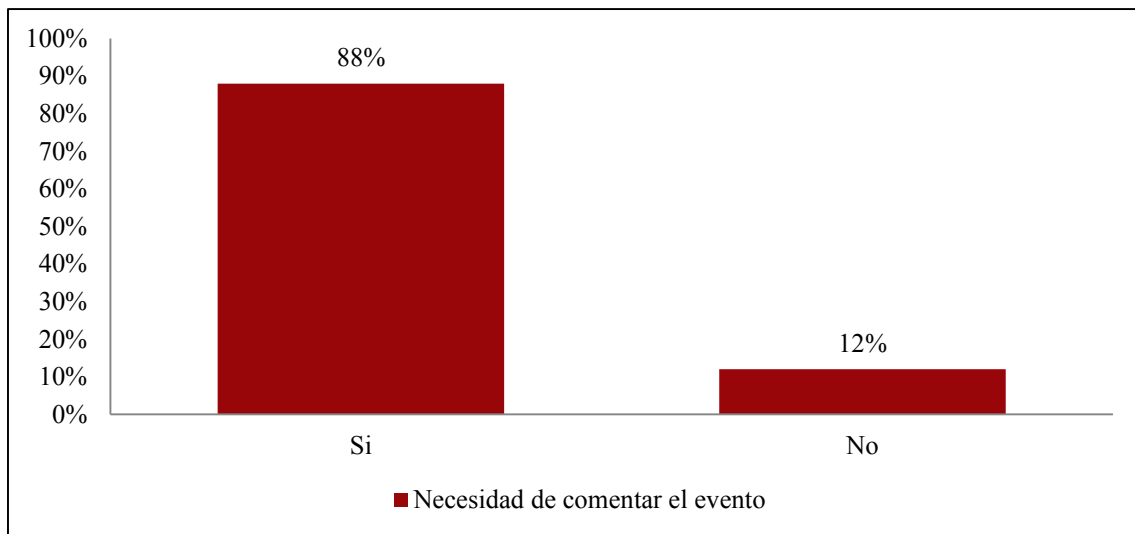


Se puede apreciar que el fútbol es el deporte más visto entre los encuestados; sin embargo, deportes como el básquet, tenis y las artes marciales mixtas también son vistos. Es a partir de estos resultados, que se reafirma la existencia de un mercado seguidor de otros deportes distintos al fútbol.

- **Necesidad de comentar el evento**

El 84% de encuestados comenta, discute o debate sobre el evento deportivo antes, durante y luego de su transmisión.

Figura 16: Necesidad de comentar el evento



Este resultado indica que la gran mayoría de encuestados tiene la necesidad de comentar los eventos con otras personas. Asimismo, se refuerza la idea del *insight* encontrado durante la etapa exploratoria del proyecto, en donde los clientes potenciales manifestaban su afición por comentar e intercambiar opiniones con los demás.

2.3. Resultado final: demanda potencial.

Finalmente, a la población total encontrada en la segmentación (37, 779 personas) le aplicamos el porcentaje de personas que mencionaron que definitivamente si asistirían a la idea de negocio (56%), lo que nos da una demanda potencial de 21,156 personas de los cuales se buscará captar el 5% durante el primer año, que son 1058 clientes. Se escoge esta meta debido a que en entrevista con José Carlos Huanachi, se mencionó que Just Play Bar & Grill, tenía ventas mensuales promedio de S/.83, 500, lo que significa una cantidad de clientes de 1670 al mes²¹. Debido a que Just Play es un bar con mayor tiempo en el mercado, se decidió escoger una meta que se encuentre por debajo de este número, escogiendo así el 5% del mercado potencial.

²¹ Cifra obtenida al dividir el monto mensual de ventas de Just Play Bar & Grill entre su ticket promedio de S/. 50.

CAPÍTULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se describe la misión y visión de La Tribuna Sports como puntos de referencia iniciales para explicar lo que la empresa ofrece a sus clientes y cómo se visualiza en el largo plazo. Así, se presenta el modelo de negocio, resumiendo los aspectos claves mediante los cuales se espera generar valor. De igual forma se diseña la estrategia competitiva que permita definir las acciones para obtener ventaja frente a las propuestas ya establecidas en el sector. Finalmente, se detalla el Mapa Estratégico, explicando los principales objetivos de cada perspectiva de negocio.

1. Misión y visión

- *Misión*

Brindar una experiencia entretenida y especializada en la transmisión de espectáculos deportivos, donde los asistentes podrán demostrar su conocimiento a través de la interacción constante, teniendo la posibilidad de formar parte de una comunidad deportiva.

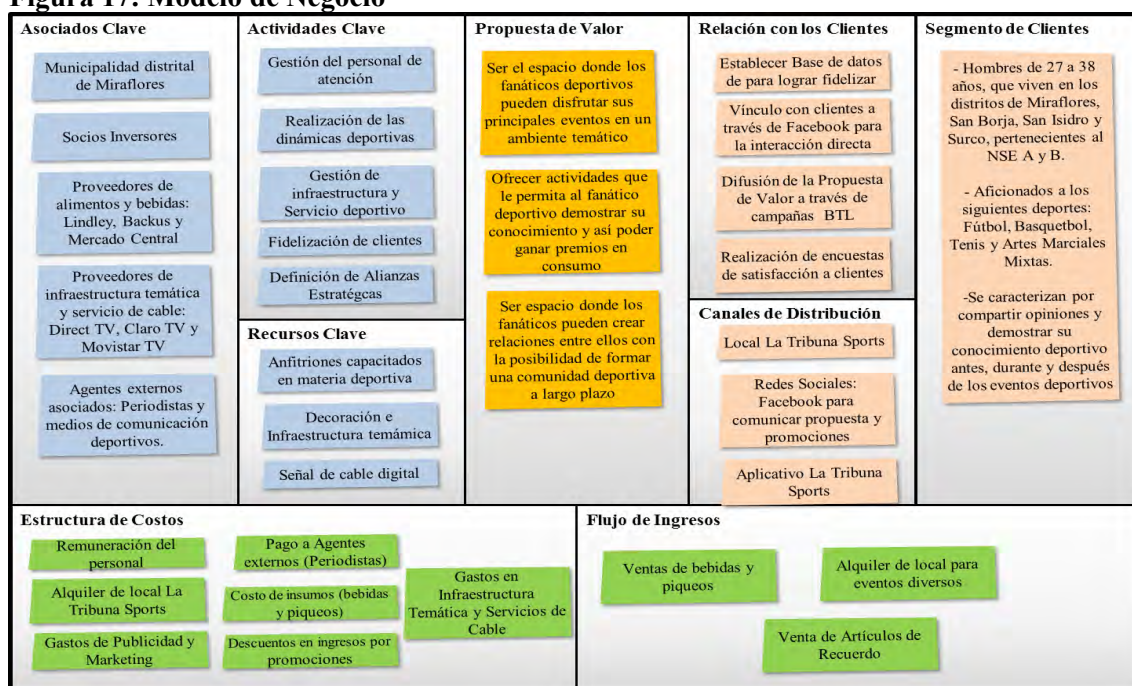
- *Visión*

En 10 años, ser el mejor bar temático de eventos deportivos del país. Buscamos ser el referente peruano en brindar una experiencia única en relación a las transmisiones deportivas, con base en la interacción y participación constante del público.

2. Modelo de negocio

Se ha identificado los puntos clave para la generación, entrega y captura de valor de La Tribuna Sports, para su exposición se presenta el Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

Figura 17: Modelo de Negocio



Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

Así se presenta los aspectos claves de la propuesta de negocio, teniendo como eje la propuesta de valor diseñada para el segmento de clientes escogido. Es importante mencionar algunos factores como asociados clave, actividades clave y la estructura de flujos de dinero. Como asociados se puede mencionar a los diversos proveedores de alimentos, infraestructura y servicios de cable, dado que son ellos los que dan los insumos básicos para nuestros productos y actividades de interacción. Además se puede mencionar agentes externos como los periodistas que ocasionalmente serán los moderadores de nuestras actividades de alta demanda.

Como actividades clave se encuentra la gestión del personal de atención, dado que para ofrecer nuestro servicio es necesario contar con un personal capacitado en materia deportiva. Así mismo, la realización de las diversas actividades interactivas, que deben considerar factores como el ambiente, cronogramas y personal para lograr la participación de los aficionados. Además se debe mencionar aspectos de Relación con los Clientes como la elaboración de una Base de Datos, la relación mediante redes sociales y la elaboración de encuestas de Satisfacción.

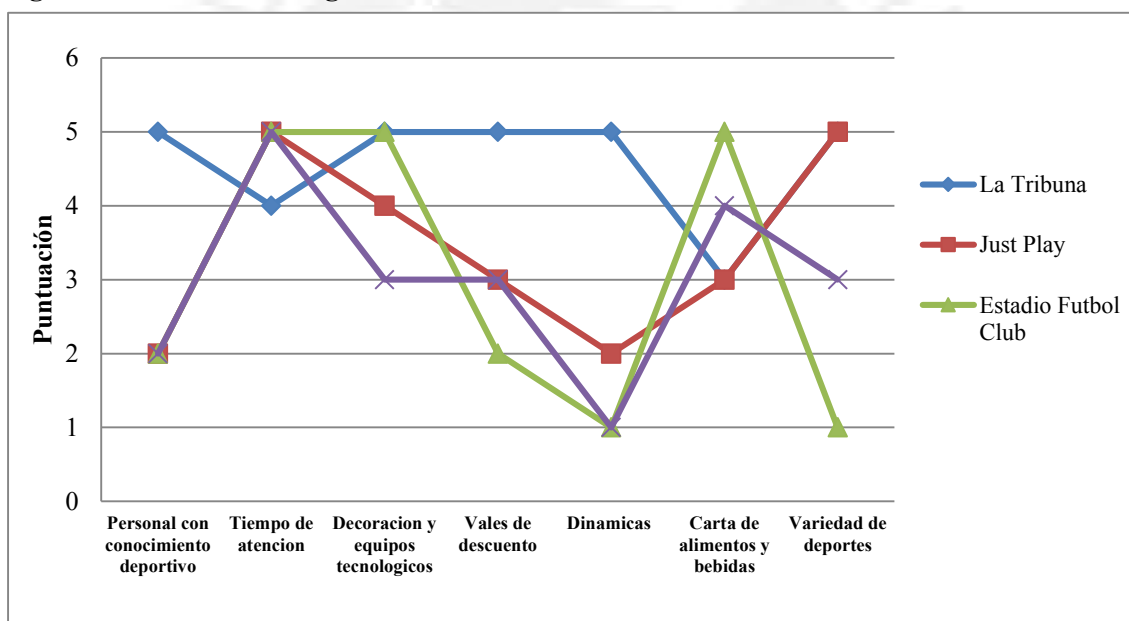
Finalmente, se debe mencionar que la Estructura de Costos del concepto se centrará en costos fijos como la remuneración del personal y el alquiler del local, y en costos variables como los costos de los insumos y descuentos en ingresos por las diversas promociones. Siendo los principales Flujos de Ingreso la venta de bebidas y piqueos, la venta de artículos de recuerdo y el alquiler del local para diversos eventos corporativos.

3. Estrategia competitiva

Para cumplir la propuesta de valor, generar valor y lograr la visión planteada, la Estrategia Competitiva de La Tribuna Sports se desarrollará en tres etapas. En primer lugar se desarrollará una estrategia de Diferenciación, que consiste en ofrecer al cliente atributos que añaden valor al servicio y que no puede encontrarlos en la oferta de los competidores (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). En ese sentido, se busca atraer al cliente, con un servicio que consiste en fusionar el conocimiento deportivo, las transmisiones de eventos y la interacción, en un ambiente de distracción, escapando de los modelos tradiciones de locales temáticos deportivos que funcionan básicamente como restaurantes o bares.

De esta forma, es necesario describir como se encuentra posicionada la propuesta frente a la competencia; para ello, se usará el Lienzo Estratégico, el cual permite visualizar los factores claves de éxito de un nuevo producto o negocio, con respecto a los competidores existentes (Kim & Mauborgne, 2005).

Figura 18: Lienzo Estratégico



Adaptado de Kim & Mauborgne (2005)

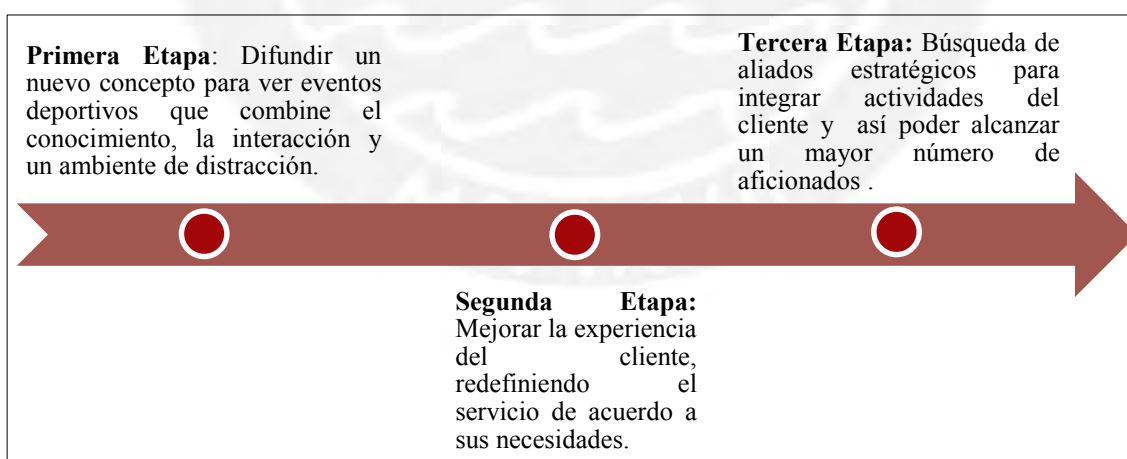
De acuerdo a lo observado, la diferenciación de La Tribuna Sports se encontrará en tres factores específicos. El principal será brindar a los espectadores la oportunidad de demostrar su sentido crítico deportivo a través de dinámicas interactivas. Así mismo, un segundo factor importante será contar con un personal capacitado en temas deportivos que brinde el soporte adecuado y que pueda desempeñar a la vez el papel de un guía de deportes. Finalmente, ofrecer vales de descuento como premio a las actividades de interacción, es el último factor de diferenciación de la propuesta. Es por ello que, durante el primer año del negocio, el foco

principal será realizar actividades que busquen dar a conocer estos principales factores de diferenciación.

En una segunda etapa, ante la posibilidad que los competidores repliquen las actividades de la propuesta y ante la amenaza de nuevos competidores, se optará por redefinir la experiencia del cliente en cuanto los servicios brindados. Por ello, esta etapa se iniciará a partir del segundo año de operaciones, siendo importante establecer, durante el primer año, una base de datos de clientes. Se buscará analizar sus necesidades, escuchar sus opiniones y conocer sus preferencias sobre el servicio. El foco principal será lograr fidelizarlos, y brindarles una mejor experiencia que incremente sus beneficios.

Finalmente, en el largo plazo, se buscará establecer alianzas estratégicas con distintas organizaciones que pertenezcan al ámbito deportivo como federaciones, medios de comunicación, empresas, asociaciones de hinchas, etc., con el foco de poder incrementar el alcance del servicio e integrar así actividades del cliente en el establecimiento. Al mismo tiempo, se les ofrecerá ser un canal para la mayor difusión de sus ofertas. Así, se busca concretar acuerdos con medios de comunicación escrita para que los clientes puedan acceder a la información deportiva, acuerdos con gimnasios para que los clientes puedan contratar membresías y acuerdos con empresas deportivas para que puedan adquirir vestimenta dentro del local. Con esto se busca poder llegar a un mayor número de aficionados y de esta forma utilizar las alianzas como medio para la mayor promoción de La Tribuna Sports.

Figura 19: Estrategias de negocio



Para poder realizar las estrategias mencionadas, es necesario explicar las actividades clave de la propuesta:

Figura 20: Actividades clave



- **Gestión del personal de atención:** Dado que el personal de atención, además de ofrecer un servicio adecuado, debe contar con conocimientos deportivos, es importante su selección, capacitación, motivación y evaluación. Además, se debe identificar, factores de riesgo como la posible rotación del personal, para seguir brindando un servicio acorde a la propuesta.
- **Realización de dinámicas deportivas:** Las dinámicas serán elaboradas por el Gerente General, con la colaboración del personal de atención. Estas deben considerar la necesidad de los aficionados por comentar, demostrar conocimiento e interactuar con otros aficionados deportivos.
- **Gestión de infraestructura y servicio deportivo:** Es importante contar con una infraestructura temática, que logre involucrar a los aficionados en un ambiente deportivo para incentivar su participación e interacción. Al mismo tiempo, dada la diversidad de deportes, es importante saber manejar los horarios de transmisión de los principales eventos en cronogramas, para que todos los aficionados puedan tener acceso a sus eventos.
- **Fidelización de clientes:** A través de la creación de una Base de Datos, se busca conocer la asistencia, participación, opiniones y preferencias de cada uno de los clientes de La Tribuna Sports. De esta forma, se podrá adaptar cada uno de los servicios y productos ofrecidos a las necesidades de los clientes. Con la fidelización

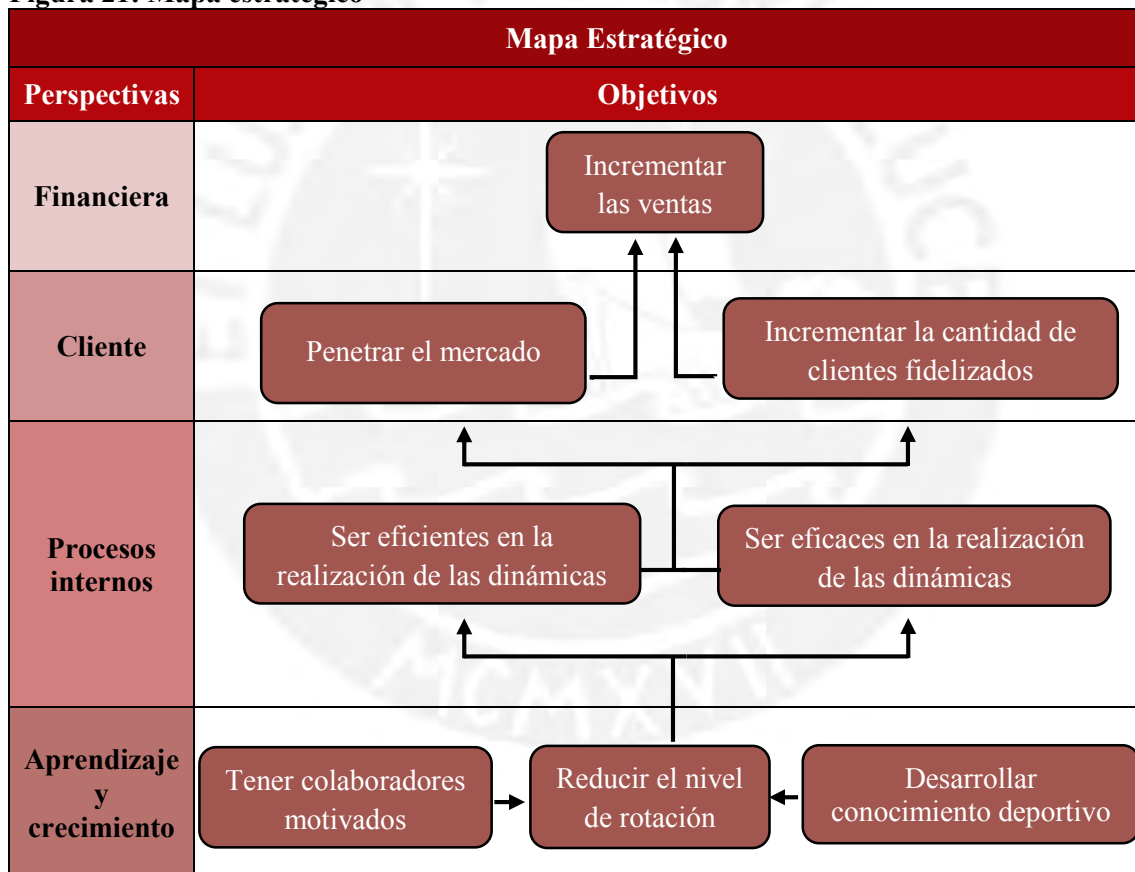
se busca a mediano plazo que los asistentes puedan formar parte de una comunidad de aficionados.

- Definir Alianzas Estratégicas: Se buscará definir Alianzas Estratégicas con los principales agentes deportivos de la ciudad con el objetivo ampliar la red de clientes de La Tribuna Sports y al mismo tiempo ser un canal para la difusión de la oferta de nuestros aliados.

4. Mapa estratégico

De acuerdo a las estrategias planteadas previamente, se utilizará el Mapa Estratégico de Kaplan & Norton (2009) para establecer los objetivos en función de cada una de las perspectivas del negocio:

Figura 21: Mapa estratégico



Adaptado de Kaplan & Norton (2009)

Al ser una propuesta nueva en el mercado, dentro del segmento de bares temáticos deportivos, el indicador más significativo será el de las ventas. Para lograr las ventas requeridas será importante captar nuevos clientes y lograr su fidelización. Esto se logrará principalmente manteniendo la eficiencia y eficacia en la realización de las dinámicas deportivas. Para poder lograr lo antes mencionado, es importante contar con colaboradores motivados y debidamente

capacitados en materia deportiva, especialmente los anfitriones ya que son un factor fundamental para la entrega de la propuesta.

Los indicadores más importantes son la variación porcentual del volumen de ventas, el número de veces que un cliente asiste al local y la reducción de la rotación de colaboradores. En primer lugar, se estableció una meta de ventas de S/. 588,210 para el primer año y se espera llegar a S/. 1,318,619 al año 10. En segundo lugar se busca aumentar el número de veces que un cliente visita el local, durante el año, de 12 visitas para el año 1 a 36 visitas para el año 10. Finalmente, se busca reducir los niveles de rotación de colaboradores de 45% para el año 1 a 15% para el año 10 (Ver Anexo N).



CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

Para cumplir con los objetivos estratégicos antes planteados, es importante la construcción de planes efectivos. Así en el presente capítulo se expone el plan de marketing, empezando por explicar la estrategia de posicionamiento del negocio, pasando por el marketing operativo resaltando la exposición de la experiencia del cliente y las campañas promocionales de lanzamiento, mantenimiento y fidelización. Cabe mencionar que en los capítulos 2 y 3 se expuso el mercado, las necesidades y oportunidades, la segmentación del público objetivo y la definición de sus características particulares.

1. Estrategia de posicionamiento

La Tribuna Sports busca posicionarse como el primer bar temático deportivo que brinde una experiencia interactiva en torno a los espectáculos deportivos. Así, basado en las estrategias de posicionamiento de Kotler y Armstrong, se desarrollará una estrategia más por más²², ya que se buscará ofrecerles un mayor servicio que satisfaga necesidades aún no resueltas por el mercado, a un mayor precio (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 187). Este valor se fundamenta en la posibilidad que tendrá el cliente para interactuar con otros aficionados, demostrar su conocimiento y poder ser reconocidos por su participación acertada. La estrategia se construye a partir de las siguientes variables:

Figura 22: Variables de la estrategia de posicionamiento

Personas: Colaboradores con conocimiento de actualidad e historia deportiva para que los clientes aprendan más sobre su deporte favorito.

Servicio: Dinámicas interactivas que faciliten la participación activa e integración entre clientes y refuercen su pasión por opinar sobre deportes.

Reconocimiento: La demostración de conocimiento deportivo por parte de los aficionados será reconocido y premiado por el establecimiento.

²² La estrategia de diferenciación más por más, forma parte de las cinco estrategias de posicionamiento, descritas por Kotler y Armstrong, donde la diferenciación y posicionamiento le entregan a la empresa una ventaja competitiva frente a otras (Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 187).

Así, para comunicar al cliente el valor de la propuesta diferenciadora, se describirá el servicio con la siguiente declaración de posicionamiento²³:

“Para aficionados deportivos que necesitan un espacio para ver sus principales espectáculos y demostrar su conocimiento. La Tribuna Sports, es un bar temático deportivo que potencia el deseo de ser un especialista deportivo a través de dinámicas interactivas y servicio especializado, donde el conocimiento y la participación se premian”

2. Desarrollo de la marca

Luego de realizar grupos focales²⁴ se validó el nombre “La Tribuna Sports”. El nombre alude al espacio donde los aficionados se reúnen para apreciar un evento deportivo en los coliseos y estadios (Real Academia Española, 2016d). Es el lugar donde comparten con otros aficionados comentarios sobre el evento, experiencias sobre sus equipos y emociones diversas. Por esta razón, el logo se creó con el objetivo de evidenciar este espacio de constante interacción, se puede apreciar a hinchas compartiendo en una tribuna de coliseo o estadio. Se utilizó una combinación de colores entre rojo, blanco y negro; el rojo y blanco por ser colores considerados neutros, representativos del país; y el negro para darle contraste a la imagen y otorgarle mayor presencia.

Figura 23: Logo oficial de La Tribuna Sports



3. Estrategia de Producto, Precio, Plaza, Entorno Físico y Promoción

Para poder cumplir con los objetivos estratégicos y comunicar efectivamente el posicionamiento se utilizará la herramienta Marketing Mix, compuesta por 4 P's: Producto,

²³ La declaración de posicionamiento, es la forma en la que se resume el posicionamiento y la marca de una empresa teniendo en cuenta las siguientes variables: Segmento meta y necesidad, marca, concepto y punto de diferencia (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 188)

²⁴ Ver “Validación del concepto de negocio” en el Capítulo 4: Validación del Concepto de Negocio y Estimación de la Demanda.

Precio, Plaza y Promoción (Arellano, 2010, págs. 121-122). Sin embargo, como la propuesta busca brindar un servicio y transmitir una experiencia al usuario, se complementará la herramienta con 3 P's adicionales: Persona, Procesos y Ambiente Físico (Puente, 2000, pág. 45). Dado que los aspectos Persona y Procesos se expondrán en los siguientes dos capítulos, a continuación se presentarán los aspectos Producto, Precio, Plaza, Entorno Físico y Promoción.

3.1. Producto: experiencia del cliente

Si bien es cierto ya se mencionaron los productos y servicios que La Tribuna Sports ofrecerá a sus clientes²⁵, aún no se presenta la experiencia que se quiere transmitir. Es por ello que se usará la herramienta *Customer Journey Map*²⁶ para plasmar cada una de las etapas, interacciones, emociones, canales y elementos por los que el cliente atraviesa desde el primer punto de contacto hasta finalizar el servicio (Prim, 2015).

El primer paso será identificar al cliente y sus necesidades²⁷. Seguido a ello es importante comprender las fases de la relación. Esta empieza desde antes que se realice alguna compra, con la posible reserva de una mesa desde la aplicación o página de *Facebook*, se intensifica durante el acto de compra con la participación de las actividades de interacción y la compra de un producto y termina con la post-venta, con la participación en encuestas y la recepción de noticias deportivas y promociones especiales para clientes. Cada una de estas etapas estará marcada por actividades que permitirán expandir y retener a los clientes, además de lograr una referencia positiva en la mente de cada uno de ellos.

A continuación se deben identificar los puntos de contacto, es decir los puntos de interacción, donde se expondrán las emociones, positivas, neutras y negativas, que los clientes manifiesten en cada interacción con el negocio. Se resaltan los puntos clave donde el cliente deberá decidir si continúa a la siguiente fase (Megias, 2013), estos son las actividades de diferenciación de la propuesta: Atención personalizada en materia deportiva, actividades de interacción y recepción de descuentos.

Finalmente, se debe mencionar que procesos internos se van a realizar para que el servicio sea el adecuado. Esto con el fin de identificar los puntos donde se presenten ineficiencias futuras. A continuación se presenta de manera gráfica el *Customer Journey Map* para La Tribuna Sports:

²⁵ Ver "Productos y Servicios" en Capítulo 3: Desarrollo del Concepto de Negocio.

²⁶ Herramienta que deriva originalmente del *Design Thinking*, adaptada a los negocios por David Kelley, para entender y dar solución a las necesidades de clientes (Tischler, 2009).

²⁷ Ver "Perfil del Potencial Cliente" en Capítulo 3: Desarrollo del Concepto de Negocio.

Figura 24: Customer Journey Map La Tribuna Sports

Cliente	Fases de Relación		Preparación de Asistencia	Llegada al Establecimiento	Recepción Productos y Servicios	Participación Post Venta
Sexo: Masculino Edad: De 27 a 38 años NSE: A y B Distritos: San Borja, San Isidro, Miraflores y Surco Conducta: Aficionados al Fútbol, Basquetbol, Tenis y Artes Marciales Mixtas. Suelen asistir a bares y restaurantes a ver sus eventos deportivos. Asisten en compañía de amigos. Manejan información deportiva y gustan de compartir sus conocimientos con otras personas.	Puntos de Contacto	Emoción Positiva	Reserva Digital Buscar evento Confirmación	Atención/anfitrión Recepción Ingreso Recibir Carta Elegir zona y mesa Invitación para actividades Escoger platos	Participar de actividades Ver evento Comer	Recibir premios Solicitar Cuenta Recibir cuenta Pagar
		Emoción Neutra				
		Emoción Negativa				
	Procesos Internos	Procesos Visibles	Publicar en App y Facebook	Proceso de Recepción	Tomar pedidos Brindar datos deportivos	Dirigir las dinámicas Solicitar datos de cliente
Procesos Invisibles		Elaborar Cronogramas		Elaborar carta	Preparar platos Elaborar dinámicas	Elaborar base de datos de clientes

Adaptado de Megias (2013) y Prim (2015)

3.2. Precio

Para delimitar la estructura de precios de La Tribuna Sports se consideró la Observación a la Competencia Directa (Ver Anexo B), las entrevistas a Expertos en Bares Deportivos (Ver Anexo C) y la estrategia de posicionamiento. Estos factores delimitan que el ticket promedio de la iniciativa se ubique en S/. 55.00 (incluido IGV). A continuación se presenta el ticket promedio en comparación al ticket de la competencia directa en una banda de precios:

Figura 25: Banda de precios locales temáticos



Cabe indicar, que el ticket promedio escogido se encuentra validado por los resultados obtenidos en las encuestas a 400 personas, en la investigación de mercado. En esta se encontró que el público estaba dispuesto a pagar como ticket mínimo S/.50 y máximo S/.80²⁸.

3.3. Plaza

Para definir la ubicación del establecimiento, se realizó una investigación en los distritos donde reside el público objetivo, teniendo en cuenta principalmente los siguientes factores: flujo de gente y nivel de actividad comercial (Ver Anexo O). Así se decidió que el local funcionará en la calle Cantuarias N° 175, distrito de Miraflores.

Figura 26: Mapa ubicación de establecimiento



Fuente: Google Maps, Lima (18 de agosto de 2016)

La ubicación se encuentra cerca a los principales focos de afluencia para espacios de entretenimiento nocturno, calle Manuel Bonilla y calle Berlín. Además, es importante mencionar que en el distrito de Miraflores se encuentra un competidor directo, The Corner Sport

²⁸ Ver Capítulo 4: Validación del Concepto de Negocio y Estimación de la Demanda. Figura 15.

& Bar & Grill, ubicado en la av. Larco, aproximadamente a 10 cuadras de la ubicación escogida²⁹.

3.4. Entorno físico

La Tribuna Sports pondrá a disposición de sus clientes un ambiente con las siguientes características:

- Infraestructura: El local estará construido en un espacio de 203 m²., dividido en ocho áreas. Presentará dos zonas específicas para la atención al cliente, la Zona General y la Zona Privada (*Boxes*)³⁰. Además, contará con almacén, área de cocina, área de barra, servicios higiénicos, oficina administrativa y vestidores³¹.
- Decoración Temática: La decoración del local estará diseñada en base a los cuatro deportes transmitidos. En primer lugar se contará con un piso que simulará los campos de juego de cada deporte. Además, se contará con artículos propios de equipos y jugadores representativos como banderas, escudos, camisetas, trofeos, que al mismo tiempo formarán un pequeño museo en el establecimiento. Finalmente, se contará con asientos que simulen las butacas de los coliseos y estadios, formando pequeñas tribunas para 12 personas³².
- Vestimenta Temática: La vestimenta de los anfitriones estará elaborada en base a los cuatro deportes transmitidos, simulando ser árbitros. Esto debido a que son los encargados de cuidar el orden del desarrollo de las dinámicas y manejan las reglas de cada actividad. Finalmente, la vestimenta se usará de acuerdo al evento transmitido en el día.
- Equipo Audiovisual: Para lograr que los clientes puedan observar cada uno de los eventos de sus disciplinas favoritas con mayor detalle y atención, se contará con equipo audiovisual de última generación. Así se busca brindar un ambiente que intente simular un coliseo o estadio.

3.5. Promoción

Dado que la propuesta de negocio está enfocada a un nicho de mercado, se emplearán estrategias y actividades *Below The Line (BTL)* con la intención de tener una comunicación

²⁹ Ver “Descripción de Alternativas Existentes” en Capítulo 2: Análisis del Entorno.

³⁰ Ver “Productos y Servicios” en el Capítulo 3: Desarrollo del Concepto de Negocio.

³¹ Ver “Gestión del *Layout*” en el Capítulo 7: Plan de Operaciones.

³² Característica propia de la Zona Privada (*Boxes*).

directa y personalizada con el público objetivo (Universidad ESAN, 2015). Así se espera captar clientes y generar recordación sobre los servicios y la experiencia La Tribuna Sports. Las actividades promocionales se enfocarán en el consumidor final utilizando una estrategia *pull* (jalar), para orientarlos a consumir el servicios y productos de La Tribuna Sports (Garth, 2014). De esta forma se espera que una vez vivida la experiencia se genere referencias positivas de los clientes hacia sus grupos cercanos, incrementando el nivel de interés de un mayor número de personas. Finalmente es importante mencionar que muchas de las actividades de promoción tendrán como eje principal de difusión la página de *Facebook* del establecimiento.

3.5.1. Canales de comunicación

Para lograr lo mencionado anteriormente, se utilizarán dos canales de comunicación:

a) Canales directos

El principal medio de comunicación será la red social *Facebook*. A través de ella se informará al cliente de las promociones, novedades, noticias deportivas y se pondrá a su disposición la reserva de espacios en el establecimiento. Además se utilizará un aplicativo móvil también para facilitar la reserva de espacios y, finalmente, se realizarán actividades en diversos puntos de la ciudad donde se acercara y se hará experimentar el servicio al público, con participación de personal de la organización.

b) Canales indirectos

Se contratará el servicio de vallas móviles para informar sobre la apertura del local en los ejes comerciales de los distritos seleccionados. Además se buscará alianzas con empresas ligadas al ámbito deportivo para poder otorgar a los clientes promociones en sus establecimientos con el fin que tanto el cliente como nuestros aliados se vean favorecidos.

3.5.2. Estrategias de promoción

Se utilizarán tres estrategias para lograr la promoción de la marca, a continuación se explica cada una de ellas:

c) Estrategia de lanzamiento

Buscar acercar por primera vez la marca al público objetivo a través de actividades que informen la propuesta de valor y transmitan parte de la experiencia. Para esto se realizarán actividades de pre-lanzamiento como primer punto de contacto y se consolidará la comunicación con actividades de lanzamiento. Las actividades son las siguientes:

Tabla 3: Actividades previas al lanzamiento

Actividad	Medio	Descripción	Propósito
Entrega de afiches informativos.	Coliseos, estadios y academias deportivas.	Visitar coliseos, estadios y academias deportivas para entregar afiches informativos dentro y en los alrededores de los establecimientos.	Informar aspectos claves de la propuesta que generen expectativa en el público objetivo para visitar y seguir la página de <i>Facebook</i> .
Establecer <i>Stands</i> de La Tribuna Sports.	Ferias y congresos del ámbito deportivo.	Solicitar un espacio en ferias y congresos deportivos para ubicar <i>Stands</i> de La Tribuna Sport, donde se comunicará aspectos de la propuesta, se repartirán afiches informativos, se realizarán juegos y se sortearán artículos de recuerdo.	Dar a conocer con mayor detalle los aspectos de la propuesta, informar sobre la apertura de puertas e invitar a seguir la página de <i>Facebook</i> .
Activación de la marca La Tribuna Sports.	Parque Kennedy y coliseos y estadios.	Luego de la realización de un evento deportivo de alta demanda, se utilizará el micrófono abierto ³³ a las afueras de los coliseos y estadios, y en el parque Kennedy de Miraflores, para formular preguntas sobre los eventos presenciados. Al mismo tiempo se colocarán <i>Stands</i> donde se informará de la propuesta, se repartirán afiches informativos y se obsequiarán entradas para el evento de inauguración a los participantes que hayan expresado mejor sus ideas, como así también artículos de recuerdo al público espectador.	Acercar al público la experiencia de participar de una de las actividades de interacción de La Tribuna Sports, con la finalidad de generar una mayor expectativa. Así mismo, se busca dar a conocer los detalles de la propuesta, informar sobre la apertura de puertas e invitar a seguir la página de <i>Facebook</i> .
Creación de expectativa en redes sociales.	Página de <i>Facebook</i> de La Tribuna Sports.	Crear una <i>Fan Page</i> en <i>Facebook</i> para La Tribuna Sports, donde se compartan fotos sobre las actividades de activación, además de un video resumen de las mismas, creado para resaltar los aspectos de la propuesta en la activación y para informar sobre las otras actividades de interacción del local que aún no son reveladas (Ver Anexo P). Finalmente, se realizarán sorteos para participar del evento de inauguración.	Aumentar la expectativa por la propuesta de negocio, generar mayor intriga y dar a conocer algunos aspectos de cada una de las principales actividades de interacción.

³³ El micrófono abierto es una herramienta creada para darle la oportunidad de participar a todas las personas que estén interesadas en responder un número limitado de preguntas hechas por un animador.

Tabla 4: Actividades de lanzamiento

Actividad	Medio	Descripción	Propósito
Video de Marca	Virtual	Crear un video que explique la propuesta de valor y la diferenciación de La Tribuna Sports, que describa cada actividad de interacción y dé a conocer la experiencia vivida durante las activaciones (Ver Anexo Q).	Demostrar mediante material audiovisual cada uno de los aspectos de la propuesta para generar interés y expectativa.
Evento de inauguración Fiesta “Vive la experiencia La Tribuna Sport”.	Local.	Se invitará a 60 personas captadas en las actividades de activación y en las redes sociales. Se invitará a periodistas reconocidos del medio de las disciplinas a transmitir. Se mostrará el video de marca y fragmentos de jugadas polémicas para realizar demostraciones de debate entre los asistentes, finalmente, se realizarán sorteos de premios.	Realizar el lanzamiento oficial de la marca La Tribuna Sports. Revelar la intriga sobre la propuesta de valor de la iniciativa y hacer participar a los asistentes de la experiencia para generar referencias positivas.
Promoción de entrada: “Tus deportes preferidos, con tus patas preferidos”	Local	Para 60 personas que decidan inscribirse en la base de datos. Se les entregarán tickets de descuento en consumo hasta 30%, válido solo si regresan al establecimiento en un lapso máximo de 1 mes y con dos o más personas que no estén inscritas. La promoción es acumulable con otros premios.	Incentivar una segunda compra e incrementar la el número de clientes para los primeros meses de funcionamiento.

d) Estrategia de mantenimiento

Se formula la estrategia para consolidar la relación con el cliente para asegurar su asistencia continua al establecimiento. Para ello, se le brindará información constante sobre las nuevas dinámicas de interacción, nuevas promociones e información detallada en materia deportiva.

Tabla 5: Actividades de mantenimiento

Actividad	Medio	Descripción	Propósito
Aplicativo La Tribuna Sports.	Celulares	Se contratará los servicios de la empresa “ <i>Bit Perfect</i> ” para que diseñe el aplicativo para <i>smartphones</i> en el que los clientes puedan consultar los eventos diarios y puedan hacer reservas (Ver Anexo R).	Brindar un segundo canal para la comunicación constante con el cliente y así mejorar la eficiencia del servicio.
Actualidad La Tribuna Sports.	<i>Facebook</i> y aplicativo.	Se publicará el cronograma de eventos deportivos de forma diaria en la página de <i>Facebook</i> , así como en el aplicativo para celulares. Se informará sobre las novedades del establecimiento y se contestará todas las dudas de los clientes.	Presentar los cronogramas de transmisiones diarias y estrechar la comunicación con el cliente resolviendo inquietudes.
Envío de correos electrónicos.	Correo Electrónico	A los asistentes al establecimiento se les ofrecerá la opción de inscribirse en la base de datos para poder recibir información sobre las novedades del establecimiento, así como promociones especiales por ser clientes registrados.	Establecer un tercer canal de comunicación con el cliente. Incentivar que más personas quieran formar parte de la comunidad con ofertas especiales.
Firma de Autógrafos.	Local	Se contactará a personajes importantes del medio deportivo para que asistan al local e interactúen con el público mediante conferencias, fotos y firma de autógrafos.	Generar expectativa en los clientes. Utilizar el renombre de los deportistas para incrementar visitas.
Sorteo de entradas.	Local	Se realizará el sorteo de 4 entradas dobles para partidos de la Selección Peruana de Fútbol, en eliminatorias a la Copa del Mundo. Para participar, los clientes solo deberán acumular participaciones en las dinámicas interactivas con un lapso de 1 mes previa realización del partido.	Buscar que más personas se inscriban a la base de datos del establecimiento y participen en las dinámicas de interacción. Generar referencias positivas y mayor expectativa.
Promoción grupal: “Compañía deportiva”.	Local	Los días martes se entregará un descuento del 20% a los clientes registrados que vengan con dos o más amigos y presenten una boleta por alquiler de cancha o loza deportiva. La promoción es acumulable con las dinámicas.	Incrementar la asistencia y participación en los días de semana, difundir la propuesta a un mayor público e incentivar la práctica del deporte.
Promoción: “Miércoles 2 x 1 cocteles nacionales”.	Local	Establecer una oferta de cócteles nacionales 2 x 1 hasta las 10 p.m. solo los días miércoles.	Incrementar la asistencia y participación de clientes en los días de semana.
Promoción: “Narra y disfruta”	<i>Facebook</i> y Local.	El participante deberá grabarse en compañía de uno o más amigos, narrando una anotación. El video con más <i>likes</i> en <i>Facebook</i> otorgará un descuento de 25% los días jueves. La promoción es acumulable con las dinámicas.	Incrementar la asistencia y participación de clientes en los días de semana. Incentivar la participación en actividades periodísticas deportivas.
Vallas móviles.	Distritos escogidos.	Promocionar la marca en los principales ejes comerciales de los distritos seleccionados.	Reforzar la difusión de la reciente apertura de La Tribuna Sports.

e) Estrategia de fidelización

Como estrategia final se busca mantener a largo plazo la relación con los clientes, con el objetivo de que sean los principales voceros de la iniciativa, entreguen referencias positivas a sus grupos cercanos y consoliden la comunidad La Tribuna Sports.

Tabla 6: Actividades de fidelización

Actividad	Medio	Descripción	Propósito
Celebra tu cumpleaños al estilo La Tribuna Sports.	Local	A los clientes inscritos en la base de datos, se les enviará una tarjeta de felicitaciones personalizada al correo electrónico. Además se les invitará a celebrar su cumpleaños en el establecimiento donde recibirán una sorpresa ligada al deporte de su preferencia.	Estrechar la relación con el cliente mostrando interés especial en su fecha de cumpleaños, otorgándole presentes personalizados.
Fotografía tu experiencia.	Local	Los asistentes al establecimiento podrán tomarse fotografías en un ambiente que simulará una mesa de transmisión deportiva. Se les dará la opción de vestirse como expertos deportivos. La fotografía se entregará en forma física y se enviará vía correo electrónico.	Lograr que el cliente recuerde la experiencia de La Tribuna Sports mediante material fotográfico.
El mural de los expertos.	Local	Se instalará un mural en el establecimiento donde, previa autorización del cliente, se colocarán las fotografías y nombres de los ganadores de las dinámicas de interacción realizadas en el mes.	Reconocer a los ganadores de dinámicas como expertos en materia deportiva.
Escuchando al cliente.	Facebook, correo electrónico y local.	Se utilizarán los tres canales de comunicación para escuchar las recomendaciones de los clientes sobre las dinámicas de interacción y otros productos y servicios del local.	Adaptar cada uno de los productos y servicios del local de acuerdo a las necesidades de los clientes.
La Tribuna saludable.	Gimnasios.	Los diez clientes que registren el mayor número de participaciones en las dinámicas de interacción en un mes, obtendrán tres días de prueba gratis en un Gimnasio local.	Reconocer la participación de los clientes en las dinámicas e incentivar la práctica del deporte.

Las actividades mencionadas líneas arriba serán organizadas y planificadas por el Gerente General. Para llevarlas a cabo se contratarán el servicio de diversos proveedores de servicio, expertos en materia deportiva, ex jugadores, colaboradores del local y personal foráneo. Estas actividades se llevarán a cabo durante un horizonte de 10 años; sin embargo, se podrán adaptar según las necesidades de los clientes a partir del año 3. Las actividades de pre-lanzamiento se realizarán durante los meses de enero y febrero, mientras que las de lanzamiento

durante el mes de apertura, marzo. Así mismo, las actividades de mantenimiento y fidelización empezarán a realizarse desde el primer año de funcionamiento. Finalmente, los costos de cada actividad se dividirán durante el periodo de implementación (Ver Anexo S).

3.5.3. Alcance de las actividades de promoción

Dado que muchas de las actividades de promoción tienen como eje principal la herramienta *Facebook*, se calculó el alcance de la promoción mediante esta herramienta para el público objetivo de la propuesta. Así, la estimación del alcance máximo es de 43,000 personas. Sin embargo, se espera lograr un alcance objetivo del 3%, es decir 1290 personas. Con respecto al alcance de otras actividades que no tienen vinculación con *Facebook* se estima un alcance menor.



CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES

Una vez definida la forma en la que La Tribuna Sports busca captar clientes, mantenerlos y fidelizarlos, se presenta el Plan Operativo, donde se expondrán los principales procesos de la organización que permitirán desarrollar las estrategias de negocio. Así, se presentan la etapa pre-operativa, la etapa operativa y la gestión de riesgos.

1. Etapa pre-operativa

La etapa pre operativa tiene un periodo de duración de cinco meses. En la siguiente tabla se detallan las actividades y la duración de cada una de ellas.

Tabla 7: Gantt etapa pre-operativa

Actividades Pre Operativas	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
1. Establecimiento de la empresa						
2. Gestión del <i>Layout</i>						
a. Inicio del contrato de alquiler						
b. Acondicionamiento						
3. Gestión del capital Humano						
a. Convocatoria						
b. Reclutamiento y Selección						
c. Inducción y Preparación						
4. Selección de proveedores clave						
a. Abastecedor de insumos básicos						
b. Abastecedor de artículos de recuerdo						
c. Proveedor de paquete de cable						
5. Actividades Previas al Lanzamiento y Lanzamiento						
Apertura						

1.1. Establecimiento de la empresa

Se iniciará la constitución de la empresa seis meses antes de la apertura de puertas. Estará conformada por tres socios con igual número de acciones. Se constituirá una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), donde la responsabilidad de cada socio será limitada al capital

aportado (Fundación Romero, 2016). Finalmente, la razón social de la organización será La Tribuna Sports S.A.C.³⁴.

1.2. Gestión del layout

A partir de la constitución de la empresa, se iniciará con el contrato de arrendamiento del local (Ver Anexo T), para iniciar con el acondicionamiento, decoración, remodelación e instalación del total de mobiliario. Para ello se realizó una cotización referencial de la decoración temática deportiva que se implementará (Ver Anexo U).

El plano del local fue diseñado por el arquitecto Jorge Abel Estrada Jugo. El local cuenta con 203 m² y se encuentra ubicado en la Calle Cantuarias 175 – Miraflores (A una cuadra del parque Kennedy). El aforo total es de 89 personas, según lo normado en el Reglamento Nacional de Edificaciones (Ministerio de Vivienda, Construcción y Sanamiento (MVCS), 2011, pág. 6).

El establecimiento posee 8 ambientes (Ver Anexo V). A continuación, se detalla la distribución de cada uno de ellos:

- Zona general (Ver Anexo W): Este es el ambiente principal del local que contará con 14 mesas para la atención de 56 clientes en un área total de 84 m². En este espacio se desarrollarán las dinámicas interactivas, las ceremonias de premiación, además del consumo general de alimentos y bebidas de los espectadores.
- Zona privada (Ver Anexo X): Este ambiente contará con dos áreas (*boxes*) para la atención de 12 personas, en un área de 18 m² cada una, teniendo un área total de 36 m². En este espacio se le ofrecerá al público la posibilidad de disfrutar sus eventos deportivos de forma privada junto a sus acompañantes. En este espacio, dispondrá de equipos de alta tecnología, tribunas tipo estadio³⁵ y decoración temática.
- Zona de barra (Ver Anexo Y): Este ambiente estará destinado para la atención de 9 personas en un área de 9m². En este espacio las personas podrán disfrutar principalmente de los tragos que se ofrecerán en el local.
- Servicios higiénicos: Dos ambientes, para mujeres y hombres, acondicionados para el uso de personas con discapacidad.
- Cocina: Lugar donde se preparará los diversos platos de la carta.

³⁴La Tribuna Sports cumple con los requisitos para ser tomada como una pequeña empresa, ya que contará con 6 trabajadores en un inicio y sus ventas estarán en el rango de S/.570, 000 y 3,230.000 (SUNAT, 2008).

³⁵Los asientos de la tribuna contarán con una bandeja incorporada para consumir sus bebidas y comidas.

- Almacén: Lugar donde se almacenarán los productos perecibles y no perecibles, tanto para la preparación de comidas como de bebidas.
- Oficina: Este espacio estará ubicado y acondicionado en el segundo piso. Será utilizado principalmente por el Gerente General.
- Vestidores: Ambiente destinado para que el personal pueda ponerse el vestuario temático.

1.2.1. Horario de atención

El negocio iniciará operaciones el sábado 18 de marzo de 2017. La Tribuna Sports funcionará de martes a jueves, de 6:00 pm. a 12:00 am; y de viernes a sábado de 6:00 pm. a 3:00 am. Cabe mencionar que el horario de apertura puede variar según el cronograma de eventos deportivos. El local no operará los días lunes y domingo, debido a que son los días con menor afluencia de público³⁶.

1.2.2. Capacidad de atención

En pleno empleo, se podrá atender los días martes, miércoles y jueves, a un promedio de 30 clientes por día. Los días viernes y sábado, serán los días donde el local funcionará a su máxima capacidad, específicamente en el horario de 11:00pm a 12:00am, horario en que se espera alcanzar el aforo máximo, 89 clientes.

1.3. Gestión del capital humano

Para poder cumplir con las estrategias de negocio, utilizar la capacidad instalada y cumplir plenamente con los horarios de atención, se considera adecuado contar con un equipo de seis personas durante los tres primeros años de operaciones. A continuación el detalle del personal:

- Un Gerente General
- Tres anfitriones
- Dos *bartenders*
- Tres asistentes de cocina

Es importante señalar que todos los colaboradores deberán cumplir con el perfil para el puesto al que se dedicará. Por ello, se llevarán a cabo los procesos de reclutamiento y selección con tres meses de anticipación a la apertura de puertas; y posteriormente la inducción y

³⁶ Información recogida de la Observación a la Competencia Directa (Ver Anexo B) y de la Entrevista a José Huanachi, administrador de Just Play Bar & Grill (Ver Anexo C, Tabla C4).

capacitación. Estas etapas serán desarrolladas en el siguiente capítulo correspondiente al plan de recursos humanos.

1.4. Selección de proveedores claves

Los proveedores con los que se pretende contar son de tres tipos: Proveedores de insumos básicos, proveedores de artículos de recuerdo y proveedores de paquetes de cable.

1.4.1. Proveedores de insumos básicos

Como insumos básicos se tiene a todos los insumos necesarios para la preparación de los productos que se ofrecen en la carta. Así, la compra de vegetales y frutas, se realizará en el Mercado Mayorista de Lima, la carne de pollo en el Centro de Acopio de Aves y la carne de res en el Camal de Yerbateros. La compra de productos abarrotes, se realizará en el Mercado de Productores de Lima y el Mayorista de Productos Makro. Además se buscará concretar acuerdos de abastecimiento con empresas como: Alicorp, para productos abarrotes; Kimberly Clark, para productos de limpieza; Sab Miller y Ambev, para cervezas; Almendariz, para bebidas alcohólicas; y, Corporación Lindley, para bebidas gasificadas.

1.4.2. Proveedores de artículos de recuerdo

Con respecto a la compra de artículos de recuerdo, este se realizará en el Centro de Lima a proveedores diversos de cada tipo de producto a ofrecer. Dependiendo del servicio, rapidez y calidad de cada uno de ellos, se decidirá finalmente cuál es el indicado.

1.4.3. Proveedores de paquetes de cable

Los proveedores de paquetes de cable que se ha decidido contratar son tres: Movistar TV, Claro TV y Direct TV. La cantidad de paquetes a contratar depende de la cantidad de canales deportivos que cada empresa ofrece. Así, para Direct TV, se decidió contratar el Plan Corporativo Full Empresa que ofrece un total de 8 canales deportivos en calidad HD.

Tabla 8: Paquete de cable Direct TV

Plan Corporativo Full Empresa					
Oferta	95 Canales SD	31 Canales HD	30 Canales de Audio	9 Canales de Radio	3 Decodificadores
Canales Deportivos HD	Fox Sports HD	Fox Sports 2 HD	ESPN HD	ESPN 3 HD	Direct TV Sports HD
	Direct TV Sports 2 HD	Golf Channel HD	Fórmula 1 HD		

Adaptado de Direct TV (2016)

Con Movistar TV, se decidió contratar el Plan Estelar, sumándole el Plan Bloque HD Estelar, para tener acceso a 7 canales deportivos en calidad HD.

Tabla 9: Paquete de cable Movistar TV

Plan Estelar					
Oferta	119 Canales SD	7 Canales HD	30 Canales de Audio	1 Decodificador HD	
Canales Deportivos HD	CMD HD				
Plan Bloque HD Estelar					
Canales Deportivos HD	CMD HD	Fox Sports HD	Fox Sports 2 HD	Fox Sports 3 HD	ESPN HD
	ESPN 3 HD	GOL TV HD			

Adaptado de Movistar (2016)

Finalmente, en Claro TV, se contratará el Plan Hogar Digital, sumándole el Plan UFC Network para tener acceso a un canal especializado en calidad HD.

Tabla 10: Paquete de cable Claro TV

Plan Hogar Digital				
Oferta	98 Canales SD	10 Canales HD	50 Canales de Audio	1 Decodificador HD
Canales Deportivos HD	Claro Sports HD			
Plan UFC Network				
Canales Deportivos HD	UFC Network HD			

Adaptado de Claro (2016)

De esta forma se pretende contar en total con 13 canales HD distintos de transmisión deportiva para poder cubrir los principales eventos y satisfacer los requerimientos de los consumidores.

1.5. Actividades previas al lanzamiento y lanzamiento

Se llevará a cabo dos meses previos a la apertura de puertas. En el siguiente cuadro se detallan los procesos que se tendrán en cuenta para llevar a cabo las actividades de pre lanzamiento y lanzamiento.

Tabla 11: Actividades previas al lanzamiento y lanzamiento

Actividades previas al lanzamiento y lanzamiento		
Actividad	Proceso	Responsable
Entrega de Afiches Informativos	Gestión del diseño y distribución de los afiches. Gestión de redes de contacto en coliseos, estadios y academias deportivas.	Gerente General, Anfitriones
Establecer stands de la Tribuna Sports	Gestión del alquiler del espacio en ferias. Gestión del diseño y decoración del stand.	Gerente General, Anfitriones
Activación de la marca La Tribuna Sports	Gestión permisos municipales, y planeamiento de actividades de activación.	Gerente General, Anfitriones
Expectativa en redes sociales	Diseño del fan page en Facebook. Planeamiento de promociones y mantenimiento de las publicaciones.	Imagen Records
Vídeo de la Marca la Tribuna Sports	Planeamiento del vídeo y difusión en redes sociales	Gerente General
Fiesta: Vive la experiencia La Tribuna Sports	Gestión de compra de insumos, gestión de contactos relacionados al deporte.	Gerente General
Promoción: "Tu deporte preferido con tus patas preferidas"	Gestión de bases de datos	Anfitrión

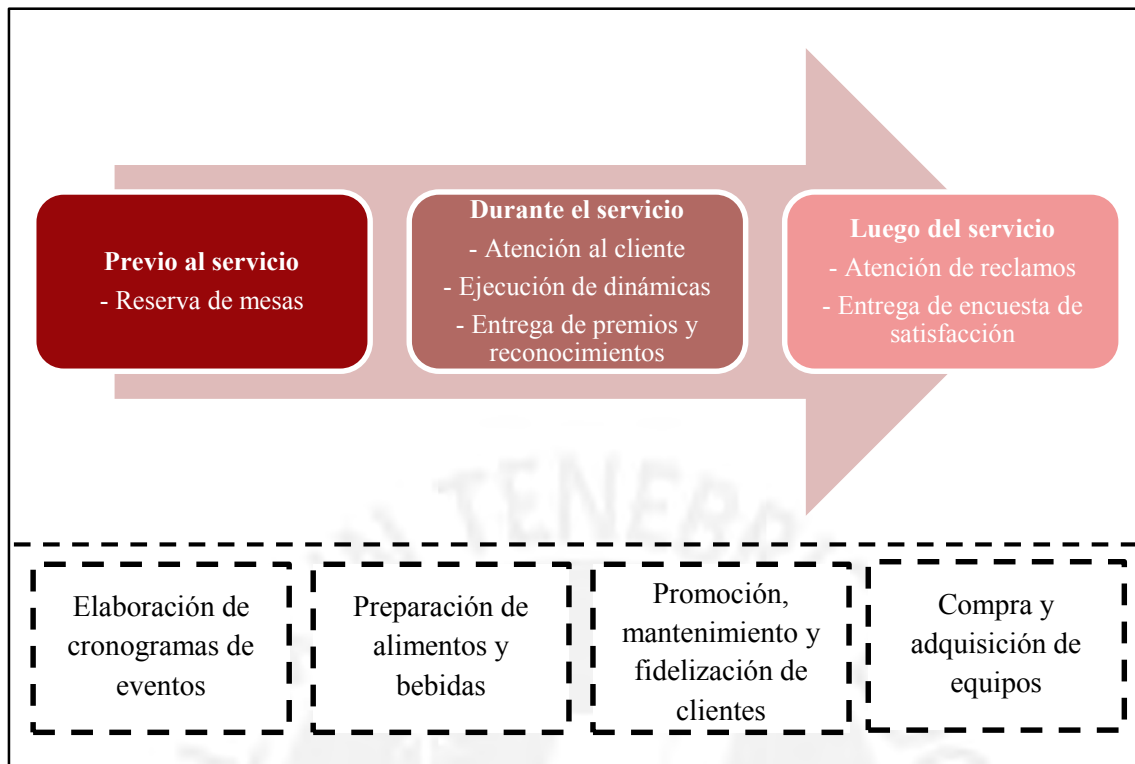
2. Etapa operativa

A continuación se presenta la etapa operativa, definiendo, en primer lugar, el ciclo operativo del negocio para luego definir las actividades primarias y de apoyo.

2.1. Definición del ciclo operativo

Las características de la presente propuesta son las de un producto/servicio y estará definido en un plazo de 30 días debido a que es el periodo en el que se generan los principales costos fijos del establecimiento y es el periodo mínimo de evaluación de ingresos. Así, se puede mencionar que el servicio involucra dos tipos de actividades. El primer grupo lo conforman las actividades primarias, que están intrínsecamente relacionadas con el servicio, la diferenciación de la propuesta y la interacción directa con el cliente. Se dividen en tres fases: previa, durante y luego del servicio. En el segundo grupo se encuentran las actividades de apoyo, como la elaboración de cronogramas de eventos, el preparado de alimentos y bebidas, las actividades de promoción de mantenimiento y fidelización y la adquisición y mantenimiento de equipos.

Figura 27: Cadena de Valor La Tribuna Sports



Adaptado de Porter (2003)

2.2. Actividades primarias

2.2.1. Gestión del proceso clave previo al servicio

Este proceso involucra la primera interacción entre el cliente y la Tribuna Sports, a través de una aplicación que le permitirá hacer reservas.

a) Reserva de mesas

En el presente proceso participan el gerente general, y la empresa Bit Perfect. Se inicia con la elaboración del cronograma deportivo de la semana, los cuales incluyen, de ser el caso, eventos de fútbol, básquetbol, artes marciales mixtas y tenis. El siguiente paso consiste en la actualización de la aplicación con el cronograma deportivo previamente establecido, en donde los clientes podrán escoger reservar su horario de asistencia y el evento que prefieren apreciar (Ver Anexo Z).

2.2.2. Gestión de procesos clave durante el servicio

Los procesos clave durante el desarrollo del servicio son aquellos que involucran la interacción física entre los clientes y los colaboradores. Estos procesos involucran la atención al cliente, la ejecución de actividades interactivas y la entrega de premios y reconocimiento.

b) Atención al cliente

Este proceso estará a cargo de los anfitriones del establecimiento. Se inicia con la recepción al cliente, donde se le pregunta si tiene reserva o no, de no ser así el cliente deberá seleccionar el área del establecimiento al que desea asistir. Una vez se le pregunte el deporte de preferencia se procede a asignarle una mesa, box o lugar en barra. El siguiente paso es la atención en sala. Aquí uno de los anfitriones destinados a atención se acercará para entregar la carta y mencionar las especialidades del día. Una vez tomada la orden se debe ingresar en el sistema. Finalmente se procederá con el cobro de la cuenta una vez terminado el consumo, o por adelantado si el pedido es desde barra (Ver Anexo AA).

c) Ejecución de dinámicas interactivas

Este proceso está a cargo de los anfitriones del establecimiento. Se dividirá en dos tipos de actividades, para demandas bajas y altas. Para la primera, se desarrollará “La Trivia Deportiva”. Consistirá en la entrega de unas cartillas de preguntas, al inicio de los eventos, que los clientes deberán responder. El proceso culmina con la revisión de las respuestas por el gerente general y la entrega de premios. Para la demanda alta se desarrollará “El Debate del Día”. Consistirá en tres rondas de preguntas que serán realizadas por un anfitrión del establecimiento o un especialista en deportes, según disponibilidad, que tendrá el papel de moderador. Estos se encargarán de evaluar las respuestas y asignar premios (Ver Anexo AB).

d) Entrega de premios y reconocimientos

Este proceso está a cargo de los anfitriones del establecimiento. Se inicia luego de finalizadas las dinámicas interactivas con los clientes. Los anfitriones serán los encargados de la premiación de los ganadores, el cual se inicia con la entrega de premios, y finaliza con la una foto que previa autorización de los clientes será colocada en el mural de expertos de la Tribuna Sports y también las redes sociales (Ver Anexo AC).

2.2.3. Gestión de procesos clave luego del servicio

Los procesos luego del servicio están destinados a evaluar el servicio entregado y a subsanar errores en los procesos de atención al cliente. El objetivo de estos procesos es que se mantenga contacto con el cliente para poder seguir implementando mejoras.

e) Atención de reclamos

En este proceso participa los anfitriones y gerente general. El reclamo será recibido por un anfitrión del establecimiento. El mismo que se lo comunicará a su superior directo. Si el reclamo no procede, se conciliará con el cliente. Si procede, se tendrá que determinar el tipo de

falta. Si es problema con los productos se optará por el cambio del plato o bebida, si es un problema de servicio, se brindará un descuento por una parte del valor final de consumo, este descuento dependerá del grado de la falta. Finalmente si es un problema con los *boxes*, se optará por el cambio de espacio, de existir disponibilidad, o por la devolución del dinero pagado por adelantado. Si el cliente acepta la solución, se efectuará la medida y el proceso culmina.

f) Entregar encuesta de satisfacción

En este proceso intervienen los anfitriones. El proceso se inicia cuando el cliente solicita la cuenta. En ese momento el anfitrión se encarga de preguntarle si está dispuesto a llenar la encuesta de satisfacción. De ser negativa la respuesta, el proceso concluye. De ser positiva, el anfitrión le entrega una *Tablet* donde se encuentra cargada la encuesta, mientras este va en búsqueda de la cuenta. El proceso concluye con la entrega de la cuenta al cliente y la recepción de la *Tablet* con la encuesta realizada.

2.3. Actividades de apoyo

2.3.1. Adquisición y mantenimiento de equipos

Este proceso se inicia con la revisión periódica de todos los aparatos electrónicos y conexiones eléctricas; la cual se llevará a cabo de manera mensual. A partir de estas revisiones, se llevará a cabo un registro en donde se anotarán los resultados. De ser necesario, se harán reparaciones o finalmente se les dará de baja a estos equipos y se adquirirán nuevos en su lugar.

2.3.2. Elaboración de cronogramas de eventos

Este proceso estará a cargo del gerente general. El tiempo del proceso es de actualización semanal. Se inicia con la revisión general de eventos deportivos semanales por categorías. Se procede con seleccionar los eventos deportivos a transmitir. Una vez realizado esto, se procede a programar los partidos por horas y zonas. Se realiza un diseño básico del cronograma. Finalmente se procede a derivar el cronograma al sectorista de Marketing para que realice el diseño final y proceda a publicarlo en redes sociales y en la aplicación móvil (Ver Anexo AD).

2.3.3. Preparación de alimentos y bebidas

En este proceso participan los asistentes de cocina y el *bartender*. Se inicia con la recepción de la orden digital por un asistente de cada área. Las órdenes se derivan según las especialidades y niveles de dificultad. Previamente cada una de las áreas cuenta con insumos trozados para agilizar el proceso. Este culmina cuando se entrega el producto para ser recogido por el anfitrión que introdujo la orden.

2.3.4. Promoción, Mantenimiento y fidelización de clientes.

En la siguiente tabla se detallan las actividades y los procesos que se llevarán a cabo para la promoción mantenimiento y fidelización de clientes.

Tabla 12: Gestión de promoción, mantenimiento y fidelización de clientes

Gestión de Promoción, Mantenimiento y fidelización de Clientes		
Actividad	Procesos	Responsable
Aplicativo La Tribuna Sports.	Planeamiento y mantenimiento de cronogramas deportivos.	Gerente General, Bit Perfect.
Actualidad La Tribuna Sports.	Gestión de información y difusión en redes sociales.	Gerente General, Imagen Records.
Envío de correos electrónicos.	Gestión de base de datos y planeamiento de campañas vía mail.	Anfitrión.
Firma de Autógrafos.	Gestión de contactos en medios deportivos y clubes.	Gerente General
Sorteo de entradas	Gestión de redes sociales y promoción.	Imagen Records y Anfitrión.
Promoción: “Compañía deportiva”.	Gestión de base de datos, difusión en redes sociales.	Gerente General y Bit Perfect.
Promoción: “Miércoles 2 x 1 cocteles nacionales”.	Gestión de redes sociales y promoción.	<i>Bartender</i> y Anfitrión.
Promoción: “Narra y disfruta”	Gestión de publicaciones en redes sociales y promoción.	Anfitrión.
Vallas móviles.	Gestión de la marca y diseño de las vallas móviles.	Gerente General
Celebra tu cumpleaños al estilo La Tribuna Sports.	Gestión de base de datos, diseño de invitaciones y obsequios de cortesía.	Anfitrión.
Fotografía tu experiencia.	Toma de fotografías.	Anfitrión y Bit Perfect.
El mural de los expertos	Edición y toma de fotografías. Diseño del mural.	Anfitrión.
Escuchando al cliente.	Gestión post venta y fidelización.	Gerente General
La Tribuna saludable.	Planificación de campaña saludable, difusión en redes sociales.	Gerente General y Anfitrión.

3. Gestión de riesgos operativos

4.1. Inasistencia de personal

Cuando el personal se ausente por diferentes motivos, se cubrirá el puesto con un colaborador que cuente con tiempo disponible. Para ello, es importante mencionar que se ha

decidido que el personal pueda cumplir con otras funciones en caso sea necesario. Este aspecto se explica con mayor detalle en el plan de recursos humanos.

Por otro lado, en caso la ausencia se dé un fin de semana, es decir días donde hay mayor afluencia de público se recurrirá a contratar por horas a una persona que pueda acoplarse y cumplir con las funciones en el lapso de tiempo requerido. Ello se decidirá en el caso de que el personal con el que se cuente en esos momentos no pueda cubrir el puesto debido a la sobrecarga de trabajo.

4.2. Cambios de programación por canales deportivos

Diariamente se actualizará la programación a transmitir en el local, el cual se publicará en la página de *Facebook* y en el App La Tribuna Sports. Por ello, todos los clientes tendrán conocimiento sobre los eventos deportivos que se ofrecerá; sin embargo, se debe considerar que aleatoriamente los canales deportivos cambian su programación debido a factores que están fuera de alcance. Ante este escenario, si identificamos con anticipación que tal evento no se podrá transmitir se publicará en las redes sociales, pero si el cambio es intempestivo se recomendará al personal comentarle lo sucedido al cliente con la finalidad de mantener transparencia y no perjudicar la reputación del local.

4.3. Inseguridad para clientes

La Tribuna Sports buscará brindar todas las medidas de seguridad para sus clientes. Es por ello, que se contará con una persona encargada de brindarles total protección. Este, contará con la capacitación necesaria para enfrentar todo tipo de riesgo que pueda vulnerar la integridad de los clientes o del local. Es por ello, que primero el agente de seguridad tomará la precaución de advertir a los clientes que tengan un comportamiento fuera de lo permitido dentro del local, para luego proceder con la expulsión del local, sin llegar a agredir a los clientes. Todo ello monitoreado por las cámaras de seguridad para evitar problemas legales posteriores.

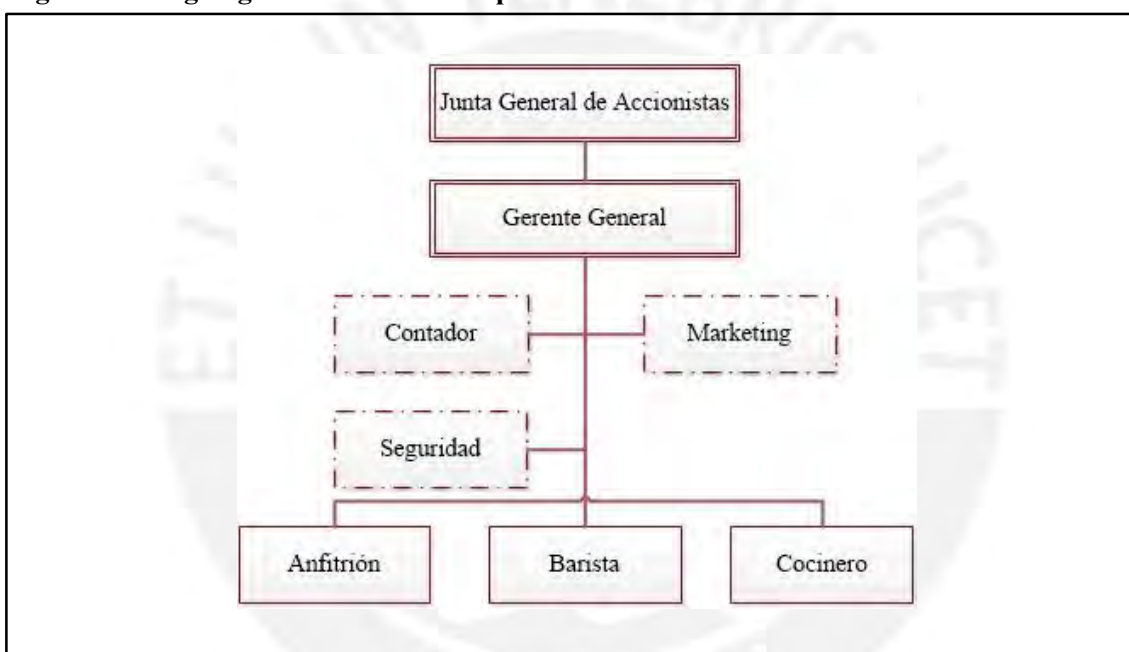
CAPÍTULO 8: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo aborda la estructura organizacional del negocio y las políticas de recursos humanos que rigen la gestión del personal.

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional está compuesta por tres accionistas y por nueve personas en planilla. Se contará con un Gerente General, cuatro anfitriones, dos *bartenders* y tres cocineros; siendo cada uno de los puestos diseñados bajo un perfil que los trabajadores deben cumplir (Ver Anexo AE). En el siguiente organigrama por funciones se presenta la estructura del personal:

Figura 28: Organigrama La Tribuna Sports



La Junta General de Accionistas se encargará de decidir sobre la aplicación de utilidades, la reducción o aumento de capital, el nombramiento del Gerente General y todos aquellos acuerdos medulares para la Gestión del negocio (Córdova Schaefer, 2013). El Gerente General, será el encargado de la toma de decisiones y del planeamiento de las estrategias comerciales. Además, durante los dos primeros años, será el encargado de organizar, dirigir y controlar la correcta implementación y desarrollo de las actividades diarias. Pasando estas funciones, a partir del tercer año, a ser ejecutadas por un Administrador de Tienda (Ver Anexo AF). Finalmente, el personal operativo será el encargado de llevar a cabo cada una de las tareas. Debido a la carga de trabajo, a partir del tercer año, se creará el puesto de Supervisor de Cocina y se contratará un anfitrión adicional a tiempo completo (Ver Anexo AF).

Cabe mencionar que las funciones de contabilidad, marketing y seguridad en el establecimiento serán tercerizados. Se contratará a la empresa Imagen Record³⁷, para el servicio de *community management* de la página de *Facebook* y para poner en marcha las estrategias diseñadas desde Gerencia; los servicios de la empresa Liderman³⁸ para seguridad y los servicios de un contador para la elaboración de los estados financieros.

2. Política de RR.HH

Son las medidas en las que se centra la gestión del personal. Son un total de seis políticas.

2.1. Política de compensaciones

2.1.1. Contrato

El Gerente General será nombrado por la Junta General de Accionistas mediante acta, la duración del cargo será de forma indefinida y podrá ser removido por la Junta General en cualquier momento (Ley 26887, 1997).

Los anfitriones, asistentes de cocina y *bartenders* tendrán dos tipos de contrato. Por un lado, se contará con dos anfitriones, dos asistentes de cocina y un *bartender*, con un contrato de tiempo completo a plazo fijo; y un anfitrión, un asistente de cocina y un *bartender* adicionales, con un contrato de tiempo parcial a plazo fijo. Los acuerdos tendrán un año de duración, con opción a renovación. Se contará con una fase de prueba de tres meses para todos los colaboradores, el cual se les comunicará de antemano. Si se observan incumplimientos graves en su desempeño se procederá con rescindir el contrato.

Finalmente, se contratará los servicios de un contador y un agente de seguridad de la empresa Liderman bajo la modalidad Locación de Servicios y se contratará a la empresa Imagen Record por Tercerización para los servicios de Marketing.

2.1.2. Horario de trabajo

Al no contar con Directorio, el Gerente General asume un cargo de dirección, dado que ejerce representación general del empleador y cumple funciones de administración y control (Decreto Supremo N° 003-97-TR, 1997, págs. 11, Art. 43). Dicho cargo lo faculta a no tener obligación de llevar un registro de control de asistencia (Decreto Supremo N° 004-2006-TR, 2006, págs. 1, Art. 1). Por lo dicho, no contará con un horario de trabajo establecido, estando ligado a los horarios de atención del establecimiento.

³⁷ Agencia de Publicidad

³⁸ Empresa que brinda servicios de vigilancia y seguridad en el Perú.

Por otro lado, el personal operativo, con contrato de tiempo completo, trabajará un total de 40 horas a la semana. Los cocineros y anfitriones trabajaran ocho horas de martes a jueves, de 5 p.m. a 1 a.m., y ocho horas de viernes a sábado, divididos en dos grupos. El primer grupo de 5 p.m. a 1 a.m., y el segundo de 8 p.m. a 4 a.m. Por otro lado, el *bartender* trabajará ocho horas de martes a sábado, de 5 p.m. a 1 a.m.

Tabla 13: Horario colaboradores tiempo completo

Colaboradores Tiempo Completo			
	Martes - Jueves	Viernes - Sábado	Viernes - Sábado
Anfitriones (2)	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00*	20:00 - 04:00*
<i>Bartender</i> (1)	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	-
Cocinero (2)	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00*	20:00 - 04:00*

* Horarios divididos para dos grupos de trabajadores.

Finalmente, el personal operativo, con contrato de tiempo parcial, trabajará solo 4 horas los siguientes días: un día de semana, para alguna transmisión de alta demanda, de 9 p.m. a 1 a.m.; y de viernes a sábado, teniendo el anfitrión y el cocinero un horario de 10 p.m. a 2 a.m., y el bartender de 12 a.m. a 4 a.m., completando un total de 12 horas semanales. El horario se debe a los periodos con mayor demanda en la semana.

Tabla 14: Horario colaboradores tiempo parcial

Colaboradores Medio Tiempo		
	Día de Semana	Viernes - Sábado
Anfitriones (1)	21:00 - 01:00	22:00 - 02:00
<i>Bartender</i> (1)	21:00 - 01:00	12:00 - 04:00
Cocinero (1)	21:00 - 01:00	22:00 - 02:00

Es importante mencionar que el personal operativo inicia y acaba labores una hora antes y después respectivamente al horario de atención del local, esto porque se necesita acomodar el ambiente y compartir información deportiva de actualidad previo a la apertura y limpiar las instalaciones una vez terminada la atención.

2.1.3. Compensación

El salario de los anfitriones se determinó tomando como referencia la política del Just Play Bar & Grill de pagar remuneraciones por encima del mercado (Ver Anexo C). Además, este salario debe ser superior al del personal operativo restante porque el puesto de anfitrión es clave para cumplir la propuesta de valor. El salario del barista y cocinero estará de acuerdo al promedio del mercado (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2016, pág.

145)³⁹. Finalmente, todo el personal de la empresa contará con los beneficios laborales que les corresponde por ser colaboradores de una pequeña empresa (Decreto Legislativo N° 1086, 2008, págs. 2, Art. 7).

2.2. Reclutamiento

En esta etapa se seleccionarán los canales por donde se comunicarán las ofertas laborales. Así, se utilizarán dos tipos de reclutamiento de personal:

2.2.1. Reclutamiento externo

Se anunciarán las convocatorias a través de bolsas de trabajo como Laborum, Aptitus, Bumeran y Manpower⁴⁰. De igual manera, se enviarán correos a institutos de cocina como D'Gallia, Expro, Genova, Inteci, Instituto de los Andes, Instituto Peruano de Chef's y al Instituto Peruano de Gastronomía⁴¹. Para el primer año de funcionamiento, se iniciará la convocatoria cinco meses antes de la apertura de puertas, y el reclutamiento se extenderá por un periodo de dos meses.

2.2.2. Reclutamiento interno

Ante la necesidad de cubrir un puesto en alguna de las áreas, se recurrirá a la rotación del personal, solo si la persona que desea postular al puesto cumple con los requisitos necesarios. Los colaboradores que demuestren un buen desempeño, responsabilidad y deseo de seguir colaborando con la organización, tendrán la oportunidad de un ascenso al puesto de Supervisor.

Se debe mencionar que el puesto de Gerente General será asumido por uno de los accionistas de la empresa, por lo mismo, no se realiza un proceso de reclutamiento para dicha posición.

2.3. Selección de personal

El proceso de selección permite elegir al candidato que califica para los requisitos del puesto. Así, para los colaboradores operativos, se aplicará una entrevista personal para conocer el perfil del candidato y una prueba de idoneidad para ver el desempeño de este en una situación real. La selección del Gerente General será definida por la Junta General de Accionistas de la empresa. Finalmente, para el primer año de funcionamiento, se espera contar con el personal de

³⁹ El personal con contrato a tiempo parcial recibirá un salario proporcional, teniendo como base la remuneración establecida para los puestos de tiempo completo (Decreto Legislativo N° 091-92-TR, 1992, págs. 1, Art. 3).

⁴⁰ Bolsas de trabajo en los cuales se publican diariamente ofertas laborales en el país.

⁴¹ Institutos peruanos de cocina en Lima Metropolitana.

gerencia y operativo dos meses previos a la apertura de puertas, para el control y ejecución de las actividades de pre lanzamiento.

2.4. Inducción y capacitación

Una vez seleccionado el personal de gerencia y operativo, se llevará a cabo el proceso de inducción. Este se ejecutará dos meses previos a la apertura de puertas. El periodo de ejecución será un día y estará a cargo de los accionistas de la empresa y el Gerente General. Los temas que se expondrán son los siguientes:

- Segmentación de clientes y Propuesta de Valor
- Misión y visión
- Concepto de marca La Tribuna Sports
- Estrategias de la organización
- Definición de las dinámicas de interacción
- Reglamento interno de trabajo

Una vez concluido el proceso, los colaboradores podrán recibir las capacitaciones según puestos. Esta actividad se desarrollará de forma constante y se centrará en el personal operativo. Se implementará dos sistemas de capacitación: conocimiento deportivo y mejora de servicio de atención. A continuación, se explica la metodología de cada una de ellas:

2.4.1. Capacitación en conocimiento deportivo

Esta capacitación será exclusiva para los anfitriones y *bartender* del establecimiento. El objetivo será mantener a los colaboradores siempre informados en temas deportivos. Por ello se organizará capacitaciones relacionados con la temática en cuestión.

Las capacitaciones se realizarán de forma semanal, los días sábados previa apertura de puertas. Se les entregará a los colaboradores información sobre acontecimientos deportivos a nivel nacional e internacional, relacionados con los eventos que se transmitirán en el local durante la siguiente semana. Además, se buscará que los colaboradores añadan información, por lo mismo, diariamente, previa apertura de puertas, el Gerente General liderará sesiones para que el personal comparta nueva información y así mismo se recuerden los datos ya entregados. Mensualmente se premiará al colaborador, que mejor desempeño haya tenido brindando noticias al cliente y que más información deportiva haya encontrado, con una *gift card* de S/.50 para consumo en establecimientos comerciales de ropa y electrodomésticos (Ver Anexo AG).

2.4.2. Capacitación en servicio de atención

Esta capacitación se desarrollará tanto para los anfitriones, como para los *bartenders*. El principal foco será cómo atender y enfrentar situaciones difíciles satisfactoriamente. Para ellos se diseñó un protocolo de atención que servirá de guía en las capacitaciones (Ver Anexo AH). Asimismo, habrá sesiones de atención al cliente básicas para reforzar el conocimiento de cada uno de nuestros empleados en cómo ofrecer el mejor servicio. Las capacitaciones se ejecutarán semestralmente, teniendo una duración de media hora, previo a iniciar el semestre (Ver Anexo AI).

2.5. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se aplicará a todos los colaboradores. El Gerente General y Administrador de Tienda serán evaluados semestralmente por los accionistas, en función del indicador de Ventas y ROE.

Por otro lado, se evaluará al personal operativo mediante observación directa y resultados de encuesta de satisfacción. La observación estará a cargo del Gerente General, quien hará uso de una lista de verificación para medir el desempeño y con una frecuencia de una vez al mes, durante una hora, un día viernes o sábado, por ser los de mayor afluencia (Ver Anexo AJ). La encuesta de satisfacción permitirá medir mensualmente la efectividad del colaborador para brindar la atención o manejar las dinámicas.

2.6. Retención del personal

La retención del personal es clave para este negocio porque es indispensable tener colaboradores familiarizados con información deportiva y el manejo de las dinámicas. Para ello, se brindará beneficios adicionales que los satisfagan. Estos se componen de bonos monetarios, días y horas libres y reconocimiento grupal.

2.6.1. Bonos monetarios

Los bonos monetarios son beneficios que se obtienen por el cumplimiento de metas establecidas y son entregados semestralmente. El Gerente General recibirá un bono de S/. 2,225, el Administrador de Tienda uno de S/. 1,750 y el personal operativo recibirá uno de S/. 750. Para el Gerente y Administrador de Tienda, se les entregará si se alcanza la meta de ventas e indicadores. Para anfitriones, se entregará si se cumple con un eficiente manejo del tiempo de las dinámicas, si se alcanza un alto porcentaje de participación en ellas y si se alcanza una cantidad de tickets atendidos equivalente a la cantidad de visitas proyectadas para cada semestre. Finalmente, para cocineros y *bartenders*, se entregará si se alcanza eficiencia en la atención de mesas y si se cumple con la calidad esperada por el cliente.

2.6.2. *Días y horas libres*

El personal podrá solicitar horas y días libres con una anticipación de hasta un día. El medio para la aprobación del permiso será mediante una reunión entre el jefe directo y el solicitante. Una vez aceptado el requerimiento se comunicará al personal y se coordinará la recuperación de horas en las que no se laboró. Cuando el permiso sea por motivos de estudio, no habrá recuperación obligatoria.

2.6.3. *Reconocimiento grupal*

El reconocimiento grupal es dar equitativamente un mismo beneficio a todos los colaboradores según se haya cumplido con la meta como equipo. El beneficio consta de una ronda gratis de piqueos y bebidas para cada colaborador y es entregada mensualmente. Esta se concede cuando se obtiene una buena calificación en la evaluación del desempeño.



CAPÍTULO 9: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo inicia con el detalle del cálculo de la demanda y los supuestos generales del negocio. Luego, se realiza el análisis de los costos variables, como también los ingresos por tipo de producto. Seguido se detalla el total de inversiones requeridas para implementar el proyecto y los gastos operativos necesarios.

Cabe precisar que, a través de indicadores como Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), Punto de Equilibrio (PE) y el Periodo de Recuperación (PR) se determinará la viabilidad económica del proyecto de inversión.

Para finalizar se ejecutará un análisis de sensibilidad en el cual se establecerán dos escenarios posibles: pesimista y optimista. En ambos, se analizará variables como el porcentaje de demanda objetivo y precio de ticket promedio (sin IGV).

1. Supuestos y proyección de la demanda

El horizonte de evaluación es de 10 años debido a que es el tiempo en que se deprecian los principales activos fijos (Ver Anexo AK).

Las siguientes variables se mantendrán constantes durante todo el horizonte:

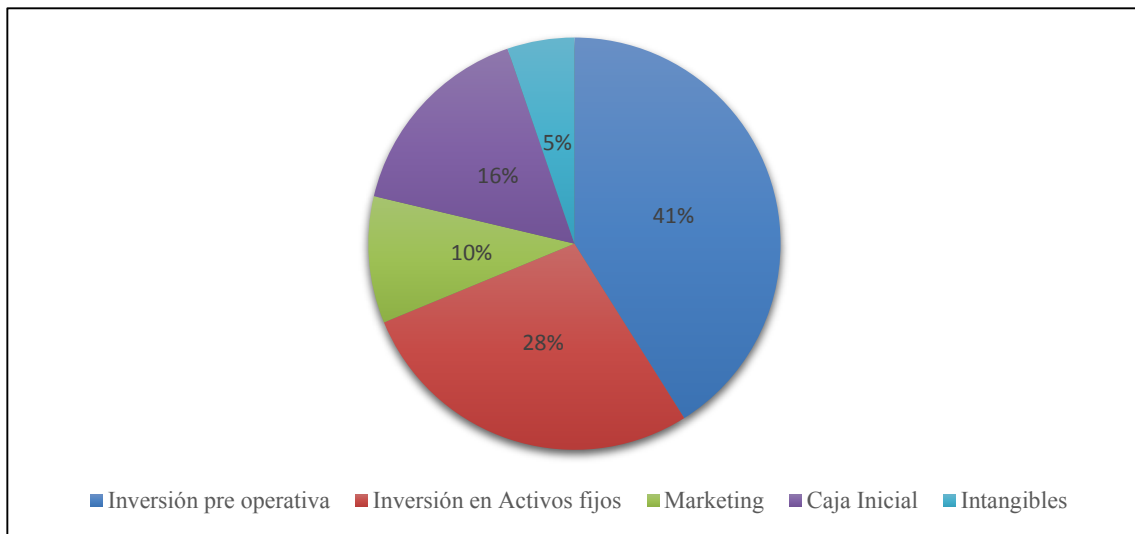
- Se considera una tasa de crecimiento poblacional para Lima Metropolitana de 1.11% (INEI, 2015, pág. 9).
- La población proyectada al 2016 de los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco representa el 5.99% de Lima Metropolitana (INEI, 2015, pág. 9)
- El porcentaje de la población que pertenece a los NSE A y B es 79.10% (APEIM, 2016, pág. 22).
- La población del rango de edad de 27 a 38 años, perteneciente a los distritos mencionados, representa el 17.67%.
- La población constituida solo por hombres, perteneciente al rango de edad y a los distritos mencionados, representa el 45.13%.
- El porcentaje de la población objetivo interesada en el servicio es 56 %.
- El número de asistencias tiene una frecuencia de una vez al mes. Cabe precisar que debido a que no hay partidos de fútbol en Enero, considerando que esta disciplina es una de las principales en las transmisiones del negocio, se considera la estacionalidad en este mes; por lo que se considera una frecuencia de 0.8 solo para el mes de Enero.

- Se estableció la meta comercial de 5 % y 6 % para el primer y segundo año, y en el tercero de un 8%. A partir de los siguientes años se proyecta un crecimiento continuo de 0.5%. En el cuarto año se espera alcanzar una meta del 8,5 %, en el quinto de 9% y así sucesivamente hasta el décimo año.

2. Estructura de inversión y financiamiento

La inversión requerida para la presente propuesta de negocio es de S/.334, 522 y se encuentra distribuida del siguiente modo:

Figura 29: Inversión inicial



La inversión pre operativa representa un 41% de la inversión total; que en términos monetarios asciende a la suma de S/.132, 677. Los desembolsos más importantes son los correspondientes al pago de remuneraciones y al alquiler de los primeros meses del local que comprenden un 54,56 %; y la remodelación y decoración del mismo 39,5 %.

La inversión en activos asciende a S/. 89,523, la cual representa el 28%; y la inversión en intangibles asciende a S/. 17,011, representando el 5% del total. Por otro lado, la inversión en las actividades de marketing de pre lanzamiento asciende a S/.32, 126 y representan el 10%. Finalmente se estima necesario una caja inicial de S/. 51,800 que representa el 16% de la inversión.

El financiamiento de la inversión será cubierto en un 70% por los socios, que en términos monetarios asciende a S/.234, 165. Para la evaluación financiera, se simulará que se cuenta con tres accionistas con igual número de acciones. Es importante señalar que a la fecha se están buscando potenciales capitalistas interesados en invertir en el negocio.

Tabla 15: Cuadro de financiamiento

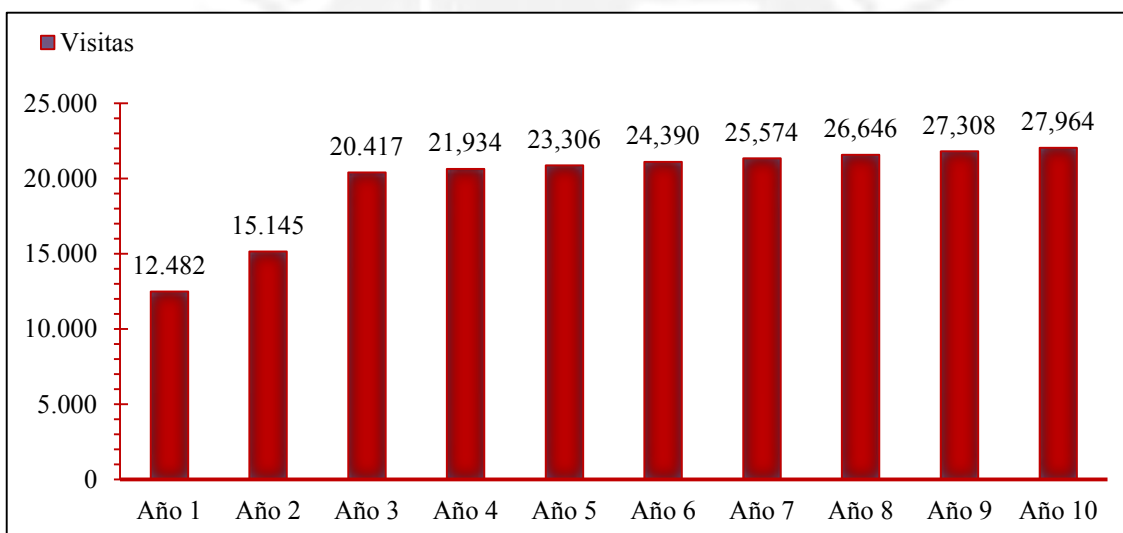
Aporte	Monto	Porcentaje
Socio 1	S/. 78,055	33,3 %
Socio 2	S/. 78,055	33,3 %
Socio 3	S/. 78,055	33,3 %
Total	S/. 234,165	100%

El saldo restante de S/. 100,357 será asumido mediante financiamiento bancario a un plazo de 5 años y una TEA de 18.5%⁴².

3. Ventas anuales

El pronóstico de ventas está compuesto por dos variables, el número de personas que asisten al local⁴³ y la frecuencia mensual con la que asisten⁴⁴. A partir de ello, se espera tener 12,482 visitas durante el primer año.

Figura 30: Visitas anuales



Para el primer año se espera captar el 5% de la demanda potencial, para el segundo año se espera el 6%, a partir del tercer año el 8 % y finalmente a partir del cuarto año se espera crecer 0,5% anualmente hasta el año 10, esperando recibir el último año 27,964 visitas. Los porcentajes de captura de mercado están respaldados por la estrategia de marketing expuesta en capítulos previos.

⁴² TEA dirigida para Pequeñas Empresas con plazo mayor a los 360 días. Tasa referencial Banco Interbank (Superintendencia de Banca y Seguros, s.f.)

⁴³ El número de clientes se establece a partir del mercado meta establecido 6%.

⁴⁴ Se estableció como frecuencia de asistencia : 1 vez al mes

En lo que respecta a los ingresos, estos se componen por las visitas anuales multiplicadas por el ticket promedio sin IGV que es de S/. 46,90 conformado por consumo de piqueos en un 45% y bebidas en un 55%. Por último, se esperan obtener ingresos por la venta de artículos de recuerdo que representan menos del 1% del total de las ventas. Finalmente, todo esto hace que se alcancen ventas netas por S/. 588, 210 durante el primer año.

Figura 31: Proyección de ventas (S/.) (Años 1-5)

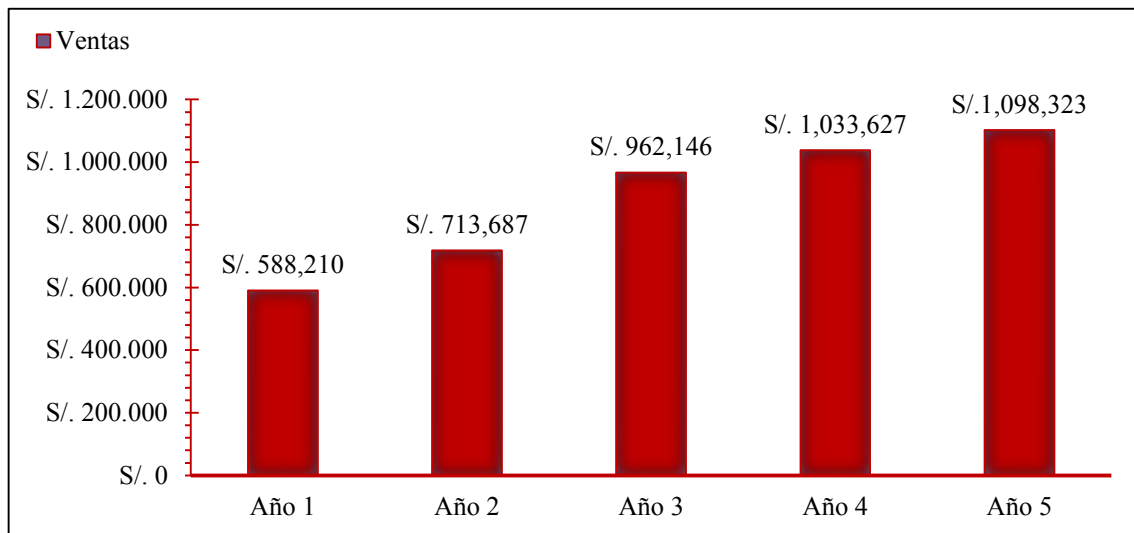
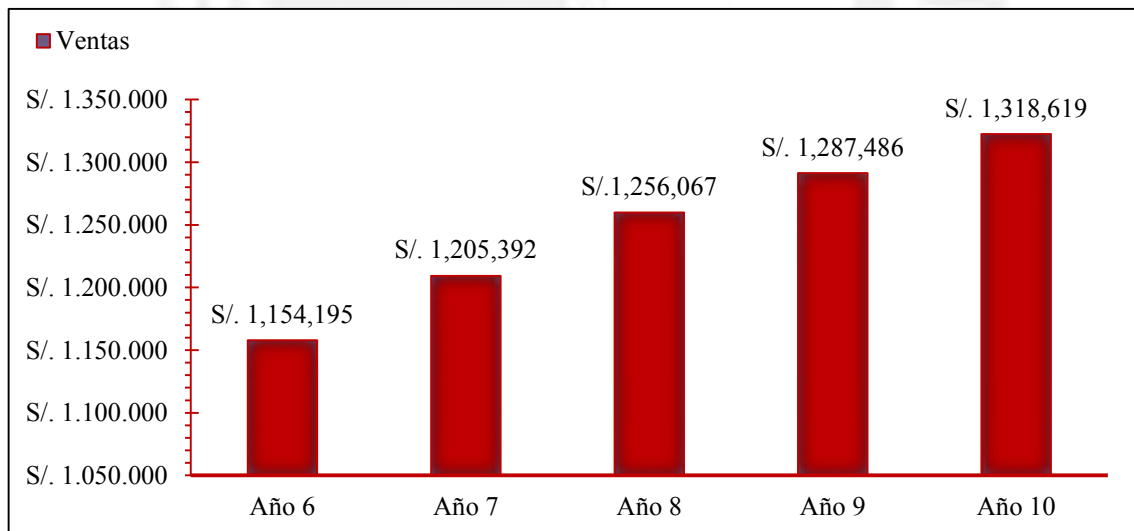


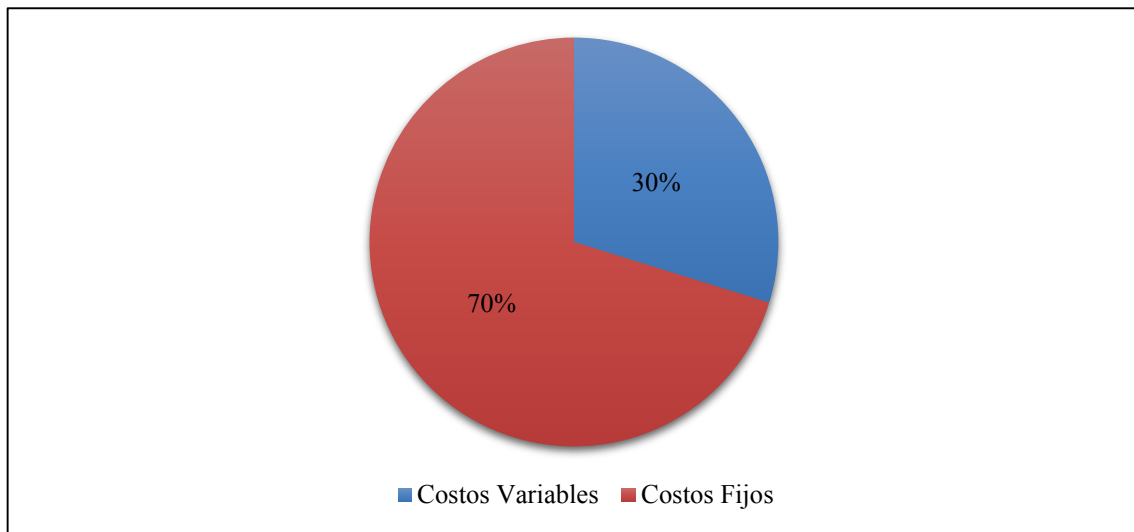
Figura 32: Proyección de ventas (S/.) (Años 6-10)



4. Estructura de costos

Los costos se dividen en variables y fijos; que representan el 30 % y 70 % respectivamente.

Figura 33: Estructura de costos



Los costos variables están definidos, por la cantidad de productos vendidos, entre piqueos y bebidas, y su rotación, los cuales suman S/. 185,474 en el primer año. (Ver anexo AL, Tabla AL1). Los costos fijos correspondientes al alquiler del local y el pago de remuneraciones, gastos de marketing y otros gastos operativos son de S/. 449,369 en el primer año (Ver anexo AL, Tabla AL2). Es importante indicar que el alquiler del local y las remuneraciones constituyen los costos fijos más importantes. Finalmente, a partir del año 3, se considerará un incremento del 4 % en el alquiler; y, en lo correspondiente a las remuneraciones, se considera el ingreso de tres personas más dentro de la organización.

5. Análisis del estado de ganancias y pérdidas

El análisis del estado de ganancias y pérdidas muestra que los desembolsos más importantes corresponden a los costos fijos como el pago de planillas, el alquiler del local y otros gastos operativos, lo cual genera pérdidas en el primer año.

Tabla 16: Estado de ganancias y pérdidas (años 1-5)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	588,210	713,687	962,146	1,033,627	1,098,323
Descuento por Ventas	-14,723	-12,344	-12,872	-12,872	-12,872
Ventas Netas	573,487	701,344	949,274	1,020,755	1,085,451
Costo variable	-185,474	-225,040	-303,384	-325,923	-346,323
Planillas	-223,854	-223,854	-323,850	-323,850	-323,850
Alquiler local	-90,960	-90,960	-94,598	-98,382	-102,318
Gastos Marketing	-17,587	-18,840	-11,891	-21,263	-19,891
Otros gastos op.	-116,968	-116,968	-116,968	-116,968	-116,968
Deprec y Amort	-20,049	-20,049	-20,049	-20,049	-20,049
Utilidad Operativa	-81,405	-75,772	2,762	114,320	156,053
Impuesto a Renta	0	0	-773	-32,010	-43,695
Utilidad Neta	-81,405	-75,772	1,989	82,311	112,358

Tabla 17: Estado de ganancias y pérdidas (años 6-10)

Rubro	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	1,154,195	1,205,392	1,256,067	1,287,486	1,318,619
Descuento por Ventas	-12,872	-12,872	-12,872	-12,872	-12,872
Ventas Netas	1,141,323	1,192,520	1,243,195	1,274,614	1,305,747
Costo variable	-363,941	-380,085	-396,063	-405,971	-415,788
Planillas	-323,850	-323,850	-323,850	-323,850	-323,850
Alquiler local	-106,410	-110,667	-115,093	-119,697	-124,485
Gastos Marketing	-19,891	-19,891	-19,891	-19,891	-19,891
Otros gastos op.	-116,968	-116,968	-116,968	-116,968	-116,968
Deprec y Amort	-20,049	-20,049	-20,049	-20,049	-20,049
Utilidad Operativa	190,214	221,011	251,281	268,188	284,717
Impuesto a Renta	-53,260	-61,883	-70,359	-75,093	-79,721
Utilidad Neta	136,954	159,128	180,922	193,096	204,996

6. Análisis del flujo de caja proyectado

El análisis de flujos muestra un valor presente neto de S/ 227,171 y una rentabilidad de 26,15%. Cabe resaltar que el primer año habrá necesidad de liquidez debido a que no hay suficientes ingresos para cubrir gastos; por ello, se considera una caja inicial de S/. 63,184, como parte de la inversión inicial. Asimismo, se debe precisar que para el cálculo del Valor Terminal del Proyecto se está considerando una perpetuidad constante, es decir sin tasa de crecimiento. A continuación, en la Tabla 18 se detalla la determinación de todas las variables necesarias para confirmar la viabilidad del proyecto.

En base a la proyección de ventas dentro de un horizonte de 10 años, considerando que el 70% de la inversión preliminar será asumida por los 3 socios⁴⁵ y el saldo restante a través de financiamiento bancario.



⁴⁵ Costo de oportunidad de capital del 20,43%, tomando como referencia la tasa de interés promedio para la pequeña empresa. Para definir el Costo de Oportunidad del Capital (COK), se toma la tasa activa promedio de préstamos para pequeña empresas. La lógica de tomar este criterio es asegurar al accionista que su rentabilidad superará el riesgo promedio de endeudarse en el sistema bancario. Cabe precisar, que el referente más adecuado para definir el COK sería tomar una tasa pasiva, cuya información disponible solo se obtiene de las tasas que pagan los bancos por depósitos. Estas están por debajo del 10% en promedio, que se considera es un referente muy bajo para tomarlo como criterio de rentabilidad para el accionista.

Tabla 18: Flujo de caja

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta		-81,405	5,633	77,761	82,311	112,358	136,954	159,128	180,922	193,096	204,996
Deprec y Amort		20,049	20,049	20,049	20,049	20,049	20,049	20,049	20,049	20,049	20,049
Flujo interno		-61,357	25,682	97,809	102,359	132,407	157,003	179,177	200,971	213,144	225,045
Reinversión CTO		-1,828	-390	-772	-222	-204	-180	-167	-166	-113	-113
Reinversión fija (CAPEX)					-45,433	-25,803			-45,433		-61,102
Inversion	-334,522										
Flujo libre		-63,184	25,292	97,037	56,704	106,400	156,823	179,010	155,372	213,031	163,830
Valor Residual Inv. Fija					6,542	3,716			6,542		5,032
VT del Proyecto											1,210,360
Flujo Libre con VT	-334,522	-63,184	25,292	97,037	63,247	110,116	156,823	179,010	161,914	213,031	1,379,223

Costo del capital	20.43%
Costo de la deuda	18.50%
Tasa Impuesto a la Renta	28.00%
%Financiamiento Bancario	30.00%
%Financiamiento Accionistas	70.00%
WACC	18.30%
VP de flujos	561,693.7
Inversión requerida	334,521.9
VPN	227,171.8
TIR	26.15%

7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas en el que los ingresos son iguales a los gastos y, por ende, la utilidad se vuelve cero (Horngren, Stratton, & Sundem, 2006). Para su cálculo, se tomaron en cuenta todos los ingresos, excepto el proveniente por artículos de recuerdo, debido a que estos son productos complementarios y con una baja frecuencia de compra, que es una vez al año por cliente. En ese sentido, se obtuvo que el punto de equilibrio para el año 1, en términos de visitas, debe ser 13,995; y, en términos de ventas, debe llegar a S/. 656,314.

8. Análisis de escenarios

Para realizar el análisis se planteó la variación de dos variables: la demanda y el ticket promedio. En el siguiente cuadro se puede apreciar dicho análisis

Tabla 19: Análisis de escenarios

Resumen del escenario			
	PESIMISTA	ACTUAL	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:			
Variación de % Demanda Objetivo	-5%	0	5%
Precio Ticket promedio	S/.44.60	S/.46.90	S/.46.90
Celdas de resultado:			
VPN	-154,120	227,172	393,120
TIR	12.79%	26.15%	31.93%

Se plantearon dos escenarios. Uno pesimista en donde la demanda disminuye en un 5% junto con el ticket promedio que cae a S/. 44.60 y uno optimista en donde solo varía la demanda aumentando en 5%. Para el primer escenario, dicha variación negativa, afecta en gran medida los indicadores financieros como el VPN, llevándolo a tener un resalto negativo de S/. -154, 120 y una TIR de 12,79 %. Esto indicaría que el proyecto no sería rentable.

En el segundo escenario, tanto el VPN como la TIR resultan positivos, con S/. 393,4120 y 31,93% respectivamente. Esto indicaría que el proyecto sería sumamente rentable. A partir de estos resultados se puede afirmar que el proyecto es sumamente sensible a la variación de dichas variables, incluso a pequeñas variaciones

CONCLUSIONES

- La fortaleza de La Tribuna Sports gira en torno a su diferenciación. Se buscará diferenciarse del resto de bares deportivos a través de actividades interactivas con los clientes con la finalidad de crear un ambiente netamente deportivo y de fomentar la formación de comunidades deportivas.
- La fidelización es clave para sostener el crecimiento del negocio. Los NSE A y B, en comparación a los restantes, crecen anualmente a un ritmo muy bajo y no están conformados por una población grande; por ende, no se puede esperar elevadas proyecciones de captación de nuevos clientes. Entonces, se debe concentrar los esfuerzos en retener a los ya existentes.
- El desempeño del puesto de Anfitrión es clave para que la experiencia de participar en la dinámica del debate deportivo impacte eficazmente en el cliente. Si bien esta dinámica podría ser replicable por futuros competidores, aún no se ha realizado antes por algún otro negocio. Por ello, la experiencia que se espera tener en el manejo de esta dinámica pondría a La Tribuna delante de la competencia.
- El porcentaje de asistentes que definitivamente asistiría a esta idea de negocio sería del 56%. Este público en promedio estaría dispuesto a gastar S/. 46,90 Nuevos Soles (Sin IGV).
- La Tribuna Sports es sostenible financieramente. Esto se sustenta a través del análisis financiero realizado. Así, el proyecto presenta una TIR de 28,35 % y un VPN de S/. 284,623, por lo que se espera recuperar la inversión inicial en el noveno año.
- La propuesta de negocio es muy sensible a los cambios en el valor del ticket promedio y la demanda objetivo. Ello debido a que la estructura de costos está compuesta principalmente por costos fijos, representado por un 70% del total.

REFERENCIAS

- APEIM. (Agosto de 2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Apra, G., & Martínez Mendoza, R. (2002). *Bares temáticos: Un género emergente que crea un campo de novedades en el meta discurso sobre el deporte*. Buenos Aires. Obtenido de www.catedras.fsoc.uba.ar/steimberg/docs/aprea3.doc
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación.
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (13 de Octubre de 2015). *Financiamiento bancario a sector alojamiento y restaurantes se expande a tasas de dos dígitos desde el 2014*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Asbanc Semanal: <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20N%C2%B0%20170.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). (Agosto de 2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Bar Sport. (2016). *Portal web Bar Sport*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de <http://www.barsport.co.uk/>
- Claro. (Julio de 2016). *Hogar Digital*. Obtenido de <http://www.claro.com.pe/wps/portal/pe/sc/personas/catalogo-planes/claro-tv/planes-claroyv-digital/plan-hogar-digital-tv?>
- Córdova Schaefer, J. (28 de Diciembre de 2013). *La junta general de socios*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de Contratación pública y arbitraje.: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/cordovaschaefer/2013/12/28/la-junta-general-de-socios/>
- Dávila, A. (2015). *Tres tendencias que cambiarán la industria del deporte*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2015/abril/tres-tendencias-que-cambiaran-industria-deporte/>
- Decreto Legislativo N° 091-92-TR. (1992). *La remuneración mínima vital sustituye al ingreso mínimo vital, aplicable para los trabajadores del régimen privado, así como para establecer la base de la remuneración para periodistas, mineros y futbolistas profesionales*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA): http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/1992-04-08_091-92-TR_818.pdf
- Decreto Legislativo N° 1086. (2008). *Decreto legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa del acceso al empleo decente*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de Congreso de la República: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>

- Decreto Supremo N° 003-97-TR. (1997). *Texto único ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral*. Recuperado el Septiembre de 5 de 2016, de Presidencia de la República:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf
- Decreto Supremo N° 004-2006-TR. (2006). *Dictan disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de Presidencia de la República:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_004_2006_TR.pdf
- Direct TV. (Julio de 2016). *Paquetes Corporativos*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.directv.com.pe/productos/paquetes-corporativos/>
- Editorial Metros Cúbicos. (29 de Diciembre de 2015). *¿Cómo se calcula el aumento anual de la renta?* Recuperado el 3 de Abril de 2016, de Editorial Metros Cúbicos:
<http://www.metroscubicos.com/articulo/consejos/2012/10/23/cuanto-debe-aumentar-la-renta-cada-ano>
- Entidad de Gestión para los Productores Audiovisuales (EGEDA). (2016a). *Quiénes somos*. Recuperado el Agosto de 15 de 2016, de Portal Web EGEDA Perú:
http://www.egeda.com.pe/EPe_EGEDAPeru1.asp
- Entidad de Gestión para los Productores Audiovisuales (EGEDA). (2016b). *Licencias*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Portal web EGEDA:
http://www.egeda.com.pe/EPe_Licencias.asp
- Fundación Romero. (8 de Junio de 2016). *Sociedad Anonima Cerrada: Características y beneficios*. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de Porta: PQS:
<http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/sociedad-anonima-cerrada-características-y-beneficios>
- Futuro Labs. (15 de Julio de 2014). *¿Cómo usan sus Smartphones los Millennials en Lima?* Recuperado el Junio de 10 de 2015, de <http://www.futurolabs.com/los-millennials-de-lima-y-el-uso-del-smartphone/>
- Garth, G. (13 de Junio de 2014). *¿Qué es pull marketing y push marketing?* Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de White Shark Media: <http://blog.whitesharkmedia.com/es/pull-marketing-vs-push-marketing>
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de IESE Business School:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima. (25 de Agosto de 2008). *Barómetro Social: V Encuesta anual sobre la situación del deporte en el Perú*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de
[http://www3.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_nov_2008b.pdf](http://www3.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_nov_2008b.pdf)

- Guerrero, L. A. (17 de Enero de 2011). *Blog Pucp*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/derechosfundamentales/2011/01/17/ley-zanahoria-una-perspectiva-constitucional/>
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Horngren, C., Stratton, W., & Sundem, G. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- INEI. (2015). *Estado de la población peruana*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de Publicaciones digitales: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- INEI. (2015). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana, según principales características: 2004-2015*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de Menú Recursivo: https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwidmoHq9bzPAhWK1x4KHQetDpkQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.inei.gob.pe%2Fmedia%2FMenuRecursivo%2Fpublicaciones_digitales%2FEst%2FLib1375%2Fcap07%2Fcap07048.xls&usg=A
- INEI. (2016). *Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2015*. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de Microdatos: <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>
- Instituto de Estudios Deportivos. (2013). *La gestión en la toma de decisiones en el club*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de IE Sport: <http://www.iesport.es/comunidad-docente/colaboradores-docentes/18-noticias/ultimas/258-gestion-toma-decisiones-club.html>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2016). *Sobre INDECOPI*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Portal web INDECOPI: <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Perú: Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2012*. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de Portal web INEI: http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195/vargrp/VG50
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Lima. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (Abril de 2016). *Evolución de la pobreza monetaria: 2009-2015*. Recuperado el Agosto de 3 de 2016, de Publicaciones digitales:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (Febrero de 2016). *Producción nacional Enero - Diciembre 2015*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de Informe Técnico N° 2: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

Johan Cruyff Institute. (2014). *El deporte 'juega' bien en redes sociales*. Recuperado el 2016 de Mayo de 28, de <http://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/el-deporte-juega-bien-en-redes-sociales-2/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Ediciones Gestión 2000.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Juárez: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación de México.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Ley 26887. (1997). *Ley General de Sociedades*. Recuperado el 2016 de Septiembre de 15, de Congreso de la República: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>

Locos por el fútbol bar. (2015). *Portal web Locos por el fútbol bar*. Recuperado el 01 de mayo de 2016, de <http://locosxelfutbol.com.ar/>

Marca Sports Café. (2013). *Portal Web Marca Sports Café*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de http://marcasportscafe.com/recoletos/contents/dossier_franquicias.pdf

Matteucci, M. A. (29 de Enero de 2011). *La sociedad de la gestión colectiva, los derechos de autor y la obligación de retener el impuesto a la renta*. Recuperado el 2016 de Septiembre de 15, de Blog de Mario Alva Matteucci: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2011/01/29/la-sociedad-de-gestion-colectiva-los-derechos-de-autor-y-la-obligacion-de-retener-el-impuesto-a-la-renta/>

Megias, J. (02 de Abril de 2013). *Un mapa de la experiencia del cliente: Customer Journey Map*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de Starup Explore: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (28 de Abril de 2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (2016). *Anuario estadístico sectorial 2015*. Recuperado el Septiembre de 15 de 2016, de MINTRA:
http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/anuario/Anuario_2015_280616.pdf
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Sanamiento (MVCS). (16 de Julio de 2011). *Reglamento Nacional de Edificación. Norma 070: Comercio*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2016, de
http://www.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf
- Morales Rodríguez, F. A. (2012). *La información deportiva incompleta y limitada de los diarios especializados. Los Casos de El Bocón, Libero y Todo Sport. (Tesis de Licenciatura)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/397/morales_rf.pdf?squence=1
- Movistar. (Agosto de 2016). *Un paquete de TV a tu medida*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Hogar: <http://www.movistar.com.pe/hogat/tv/estelar/>
- Municipalidad de Miraflores. (2016). *Información general*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de Portal web Miraflores:
http://miraflores.gob.pe/_contenTemp11.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5397
- Municipalidad de San Borja. (2011). *Plan de desarrollo concertado 2011-2016*. Lima.
- Municipalidad de San Isidro. (2012). *Plan Urbano Distrital 2012-2022*. Obtenido de
http://www.msi.gob.pe/portal/repositorio/desarrollo-urbano/PLAN_URBANO_MSI%202012-2022_Version_Final.pdf
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2011). *Municipalidad de Santiago de Surco*. Obtenido de
<http://www.munisurco.gob.pe/municipio/laGestion/lasNormasEmitidas/ordenanzas/2011/Ord%20394-MSS.pdf?>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2013). *Plan Operativo Institucional 2014*. Lima: Oficina de planificación y presupuesto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Bussines Model Generation: A Handbook for Visioners, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pedrosa Sanz, R., & Salvador Insúa, J. A. (2003). El impacto del deporte en la economía: Problemas de medición. *Revista Asturiana de Economía*, 61-84.
- Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Continental.
- Prim, A. (12 de Mayo de 2015). *El mapa de experiencia del cliente o Customer Journey Map*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2016, de Innokabi Empresa:
<http://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>

- Puente, R. (2000). Servicios: Las nuevas armas del mercadeo. *Estudios Generales*, 43-50.
- Real Academia Española. (2016a). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=chifa>
- Real Academia Española. (2016b). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=Taru980>
- Real Academia Española. (2016c). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=acCntFo>
- Real Academia Española. (2016d). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=Hih2PAo>
- Rodríguez, P. (2012). *La economía del deporte*. Obtenido de Estudios de economía aplicada: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30124481001>
- SUNAT. (2008). *SUNAT*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2016, de www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html
- Superintendencia de Banca y Seguros. (s.f.). Recuperado el 17 de Abril de 2016, de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Tischler, L. (1 de Febrero de 2009). *Ideo's David Kelley on "Design Thinking"*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de Fastco Design: <https://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>
- Universidad ESAN. (5 de Octubre de 2015). *¿Cuál es la diferencia entre publicidad ATL y BTL?* Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de Conexión ESAN: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>

ANEXOS

ANEXO A: Metodología para entrevistas a profundidad a especialistas deportivos

Tabla A1: Ficha técnica de entrevistas a profundidad a especialistas deportivos

Ficha técnica de entrevistas a especialistas deportivos	
Objetivos de estudio	Conocer la opinión de especialistas sobre cómo es el perfil del espectador de deportes limeño.
Universo de estudio	Compuesto por periodistas y especialistas deportivos.
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a 3 expertos.
Método	Se realizó mediante entrevistas personales.
Datos de los entrevistados	Entrevistado: Roberto Castro Economista y especialista deportivo. Actualmente, es director de la página web DeChalaca.com. Fecha: 20 de septiembre de 2014
	Entrevistado: Carlos Tassara Periodista deportivo. Actualmente, es coordinador principal en noticiero Central Deportiva en CMD. Fecha: 21 de mayo de 2015
	Entrevistado: Daniel Kanashiro Periodista deportivo con larga trayectoria en programas televisivos deportivos. Actualmente, es docente en Instituto Sistemas Perú. Fecha: 13 de mayo de 2015

Tabla A2, A3 y A4: Sistematización de las entrevistas a especialistas deportivos

Ver carpeta “Sistematización de Entrevistas a Especialistas Deportivos”, archivo “Entrevistas a Especialistas Deportivos”.

ANEXO B: Metodología para observación directa

Tabla B1: Ficha técnica de observación directa

Ficha técnica: observación a bares deportivos	
Objetivos de estudio	Conocer las características en su servicio, infraestructura y ambientación, y perfil de sus clientes.
Universo de estudio	Compuesto por organizaciones que ofrecen un servicio similar a la presente idea de negocio que se ubican en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y Lima.
Tamaño de la muestra	Se observó a 3 locales del medio: Just Play Bar & Grill, The Coner Sport Bar & Grill y El Estadio Fútbol Club.
Método	Se realizó mediante observación y prueba del servicio en las organizaciones antes mencionadas.
Variables	Grado de importancia del evento deportivo y tipo de día (semana y fin de semana).
Temas	Se recoge información sobre lo siguiente: oferta de productos, sexo, tipo de consumo, variación en afluencia de clientes y calidad en atención.

Tabla B2, B3, B4 y B5: Cuadros de observación directa a bares deportivos

Ver carpeta “Cuadros de observación directa a bares deportivos”, archivo “Observación Directa a Bares Deportivos”.

ANEXO C: Metodología para entrevistas a profundidad a expertos en bares deportivos

Tabla C1: Ficha técnica de entrevistas a profundidad a expertos en bares deportivos

Ficha técnica de entrevistas a expertos en manejo de bares deportivos.	
Objetivos de estudio	Conocer los aspectos más relevantes de poner en marcha un negocio sobre entretenimiento deportivo.
Universo de estudio	Compuesto por accionistas y personal administrativo de bares deportivos.
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a 3 expertos.
Método	Se realizó mediante entrevistas personales.
Datos de los entrevistados	EXPERTOS EN BARES DEPORTIVOS
	Entrevistado: Gerson Espinel Profesional destacado en marketing y publicidad. Actualmente, es encargado del área de marketing, promoción y relaciones exteriores en The Corner Sport Bar & Grill. Fecha: 15 de febrero de 2015
	Entrevistado: Marko Sablich Profesional destacado en administración y marketing. Actualmente es uno de los accionistas mayoritarios de Just Play Bar & Grill. Fecha: 10 de abril de 2015
	Entrevistado: José Carlos Huanachi Profesional en administración con vasta experiencia en el rubro Hoteles y Restaurantes más importantes de Lima. Actualmente, es Jefe de Administración y Operaciones de Just Play Bar & Grill. Fecha: 21 de julio de 2015

Tabla C2, C3 y C4: Sistematización de las entrevistas a Expertos en Bares Deportivos

Ver carpeta “Sistematización de Entrevistas a Expertos en Bares Deportivos”, archivo “Entrevistas a Expertos en Bares Deportivos”.

ANEXO D: Metodología para entrevistas a profundidad a espectadores deportivos

Tabla D1: Ficha técnica de entrevistas a profundidad a espectadores deportivos

Ficha técnica: entrevistas de profundidad a clientes potenciales	
Objetivos de estudio	<p>Conocer su comportamiento cuando ven deportes.</p> <p>Conocer los motivos que influyen en su decisión de ir a restaurantes o bares para ver deportes.</p> <p>Identificar si conocen cafés, restaurantes o bares de temática deportiva en Lima.</p> <p>Identificar los atributos que para ellos debería tener un local de temática deportiva.</p> <p>Conocer los atributos que valoran de la propuesta de negocio.</p> <p>Identificar la intención y frecuencia para asistir a La Tribuna Sports.</p>
Perfil del entrevistado	<p>Compuesto por hombres y mujeres que gustan de los deportes, de nivel socio económico A y B, de los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y San Isidro; y con 27 a 38 años de edad.</p>
Tamaño de la muestra	<p>Se entrevistó a 15 hombres y 10 mujeres.</p>
Método	<p>Entrevistas personalizadas.</p>
Fecha	<p>Del 1 de Abril al 30 de Mayo de 2016</p>

ANEXO E: Metodología para grupos focales exploratorios

Tabla E1: Ficha técnica de grupos focales exploratorios

Ficha técnica: grupos focales			
Objetivos de estudio	Conocer las opiniones y expectativas del público espectador de eventos deportivos sobre el mercado actual de cafés, restaurantes y bares temáticos deportes. Conocer el comportamiento de los clientes y su opinión sobre la puesta en marcha de un bar temático deportivo.		
Universo de estudio	Hombres y Mujeres de edades comprendidas entre los 27 y 38 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B.		
Método	Cuatro grupos focales conformado cada uno por 6 personas.		
Fecha	Las dinámicas se realizaron entre los días 31 de enero y 7 de febrero del 2015, en la ciudad de Lima		
Estructura de sesiones			
Grupo focal 1	Grupo focal 2	Grupo focal 3	Grupo focal 4
Con promedio de 29 años, pertenecientes al sector A y B. Se realizó con 6 mujeres residentes en los distritos de Miraflores y Santiago de Surco.	Con promedio de 32 años, pertenecientes al sector A y B. Se realizó con 3 hombres y tres mujeres residentes en los distritos de Surco, Miraflores y San Boja.	Con promedio de 31 años, pertenecientes al sector A y B. Se realizó con 6 hombres que laboran en los distritos de Surco, San Borja y San Isidro.	Con promedio de 33 años, pertenecientes al sector A y B. Se realizó con 6 hombres residentes de los distritos de Surco, San Borja y Miraflores.

Tabla E1: Ficha técnica de grupos focales (continuación)

Ficha técnica: grupos focales	
Objetivos de estudio	Conocer las opiniones y expectativas del público espectador de eventos deportivos sobre el mercado actual de cafés, restaurantes y bares temáticos deportes. Conocer el comportamiento de los clientes y su opinión sobre la puesta en marcha de un bar temático deportivo.
Universo de estudio	Hombres y Mujeres de edades comprendidas entre los 27 y 38 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B.
Método	Cuatro grupos focales conformado cada uno por 6 personas.
Fecha	Las dinámicas se realizaron entre los días 31 de enero y 7 de febrero de 2015, en la ciudad de Lima.
Guía de preguntas	Parte I-Objetivo: Conocer el perfil de los participantes en relación a la afición por los eventos deportivos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para comenzar me gustaría que cada uno se presente, y que diga a qué se dedica y en dónde trabaja. 2. ¿Con que frecuencia ven deportes? y ¿en dónde? 3. ¿Existen motivos para que prefieran ver deportes en un local así en vez de su casa? ¿Cuáles serían?
	Parte II-Objetivo: Conocer el perfil de los participantes en relación a su experiencia de visitas a bares en Lima.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Creen que en Lima existen alternativas para ver deportes? ¿Bares Deportivos? 2. ¿Qué tal fue la experiencia en estos bares? 3. ¿Qué servicio les gustaría que ofrecieran? 4. ¿Qué opinan de que se realicen dinámicas participativas después de un evento importante? Las dinámicas serán en torno al evento visualizado.
Parte III-Objetivo: Conocer el comportamiento, percepción y crítica del participante en función a la propuesta de negocio.	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es lo que piensan de la propuesta, lo bueno, lo malo, etc. 2. ¿Qué deportes les gustaría que se pasen? 3. ¿Qué no les gusta? 4. ¿Han asistido a un sitio similar? 5. ¿Qué hora consideran adecuada para abrir y cerrar? 6. ¿Qué productos les gustaría piqueos o platos preparados? ¿Qué bebidas? 7. ¿Qué implementación se debería de hacer para que el lugar de una impresión netamente deportiva? 8. ¿Dónde les gustaría que este ubicado el local? 9. ¿Qué opinan de pasar partidos diferidos? 10. ¿Lo ven como un lugar para ir después del trabajo? 11. ¿Qué opinan de que ofrezca una membresía? 12. ¿Pensamos cobrar entrada con una bebida, entrada libre, un pack? O que les gustaría 13. ¿Lo calificarían como un lugar masculino? ¿A partir de qué edad consideran que el público dejaría de ir al local? 14. ¿Consideran necesario que haya las dos zonas: box y general? 15. ¿Qué los haría volver? 16. ¿Qué opinan del logo? 17. ¿Qué opinan del nombre?

ANEXO F: Carta de productos

Figura F1: Carta de productos



Figura F1: Carta de productos (continuación)

Entrantes	
Ensalada de Atún	S/.25.00
Ensalada Cesar <i>(lechuga, tiras de pollo, pan tostado y anchoas)</i>	S/.25.00
Ensalada con trozos de pollo empanizado	S/.25.00
Sánguches y Hamburguesas	
Sánguches	
Sandwish Pollo Deshilachado	S/.26.00
Sandwish Club	S/.28.00
Sandwish de Asado	S/.30.00
Hamburguesas	
Hamburguesa Clásica	S/.27.00
Hamburguesa Royal	S/.30.00
Porciones	
Nachos	S/.21.00
Alitas de Pollo	S/.23.00
Chicharrones de Pollo	S/.23.00
Tequeños clásicos	S/.21.00
Tequeños Lomo Saltado	S/.27.00
Yuquitas fritas	S/.22.00
Papas Fritas Nativas	S/.22.00

Figura F1: Carta de productos (continuación)



ANEXO G: Metodología para grupo focales pilotos

Tabla G1: Ficha técnica de grupos focales pilotos

Ficha técnica: grupos focales	
Objetivos de estudio	Conocer las opiniones y expectativas del público objetivo respecto al servicio y a las dinámicas interactivas para validar la propuesta de valor.
Universo de estudio	Hombres de edades comprendidas entre los 27 y 38 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B.
Método	Dos grupos focales conformado cada uno por 6 personas.
Fecha	Las dinámicas se realizaron el día 11 de Junio de 2016, en la ciudad de Lima.
	Parte I-Objetivo: Conocer el perfil de los participantes en relación a la afición por los eventos deportivos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para comenzar me gustaría que cada uno se presente, y que diga a qué se dedica y en dónde trabaja. 2. ¿Con que frecuencia ven deportes? y ¿en dónde? 3. ¿Creen que en Lima existen bastantes restaurantes o bares exclusivos para ver deportes? ¿Qué tal fue la experiencia en estos bares?
	Parte II-Objetivo: Conocer el comportamiento de los participantes respecto a las dinámicas.
	<p>Presentación del video del partido entre Alianza Lima y Universidad de Chile</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Consideran que el primer gol de Alianza fue válido? 2. ¿Consideran que el segundo gol de Universidad de Chile debió ser invalidado? 3. ¿Creen que la participación del árbitro terminó incidiendo en el resultado final del partido?
	Parte III-Objetivo: Conocer las opiniones de los clientes respecto a la experiencia del servicio
	<p>Presentación de la idea de negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué les parecieron la experiencia? 2. ¿Qué les pareció la idea de ser premiados por su conocimiento en deportes? 3. ¿Cómo debe ser el servicio y el personal que lo brinda? 4. ¿Qué aspectos mejorarían o quitarían del servicio ofrecido? 5. ¿Con cuánta frecuencia asistirían al local y cuánto estarían dispuestos a gastar? 6. ¿Qué opinan del nombre del local y el logotipo? 7. ¿Qué opinan del horario de atención? 8. ¿Qué buscaría en su próxima experiencia de este servicio?

ANEXO H: Nivel de ingresos y gastos mensuales según NSE – Lima Metropolitana

Tabla H1: Nivel de ingresos y gastos mensuales según NSE – Lima Metropolitana

TIPOS DE GASTOS PROMEDIO	NIVELES SOCIOECONOMICOS							
	TOTAL	A	B	C	C1	C2	D	E
Grupo 1: Alimentos	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2: Vestido y Calzado	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3: Alquiler de vivienda, Combustible y Electricidad.	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5: Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6: Transportes y Comunicaciones	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7: Esparcimiento, Diversión y Cultura	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8: Otros bienes y servicios	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3110	S/. 7362	S/. 4249	S/. 2840	S/. 3012	S/. 2527	S/. 2034	S/. 1479
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3927	S/10860	S/. 5606	S/. 3446	S/. 3649	S/. 3075	S/. 2321	S/. 1584

Adaptado de APEIM (2016, pág. 36)

Se puede observar que el gasto en “Esparcimiento, diversión y cultura” por hogar mensual en el NSE A fue S/. 879, en el NSE B fue S/. 375. En el NSE C fue S/.182, en el NSE D fue S/.95 y en el NSE E fue S/. 56. Por tanto, los NSE A y B tienen mayor nivel de gasto en dicho rubro.

ANEXO I: Distribución población por zonas APEIM y NSE en Lima Metropolitana

Tabla I1: Distribución población por zonas APEIM y NSE en Lima Metropolitana

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	A	B	C	D	E
Total	100	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	12.3	42.6	34.0	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.7	58.0	22.2	5.4	0.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	14.9	4.5	1.4
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.9	26.6	44.5	20.5	4.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.2	19.7	44.3	23.8	11.1
Otros	100	0.0	8.1	47.6	25.4	28.9

Adaptado de APEIM (2016, pág. 22)

Se observa que del total de habitantes de la Zona 7, el 35.9% pertenece al NSE A y el 43.2% al NSE B. Se concluye que esta zona alberga a la mayoría de habitantes pertenecientes a los NSE A y B.

ANEXO J: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana para Lima Metropolitana

Tabla J1: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana para Lima Metropolitana

Principales Características	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Grupo de Edad							
De 14 a 24 años	763.3	755.6	838.3	931.6	1062.7	1018.2	1082.5
De 25 a 44 años	1412.3	1389.6	1462.7	1622.6	1646.4	1792.8	1870.7
De 45 a 64 años	1557	1472.8	1644.9	1726.9	1730.6	1876,3	2053.4
De 65 y más años	858.3	844.8	1004.9	1077.6	1165.5	1490.6	1839.3

Adaptado de INEI (2015)

Del gráfico, se observa que hay un incremento considerable en los salarios después de los 24 años para el año 2015, por un monto que asciende a S/. 788.3. Por ello, la delimitación del público objetivo según la variable edad considera a aquellos pertenecientes al grupo de 25 a 44 años.

ANEXO K: Población por edad según distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana

Tabla K1: Población de hombres por edad según distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana

EDAD	Miraflores	San Borja	San Isidro	Surco	TOTAL
27 años	691	809	410	2276	4185
28 años	693	840	369	2187	4089
29 años	593	873	372	1080	2918
30 años	726	932	400	2306	4364
31 años	708	791	361	2186	4046
32 años	771	783	339	2277	4170
33 años	679	818	380	2246	4123
34 años	661	768	415	2201	4045
35 años	685	776	376	2195	4032
36 años	662	750	420	2024	3857
37 años	641	788	371	2268	4068
38 años	587	730	414	2132	3862
TOTAL	8098	9659	4628	25376	47761

Fuente: INEI (2016)

Del gráfico, se observa que la población que cumple con las características del perfil objetivo, excepto por la variable NSE, suma un total de 47,761 personas. Con esta cantidad se puede proceder a calcular la muestra poblacional.

ANEXO L: Cálculo del tamaño de la muestra poblacional

La población (N) a considerar es 47,761 personas, por ser mayor a 1,000 se utilizará el cálculo para el muestreo de poblaciones infinitas.

Términos de cálculo

N=	47,761				
p=	0.5	e=	0.05	z=	1.96
q=	0.5	e ² =	0.0025	z ² =	3.842

Fórmula

Población infinita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$= \frac{3.842 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.0025}$$

$$= \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$= 384$$

Se obtiene una muestra de 384 personas, pero por decisión arbitraria se optó por redondear la cifra a 400.

Tabla L1: Guía de Variables

Simbología	Significado	Valor
N	Tamaño muestral	n
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss	1.96
P	Prevalencia del parámetro a evaluar. De desconocerse asumir p=0.5, que hace mayor el tamaño muestral	0.5
Q	1-p	0.5
E	Error que se prevee cometer	0.05

ANEXO M: Metodología para encuesta

Tabla M1: Ficha técnica para encuesta

Ficha técnica para encuesta	
Tipo de investigación	Estudio cuantitativo-encuesta de opinión.
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista directa a hombres, de 27 a 38 años y del NSE A y B.
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión a hogares y en espacios públicos donde se concentre el público objetivo; el propósito de la investigación fue estudiar el perfil de personas sobre una nueva idea de negocio.
Enaho	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia la Encuesta Nacional de Hogares 2015 (ENAHO)
Marco muestral	400 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 4.9\%$ con un nivel de confianza del 95%. Muestreo aleatorio simple.
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápica por distritos según la zona 7 de APEIM (excepto La Molina) y se aplicó cuota edad para la selección de informantes.
Fechas de aplicación	13 al 15 de Julio de 2016



Tabla M2: Encuesta

ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA

PREGUNTAS FILTRO

	[REGISTRAR EDAD] Entre 27 y 38 Años
Distrito donde vive	
1	Miraflores
2	San Borja
3	San Isidro
4	Surco

PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. Marque el deporte de su preferencia (puede elegir más de uno).

1	Fútbol
2	Básquet
3	Vóley
4	Artes marciales mixtas
5	Fórmula 1
6	Tenis
7	Otros [ESPEC.]

2. ¿Dónde usualmente asiste para ver estos deportes?

1	En casa propia
2	En casa de un amigo
3	Bar
4	Restaurante
5	Estadio
6	Otros [ESPECIFICAR]

3. ¿Qué razones le dificultan a usted reunirse con amigos en su hogar para ver algún evento deportivo?[MARCAR DOS PRINCIPALES]

1	Libertad para hacer bulla y gritar
2	Limpieza luego de finalizada la reunión
3	Preparar y servir comida
4	Espacio reducido
5	No tengo dificultades para reunirme

4. En el último año, ¿ha asistido a algún bar a ver un evento deportivo?

1	Sí
2	No

Si respondió NO, favor pasar a la pregunta 16.

5. Sobre el último bar al que fue, ¿podría decirme el nombre?

--

6. Sobre el último bar al que asistió, ¿cómo calificaría usted su servicio?

1	Muy bueno	PASAR A PREGUNTA 11
2	Bueno	
4	Malo	
5	Muy malo	

Tabla M2: Encuesta (Continuación)

7. ¿Por qué razones no le gustó el bar? (puede elegir más de una opción).

1	Seguridad
2	Tiempo de espera en la atención
3	Trato al cliente
4	Sabor de bebidas y snacks
5	Otro [ESPECIFICAR]:

8. ¿Por qué razones asistió a dicho bar? ORDENAR DEL 1 AL 5, DONDE 1 ES EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE Y 5 EL ASPECTO MENOS IMPORTANTE.	
a. Ambientación/decoración	()
b. Diversidad de snacks y bebidas	()
c. Equipos de última generación	()
d. Precio	()

9. En el último año, ¿ha asistido a algún bar de temática exclusivamente deportiva?

1	Sí
2	No [SALTO A PREGUNTA 16]

10. ¿Cuál es el nombre del bar?

1	The Corner Bar & Grill
2	Estadio Fútbol Club
3	Otros [ESPECIFICAR]

11. ¿Con qué frecuencia suele ir?

1	Una vez al mes
2	Dos veces al mes
3	Más de tres veces al mes
4	Semanal/diario

12. Sobre la última vez que asistió a un bar temático deportivo, ¿con quién asistió?

1	Amigos
2	Compañeros de trabajo
3	Familia
4	Pareja

13. ¿Cuándo ve deportes, siente la necesidad de comentar/discutir/debatir sobre el evento?

1	Sí
2	No

SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO

14. ¿Qué le parece la idea de negocio?

1	Muy bueno
2	Bueno
4	Malo
5	Muy malo

15. De los atributos mostrados que tendría el negocio: enumere según orden de importancia para usted, donde 1 es el aspecto que menos le importa y 6. el aspecto que más le importa.	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
a. Zonas privadas (boxes)	1	2	3	4	5	6
b. Zonas generales (butacas tipo estadio)	1	2	3	4	5	6
c. Decoración temática	1	2	3	4	5	6
d. Libertad (para hacer bulla y gritar)	1	2	3	4	5	6
e. Dinámicas interactivas	1	2	3	4	5	6
f. Aplicación para reservar y consultar cronogramas	1	2	3	4	5	6
g. OTROS: [ESPECIFICAR]	1	2	3	4	5	6

16. Sobre la idea de negocio, ¿asistiría a este local?

1	Definitivamente sí
2	Sí
3	No
4	Definitivamente no

Tabla M2: Encuesta (Continuación)

17. ¿Con qué frecuencia asistiría al local?

1	Semanal
2	Quincenal
3	Mensual
4	Otros: [ESPECIFICAR]

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en consumo?

1	50 a 80 nuevos soles
2	80 a 120 nuevos soles
3	120 a 160 nuevos soles
4	Más de 160 nuevos soles

19. ¿Estarías dispuesto a pagar por el box?
[INGRESO MAXIMO DE 12 PERSONAS, INCLUYE UN MIX DE PIQUEOS, UNA BOTELLA DE TRAGO CORTO, SERVICIO PERSONALIZADO Y ESCOGER TU PROGRAMACIÓN]

1	Definitivamente sí	
2	Probablemente sí	
3	Probablemente no	PASAR A NSE
4	Definitivamente no	

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el box?

1	0 nuevos soles
---	----------------

1	120 a 160 nuevos soles
2	160 a 200 nuevos soles
3	200 a 240 nuevos soles
4	240 a más

NSE

NSE1 ¿Cuál es el nivel de instrucción del jefe de hogar?

0	Ninguno / Sin instrucción / Sin educación
2	Inicial o primaria incompleta
3	Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa
4	Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta
6	Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa
7	Superior Universitaria Incompleta
9	Superior Universitaria Completa
10	Postgrado Universitario

NSE 2 ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

0	Tierra / Arena / Tablones sin pulir
3	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón
6	Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.
7	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.
8	Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato

Tabla M2: Encuesta (Continuación)

**NSE3 Me podría indicar: ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar (sin incluir servicio doméstico)?
¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar que actualmente use exclusivamente para dormir (incluir la de servicio doméstico)?
MARCAR EN LA TABLA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE.**

Dormitorio incluye servicio	Miembros del hogar sin incluir servicio										
	1 o 2	3	4	5 o 6	7 o 8	9	10	11 o 12	13 o 14	15	16
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0
2	7	7	7	4	2	1	1	1	0	0	0
3	7	7	7	7	4	4	2	2	1	1	1
4	7	7	7	7	7	4	4	4	2	2	2
5	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	2
6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4
8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

NSE4 Usted en su hogar, ¿cuenta con alguno de los siguientes bienes, artefactos o servicios?	Sí	No
h. Teléfono fijo en funcionamiento	5	0
i. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento	5	0
j. Horno Microondas en funcionamiento	5	0
k. Lavadora en funcionamiento	5	0
l. Computadora / laptop en funcionamiento	5	0

NSE5 ¿Cuál es el tipo de vivienda dónde reside?

1	Departamento en edificio
2	Casa independiente
3	Otros:

21. Nombre del entrevistado:

--	--

Para efectos de supervisión de nuestro trabajo ¿podemos contactarlo nuevamente mediante una llamada telefónica?

1 Sí	2 No	9 NS/NR
------	------	---------

↳PASAR AL FINAL DE ESTA SECCIÓN

¿A qué número de teléfono?	
Referencia especial:	

ANEXO N: Cuadro de mando integral

Tabla N1: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Formula	Frecuencia	Meta Año 1	Meta Año 10
Financiera	Incrementar ventas	Total de ventas realizadas en el año	# Visitas X Ticket Promedio	Anual	S/.588,210	S/.1,318,619
Cliente Externo	Incrementar clientes fidelizados	Número de veces que asiste al local	# Asistencias en el mes	Mensual	1 vez	3 veces
		Porcentaje de reclamos al mes	# Visitas en el mes con reclamos / Total visitas en el mes	Mensual	5%	1%
		Porcentaje de clientes satisfechos	# Clientes satisfechos encuestados / Total clientes encuestados	Mensual	75%	90%
	Penetrar el mercado	Porcentaje demanda objetivo	Estimación demanda objetivo	Anual	5%	11%
Procesos	Ser eficientes en la realización de las dinámicas	Tiempo total de duración del Debate Deportivo	Tiempo esperado de duración	Semanal	20 min	15 min
		Tiempo total de duración de la Columna Sports	Tiempo esperado de duración	Semanal	6 días	4 días
	Ser eficaces en la realización de las dinámicas	Porcentaje de clientes satisfechos con dinámicas	# Clientes satisfechos / Total clientes que participaron en dinámicas	Semanal	80%	100%
Formación y Crecimiento	Contar con colaboradores motivados	Índice de productividad Soles-Hora	Ventas realizadas / Horas trabajadas por el personal	Mensual	60 Soles/Hora	100 Soles/hora
		Porcentaje de asistencia a capacitaciones	# Capacitaciones asistidas/ Total capacitaciones realizadas	Mensual	75%	100%
	Desarrollar conocimiento deportivo en colaboradores	Número de preguntas respondidas	# Respuestas correctas / Total de preguntas	Semanal	70%	90% -100%
	Reducir el nivel de rotación	Porcentaje de trabajadores desvinculados	# Trabajadores desvinculados / Total trabajadores	Mensual	45%	15%

ANEXO O: Evaluación de distritos para establecer el local

Para elegir el distrito, se consideró pertinente la elaboración de una matriz de variables con los aspectos necesarios a tener en cuenta para seleccionar del distrito ideal; como el flujo de gente, el nivel de actividad comercial y la intuición de los miembros del grupo. A continuación se analizará a cada distrito tomando en cuenta las variables previamente establecidas

Miraflores

Densidad y crecimiento poblacional

El distrito cuenta con un alto nivel de actividad comercial, según la municipalidad de Miraflores existe registrados alrededor de 8, 000 locales comerciales (Municipalidad de Miraflores, 2016). La gran mayoría de ellos se encuentra concentrada en los alrededores del parque Kennedy y sus cercanías. A partir de la observación realizada se pueden identificar ejes comerciales en la calle Berlín, calle Manuel Bonilla, Av. Diagonal, y la calle de las pizzas

Ejes comerciales

El distrito cuenta con un alto nivel de actividad comercial, según la municipalidad de Miraflores existe registrados alrededor de 8, 000 locales comerciales (Municipalidad de Miraflores, 2016). La gran mayoría de ellos se encuentra concentrada en los alrededores del parque Kennedy y sus cercanías. A partir de la observación realizada se pueden identificar ejes comerciales en la calle Berlín, calle Manuel Bonilla, Av. Diagonal, y la calle de las pizzas.

Cantidad de competidores directos

Se ha identificado solo un competidor directo, el bar deportivo The Corner Bar & Grill. Este establecimiento es un competidor directo porque su giro de negocio es transmitir eventos deportivos y, la venta de piqueos y tragos. Sin embargo, este local se encuentra dirigido principalmente a turistas por lo que su programación deportiva da prioridad a eventos de deportes como futbol americano y béisbol.

Cantidad de competidores sustitutos o indirectos

Dentro de los competidores indirectos o sustitutos se consideran a los bares, bares temáticos, casinos y restobares, los cuales hacen casi un total de 236 locales. Estos, en su mayoría, se encuentran ubicados alrededor del Parque Kennedy, específicamente en la calle de las Pizzas, la calle Berlín y la calle Manuel Bonilla. Asimismo, cabe mencionar la presencia la distintos malls y centros comerciales.

Negocios complementarios

Dentro de los negocios complementarios a la propuesta se lograron identificar que existen 35 lugares nocturnos entre discotecas y karaokes. Según el estudio del INEI acerca de la densidad empresarial, Miraflores supera las 320 empresas por cada mil habitantes siendo el distrito con mayor densidad empresarial (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014).

San Borja

Densidad y crecimiento poblacional

Según el INEI, en el 2015 el distrito de San Borja contó con 113,252 habitantes y además tuvo una densidad poblacional de 9,960 habitantes (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013). Se proyecta que para el año 2016 su población será de 112,048 habitantes (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

Ejes comerciales

San Borja puede dividirse en tres ejes comerciales: las inmediaciones de la Av. Aviación, Javier Prado y Las Artes (CC La Rambla); los alrededores del centro comercial Real Plaza y finalmente las cercanías del Centro Comercial Ebony. Es principalmente en estas zonas en donde se registra un mayor movimiento comercial.

Cantidad de competidores directos en la zona

En el distrito de San Borja se pudo comprobar que solo existe la presencia de un competidor directo, el bar Deporjets ubicado en la avenida Aviación, cuyo horario de atención es de lunes a domingo de 10:00 a.m. a 10:00 p.m.; siendo su principal actividad las apuestas deportivas.

Cantidad de competidores sustitutos o indirectos

Durante los días de investigación a este distrito y las principales zonas comerciales se pudo apreciar gran cantidad de competidores sustitutos en la zona. Existen alrededor de 75 restaurantes, que se encuentran ubicados en la avenida Aviación Javier Prado y Angamos. Pueden dividirse en chifas, pollerías y restaurantes de distintas categorías (comida italiana, criolla y asiática). Cabe resaltar que en los centros comerciales presentes en el distrito predomina principalmente la presencia de establecimientos de comida rápida, y que en algunas ocasiones transmiten eventos deportivos.

Negocios complementarios

Dentro de los negocios complementarios a la propuesta se lograron identificar que existen 11 lugares nocturnos entre bares, discotecas y karaokes. Asimismo, cabe indicar que San Borja es uno de los distritos que cuenta con un total de 16174 empresas y que además cuenta con una elevada proyección de crecimiento e inversión en locales de comida, entretenimiento, etc. (Municipalidad de San Borja, 2011).

San Isidro

Densidad y crecimiento poblacional

Según el INEI, en el 2015 el distrito de San Isidro contó con 55,006 habitantes y además tuvo una densidad poblacional de 4,955 habitantes (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013). Se proyecta que para el año 2016 tenga 53,393 habitantes (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

Ejes comerciales

San Isidro puede dividirse en tres ejes comerciales: las inmediaciones de la cuadras 7 y 10 de la Av. Dos de Mayo; los alrededores de la zona financiera comprendida por las Av. República de Panamá, Canaval y Moreira, Paseo de la República, Las Begonias y Rivera Navarrete y finalmente la zona comprendida por la Av. Camino Real y el Parque el Olivar. Es principalmente en estas zonas en donde se registra un mayor movimiento comercial.

Cantidad de competidores directos

Durante la observación de las zonas comerciales del distrito, no se halló ningún bar de temática deportiva.

Cantidad de competidores sustitutos o indirectos

Durante los días de investigación a este distrito y las principales zonas comerciales se pueden apreciar gran cantidad de competidores sustitutos. En la Av. Dos de Mayo se pueden contabilizar 13 restaurantes de comida gourmet y criolla, entre 4 y 5 tenedores. Por otro lado, en las zonas comprendidas por las Av. Camino Real y Conquistadores existen alrededor de 32 restaurantes gourmets, italianos y criollos, entre 4 y 5 tenedores. Se puede contabilizar un Chilis que transmite eventos deportivos y un Bambos. Finalmente, en la zona financiera se encontraron alrededor de 17 restaurantes gourmets. También se encontraron alrededor de 4 restaurantes chifas.

Negocios complementarios

Cabe mencionar que no se pudo apreciar presencia de bares, karaokes o discotecas. En cuanto a la densidad empresarial, en San Isidro existen 354 empresas por cada mil habitantes, siendo el distrito con mayor densidad en Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014).

La actividad económica predominante del distrito es el sector terciario, alcanzando el 85% de las actividades. El sector se divide en comercio y servicio. En el primero se destaca la actividad inmobiliaria, empresarial y de alquileres, el comercio al por menor, la intermediación financiera, comercios al por mayor y hoteles y restaurantes (Municipalidad de San Isidro, 2012).

Santiago de Surco

Densidad y crecimiento poblacional

Según el INEI, en el 2015 el distrito de Santiago de Surco contó con 344,242 habitantes y además tuvo una densidad poblacional de 9,906 habitantes (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013). Se proyecta que para el año 2016 tenga una población de 349,918 habitantes (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

Ejes comerciales

Los principales ejes comerciales de Santiago de Surco son las avenidas Primavera, Holguín, Caminos del Inca, El Polo y el Óvalo Higuiereta. En tales ubicaciones, se encuentran los centros comerciales, clubes sociales, instituciones educativas y centros financieros más importantes del distrito. Es principalmente en estas zonas en donde se registra un mayor movimiento comercial

Cantidad de competidores directos en la zona

A mediados de septiembre del 2014, se inauguró el local temático deportivo llamado Just Play Bar & Grill, el cual se encuentra ubicado en Calle Monterrey #170 Local 303, Chacarilla- Surco. Es competidor directo porque su giro de negocio es transmitir eventos deportivos y, la venta de piqueos y tragos.

Cantidad de competidores sustitutos o indirectos

Actualmente existen 414 restaurantes, de los cuales 244 se encuentran ubicados donde se concentra en mayor grado el nivel socioeconómico alto. Además, con respecto a los casinos existen 8 en el distrito. Finalmente, las discotecas y centros de entretenimiento nocturno son en total 3 (Municipalidad de Santiago de Surco, 2011)

Negocios complementarios

Los negocios complementarios son diversos; sin embargo, la mayoría de estos se reúnen en los principales centros comerciales del distrito como lo son Centro Comercial Caminos del Inca, Centro Comercial el Polo y Jockey Plaza.

Tabla P1: Matriz de elección de distrito

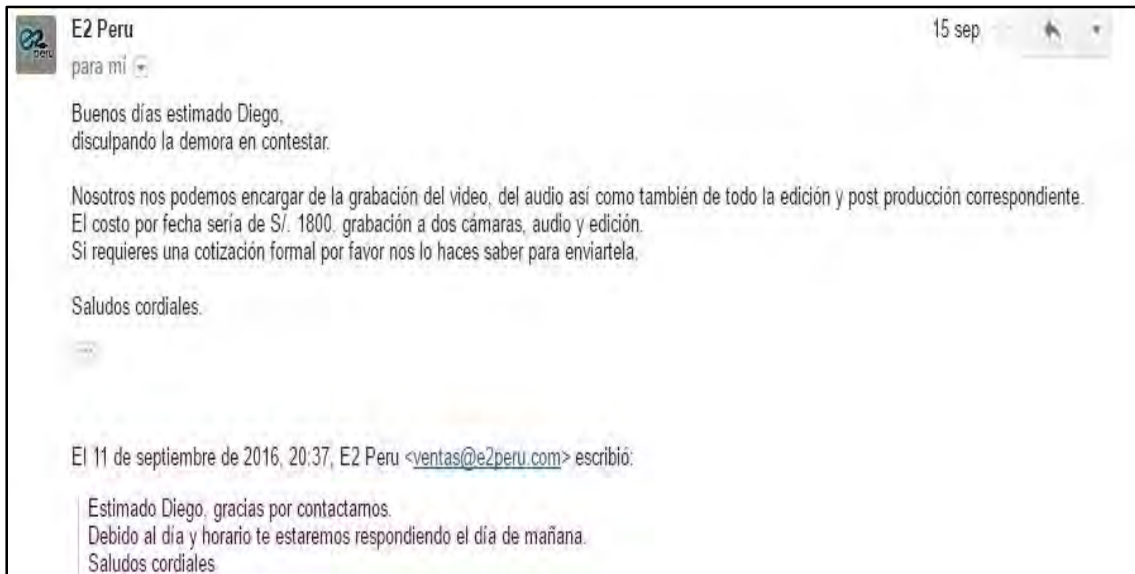
Variables	Peso	San Isidro	San Borja	Miraflores	Surco
Flujo de personas	0.4				
Densidad Poblacional		2	4	3	4
Crecimiento poblacional		1	3	3	4
Promedio		1.5	3.5	3.0	4
Promedio por persona		0.6	1.4	1.2	1.6
Actividad comercial	0.5				
Ejes comerciales		4	3	4	3
Ausencia de Competidores directos		5	2	2	1
Ausencia Competidores sustitutos		4	2	2	4
Negocios Complementarios		1	4	4	1
Promedio		3.5	2.8	3.0	2.3
Promedio por persona		1.8	1.4	1.5	1.1
Intuición	0.1				
Juan Pablo		3	2	5	1
Christiam		2	2	5	1
Diego		2	2	4	2
Promedio		2.3	2.3	4.7	1.3
Promedio por persona		0.2	0.2	0.5	0.1
Total	1	2.6	3.0	3.2	2.9

El rango de valores de peso va de 0.0 (No importante) a 1.0 (Muy importante)

Los puntajes de cada variable varían de 1 = Característica inexistente o débil a 5 = Característica existente o fuerte

ANEXO P: Detalle de contrato grabación de video activación de marca

Figura P1: Correo cotización equipo y servicio audiovisual



ANEXO Q: Detalle de contrato video institucional La Tribuna Sports

Figura Q1: Cotización servicio video institucional La Tribuna Sports

Señor:

Christian Núñez,

Por la presente, le hacemos llegar el presupuesto de video institucional.

Servicio:

Video institucional de un bar de temática deportiva.

Incluye:

1. Registro de audio y video:
 - a. Cuatro horas de grabación en la fecha y hora determinada por el cliente.
 - b. Se grabarán las instalaciones del bar y la interacción de los clientes.
 - c. Se realizará entrevistas al gerente general y al personal del bar.
 - d. Se entregará un video de 2 a 3 minutos de duración aproximadamente.
2. Post Producción de video y audio:
 - a. Corrección de color.
 - b. Corrección de audio.
 - c. Musicalización del banco de música del gusto del cliente.
 - d. Formato de entrega: Video en FULL HD (1920x1080 px), en MP4 via WeTransfer.

Observaciones:

1. La forma de pago es la siguiente: se abonará el 50% del total en la fecha del evento y el 50% restante se abonará a la entrega del producto.
2. El video será entregado en un lapso de 7 días útiles. Durante este tiempo se podrá tener una pre visualización en caso se desee hacer cambios en la edición (este video se mostrarán en una resolución estándar).
3. El servicio NO INCLUYE la entrega de todos los clips de video registrados, si éstos se requirieran, se puede cotizar la entrega del material en bruto.

**Figura Q1: Cotización servicio video institucional La Tribuna Sports
(continuación)**

Presupuesto	
Video	costo (S/.)
Cámara	600
Audio	400
Alquiler de equipo	300
Asistente	300
Edición de video	600
Movilidad	100
Total	2300

Quedamos a la espera de su respuesta,


Atentamente,




Celular: 951753429 – 956429933
Correo: unoymediaproducciones@gmail.com


ANEXO R: Detalle de contrato y funciones de App La Tribuna Sports

Figura R1: Contrato y funciones de App



International
Organization for
Standardization
20110





PRESUPUESTO N°196-2015

Cliente: LA TRIBUNA SPORT
Contacto: Ximena Paucar – Gerente General
Fecha: 17/08/2015

OBJETIVO

- Implementación de la aplicación móvil de "Gestión de Entradas y Pedidos" (VPC) para la Tribuna Sport.


ACTORES DEL SISTEMA

- Administrador: Responsable de supervisar el rendimiento del asesor, cajero y controlador. Además, visualizar el volumen de ventas diario de entradas por las diversas vías de compra.
- Asesor de Ventas: Encargado de reservar y validar la venta de una determinada entrada.
- Cajero: Encargado de actualizar el estado (ocupado) por la compra de entradas o mesas.
- Controlador: Encargado de validar el código QA del cliente para permitir el ingreso.
- Cliente: Interesado en reservar o comprar entradas de la Tribuna Sport.


APLICACIÓN MÓVIL


- La aplicación móvil debe soportar las siguientes plataformas:
 - iOS (versiones 6 y 7):
 - Dispositivo cliente: iPhone 4, 5, 5C, 5S, 6 y 6 Plus.
 - Android (versiones 4.0 a más):
 - Dispositivo cliente: Samsung Galaxy S3, S4, S5 y S6.
- La arquitectura de la aplicación móvil debe estar orientada a servicios REST (con un formato Java Script Object Notation – JSON) utilizando el protocolo HTTP para la velocidad de cada petición del dispositivo cliente.
- La capa de servicios debe estar desarrollado con el patrón de diseño Model View Controller (MVC) y con la tecnología del Visual Studio 2013 (proyecto Web API). Exponer todas las funciones del modelo de negocio va a facilitar la integración con futuras aplicaciones móviles y web sin importar la plataforma de los dispositivos clientes (IOS, Android, Windows Phone o BlackBerry OS).
- El marco de trabajo para la gestión será la ISO/IEC 20110, norma internacional que garantiza que los procesos de gestión de proyectos e implementación de software se llevan a cabo con eficiencia y la más alta calidad.

Figura R1: Contrato y funciones de App (Continuación)



International Organization for Standardization
29110





- El marco de trabajo para el desarrollo ágil será SCRUM, lo cual implica una interacción constante con los Stakeholders involucrados y la presentación periódica de avances por parte del equipo del proyecto asignado.

A continuación se indican los Backlog Items (BKLGI) iniciales que definen lo requerido para la aplicación VPC.

Item ID	Historia
BKLG1-001	Como cliente necesito poder consultar los precios de los asientos y promociones para conocer las tarifas y restricciones para el ingreso a la Tribuna Sport.
BKLG1-002	Como cliente necesito poder ingresar mediante mi correo electrónico o redes sociales para automatizar el proceso y dar el inicio a mi experiencia en la Tribuna Sport.
BKLG1-003	Como cliente necesito poder consultar el historico de visitas realizadas para llevar un control de recurrencia por usuario.
BKLG1-004	Como cliente necesito poder realizar la reserva de entradas para facilitar el proceso de ubicación mediante una representación grafica y en tiempo real de los espacios disponibles del establecimiento.
BKLG1-005	Como cliente necesito poder realizar el pago de la compra de entradas mediante una pasarela de pagos online (integración) para facilitar el procedimiento y evitar la pérdida de tiempo con colas de personas.
BKLG1-006	Como cliente necesito poder generar un único código QR por compra realizada para exponer en la puerta de entrada y permitir el ingreso sin ninguna restricción.
BKLG1-007	Como cliente necesito poder consultar el detalle de las entradas por código QR o compra realizada para garantizar y controlar en cualquier intervalo de tiempo el histórico generado.
BKLG1-008	Como controlador necesito poder descontar las entradas de una compra mediante la lectura del código QR para validar y autorizar el ingreso al establecimiento.
BKLG1-009	Como controlador necesito poder rechazar un código QR inválido o consumido para rechazar la intención de fraude mediante la alteración del QR o consumo total de todos sus ítems comprados.
BKLG1-010	Como asesor de ventas necesito poder registrar la reserva de entradas para facilitar el proceso de reservas vía telefónica o correo electrónico.
BKLG1-011	Como asesor de ventas necesito poder validar el pago de una determinada reserva para facilitar el proceso de ventas vía telefónica o correo electrónico.
BKLG1-012	Como cajero necesito poder actualizar el estado de una entrada a ocupado para garantizar la integridad del sistema con el registro de pago por la forma tradicional o efectivo.

Figura R1: Contrato y funciones de App (Continuación)

ISO International Organization for Standardization 29110
BITPERFECT solutions

INFRAESTRUCTURA PROPUESTA - WINDOWS AZURE

- Windows Azure es una plataforma de cloud computing madura, abierta y flexible que permite compilar, implementar y administrar aplicaciones rápidamente en una red global de centros de datos administrados por Microsoft. Puede integrar las aplicaciones alojadas en la nube con el entorno local de TI existente¹.




Figura 1
Niveles de servicios Windows Azure

- La plataforma utiliza la infraestructura y los recursos de Microsoft, por lo que es altamente confiable, seguro y escalable.
- La interacción entre las aplicaciones y las instancias de SQL Azure tiene un tiempo de respuesta mucho menor a la infraestructura convencional, ya que se utiliza tecnología de punta para la conexión física entre servidores.
- El servicio de SQL Azure proporciona servicios de almacenamiento de base de datos relacional en la nube. Es equivalente a una instalación de SQL Server convencional pero de alta disponibilidad y potencia de ejecución.

¹ Definición Windows Azure - <http://www.windowsazure.com/es-es/home/features/what-is-windows-azure/> (Consulta: 10-09-2013)


Figura R1: Contrato y funciones de App (Continuación)



MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA


- El costo de mantenimiento y soporte incluye:
 - Infraestructura física necesaria para ejecutar el sistema.
 - Respaldos automáticos de base de datos y servicios web.
 - Soporte a todos usuarios involucrados con el sistema.
 - Capacitación constante de los stakeholders (no existen restricciones en número de horas mensuales).
- Los tipos de acciones de mantenimiento de software que se aplicarán son:
 - Preventivo: Modificación para detectar y corregir fallos latentes antes de que se conviertan en fallos operacionales.
 - Adaptativo: Modificación para adaptarse a un cambio en el entorno gráfico (nueva distribución de vistas del sistema).
 - Perfectivo: Modificación para detectar y corregir fallos latentes antes de que se conviertan en carencias. No incluye desarrollo de nuevas funcionalidades; para activar este proceso se deberá solicitar un change request (nuevos requerimientos).
- La atención de incidencias será canalizada mediante una mesa de ayuda en donde podrá solicitar un nuevo ticket de atención enviando un correo electrónico a: soporte@bitperfect.pe.
- Cada incidencia será calificada por un nivel de criticidad. Ante un escenario de una incidencia de nivel muy crítico, se asignará a un equipo de mantenimiento especializado hasta solucionar la incidencia. Además, se tendrá un canal telefónico constante informado el estado de solución de la incidencia.

Figura R1: Contrato y funciones de App (Continuación)



International
Organization for
Standardization
29110

ISO/IEC 29110 Certified Software Engineering Process



BITPERFECT
solutions

DURACIÓN DEL PROYECTO

- La aplicación VPC tendrá una duración de desarrollo de 2 meses calendarios, contados a partir de la emisión de la orden de servicio.


INVERSIÓN DEL PROYECTO

- La inversión total por la aplicación VPC asciende a \$ 5,000, el cronograma de pagos es el siguiente:
 - \$ 2,500 al iniciar el proyecto.
 - \$ 2,500 al finalizar el proyecto.
- Concepto Opcional:
 - La inversión por la infraestructura propuesta (servicio de Windows Azure), asciende a \$ 300.00 mensuales.
 - El contrato por la infraestructura Windows Azure es anual, con posibilidad de extender los límites en cualquier momento.

NOTAS

- Los precios no incluyen IGV ni impuestos de ley afectos.
- Los precios incluyen el despliegue de la aplicación.
- Se ofrece una garantía que cubre falla en el sistema, producto del desarrollo, que podrían haber sido no tomado en cuenta al momento de firmar el acta de conformidad del producto software. Esto no incluye cambios adicionales al sistema, tanto a nivel de alcance como cambios de arquitectura del software.

Atentamente,



Marco Bruggmann Gisler
Gerente General
BIT PERFECT SOLUTIONS S.A.C
marco.bruggmann@bitperfect.pe
T: 39788-5747

ANEXO S: Costeo y Plan de Acción de Marketing

Tabla S1: Gantt de Marketing

Ver carpeta “Costeo y Plan de Acción de Marketing”, archivo (Costeo y Plan de Acción de Marketing”, pestaña “Gantt de Marketing”.

Tabla S2: Gastos de Marketing

Ver carpeta “Costeo y Plan de Acción de Marketing”, archivo (Costeo y Plan de Acción de Marketing”, pestaña “Costeo de Marketing”.



ANEXO T: Detalle de contrato alquiler del local

Figura T1: Correo de contrato para alquiler de local



ANEXO U: Cotización decoración temática deportiva

Figura U1: Cotización decoración temática deportiva

ROSO ARQUITECTURA, INGENIERIA Y RESTAURACION S.A.C						
Ruc :20600987560						
Presupuesto de : REMODELACION Y RESTRUCTURACION DE ACABADOS						
Constructora :CLIENTE						
Obra : REMODELACION - MIRAFLORES CANTUARIAS						
Tiempo de entrega : Según Cronograma de Obra a Coordinar tiempos.						
Fecha : 29/09/2016						
GRUPO VERZUL GLOBAL DESIGN'S						
ITEM	AMBIENTE	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo S/.	Parcial
1,00	BARRA					S/. 7.600,00
1,01	MUEBLE	Estante para botellas, estructura de madera cedro y repisas de vidrio reflejante.	UN	2,00	S/. 1.500,00	S/. 3.000,00
1,02	BARRA	Tablero de marmol blanco	ML	8,00	S/. 300,00	S/. 2.400,00
1,03	CUADROS	Vidrio con marco de madera pintado color negro.	UN	5,00	S/. 150,00	S/. 750,00
1,04	BANCAS	Madera cedro barnizado	UN	9,00	S/. 50,00	S/. 450,00
1,05	CENEFA	Estructura de Drywall pintado de negro	GLB	1,00	S/. 1.000,00	S/. 1.000,00
2,00	ZONA GENERAL					S/. 18.895,00
2,01	MALLA METALICA	Rejilla de aluminio tipo rombo con borde de perfil de aluminio	M2	5,30	S/. 150,00	S/. 795,00
2,02	PISO VINILICO	Personalizado, impreso y adhesivo en todo área público y barra	M2	120,00	S/. 50,00	S/. 6.000,00
2,03	PINTURA ESTUCO	Tenica de pintura stucco color verde	M2	10,50	S/. 60,00	S/. 630,00
2,04	PINTURA NEGRA	Pintura color negro mate	M2	360,00	S/. 10,00	S/. 3.600,00
2,05	RAQUETA DE TENNIS	Raqueta de tenis profesional	UN	4,00	S/. 100,00	S/. 400,00
2,06	GUANTE BOX	Guantes de boxeo profesional	UN	2,00	S/. 200,00	S/. 400,00
2,07	VITRINA	Templado 5 mm para exhibición con soportes metálicos 5.35 x40 x50	GLB	1,00	S/. 1.000,00	S/. 1.000,00
2,08	BANDERAS	Banderas de Fórmula 1	UN	2,00	S/. 25,00	S/. 50,00
2,09	CUADROS	Cuadro fotográficos	UN	14,00	S/. 20,00	S/. 280,00
2,10	PELOTAS	Pelotas de básquet y fútbol	UN	9,00	S/. 60,00	S/. 540,00
2,11	DRYWALL	Cenefa y estante de exhibición	GLB	1,00	S/. 3.000,00	S/. 3.000,00
2,12	PUNTOS DE LUZ	Reflectores LED dirigibles para destaque	PTS	22,00	S/. 100,00	S/. 2.200,00
3,00	BOX 1					S/. 11.300,00
3,01	MALLA METALICA	Rejilla de aluminio tipo rombo con borde de perfil de aluminio	M2	56,00	S/. 150,00	S/. 8.400,00
3,02	PINTURA	Pintura negra y guinda	M2	120,00	S/. 10,00	S/. 1.200,00
3,03	PISO ALFOMBRADO	Color verde y guinda	M2	30,00	S/. 30,00	S/. 900,00
3,04	PUNTOS DE LUZ	Dicroicos	UN	8,00	S/. 100,00	S/. 800,00
4,00	BOX 1					S/. 11.300,00
4,01	MALLA METALICA	Rejilla de aluminio tipo rombo con borde de perfil de aluminio	M2	56,00	S/. 150,00	S/. 8.400,00
4,02	PINTURA	Pintura negra y guinda	M2	120,00	S/. 10,00	S/. 1.200,00
4,03	PISO ALFOMBRADO	Color verde y guinda	M2	30,00	S/. 30,00	S/. 900,00
4,04	PUNTOS DE LUZ	Dicroicos	UN	8,00	S/. 100,00	S/. 800,00
COSTO DIRECTO						S/. 49.095,00

ANEXO V: Layout

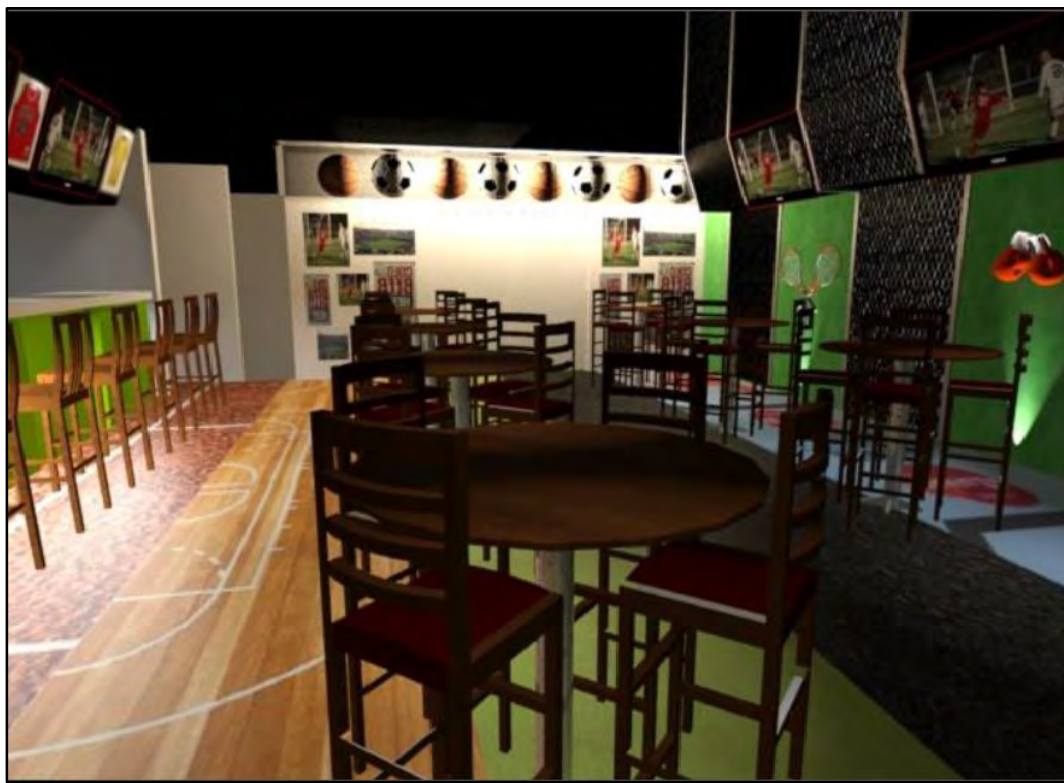
Figura V1: Layout

Ver carpeta “Layout La Tribuna Sports”.



ANEXO W: Vistas 3D de área general

Figura W1: Vistas 3D de área general



ANEXO X: Vista 3D de *boxes* privados

Figura X1: Vista 3D de *boxes* privados



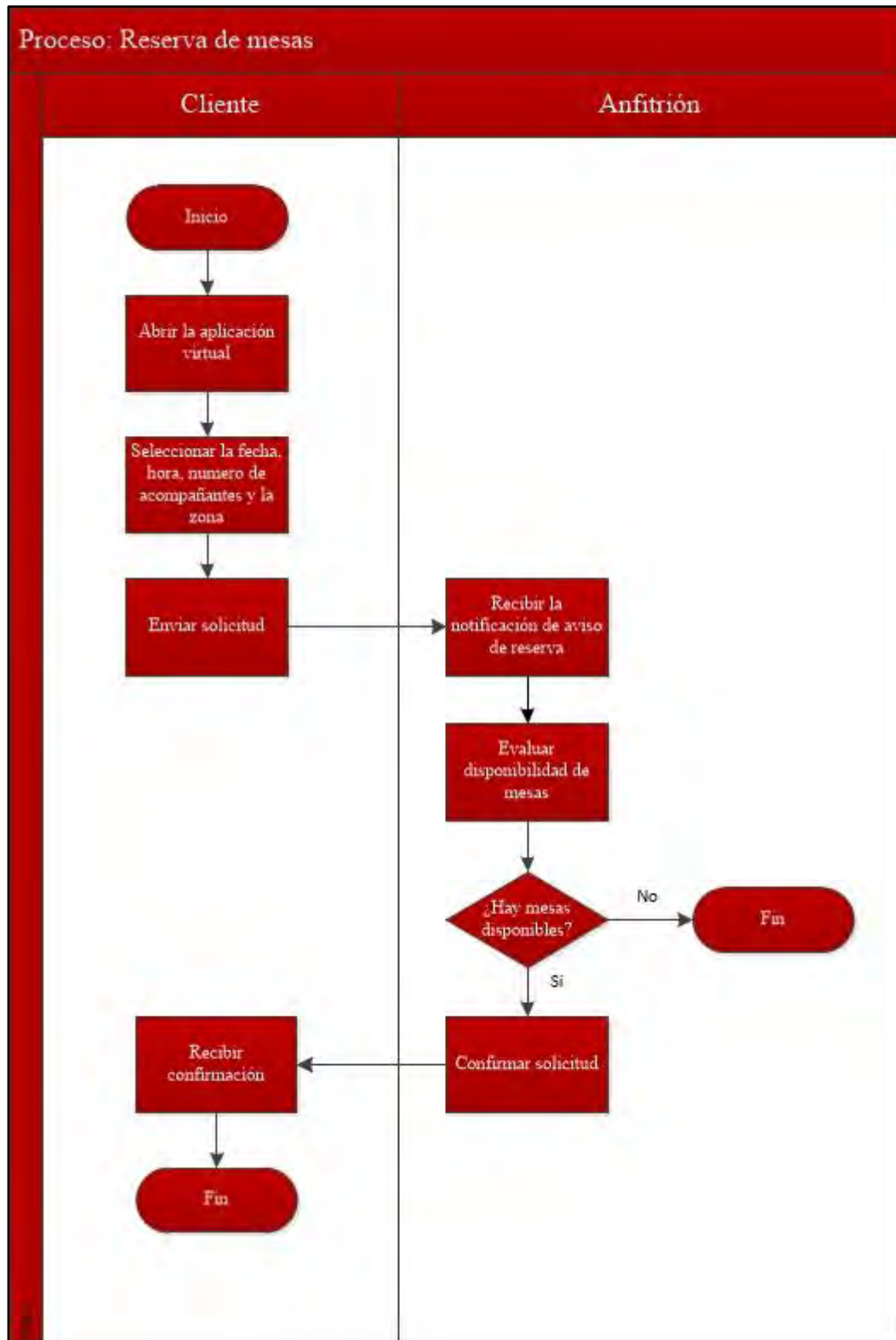
ANEXO Y: Vista 3D área de barra

Figura Y1: Vista 3D área de barra



ANEXO Z: Proceso de reserva de mesas

Figura Z1: Flujograma del proceso reserva de mesas



ANEXO AA: Proceso de atención al cliente

Figura AA1: Flujograma del proceso de atención al cliente



ANEXO AB: Proceso de ejecución de dinámicas interactivas

Figura AB1: Flujograma del proceso de ejecución de “La trivia deportiva”

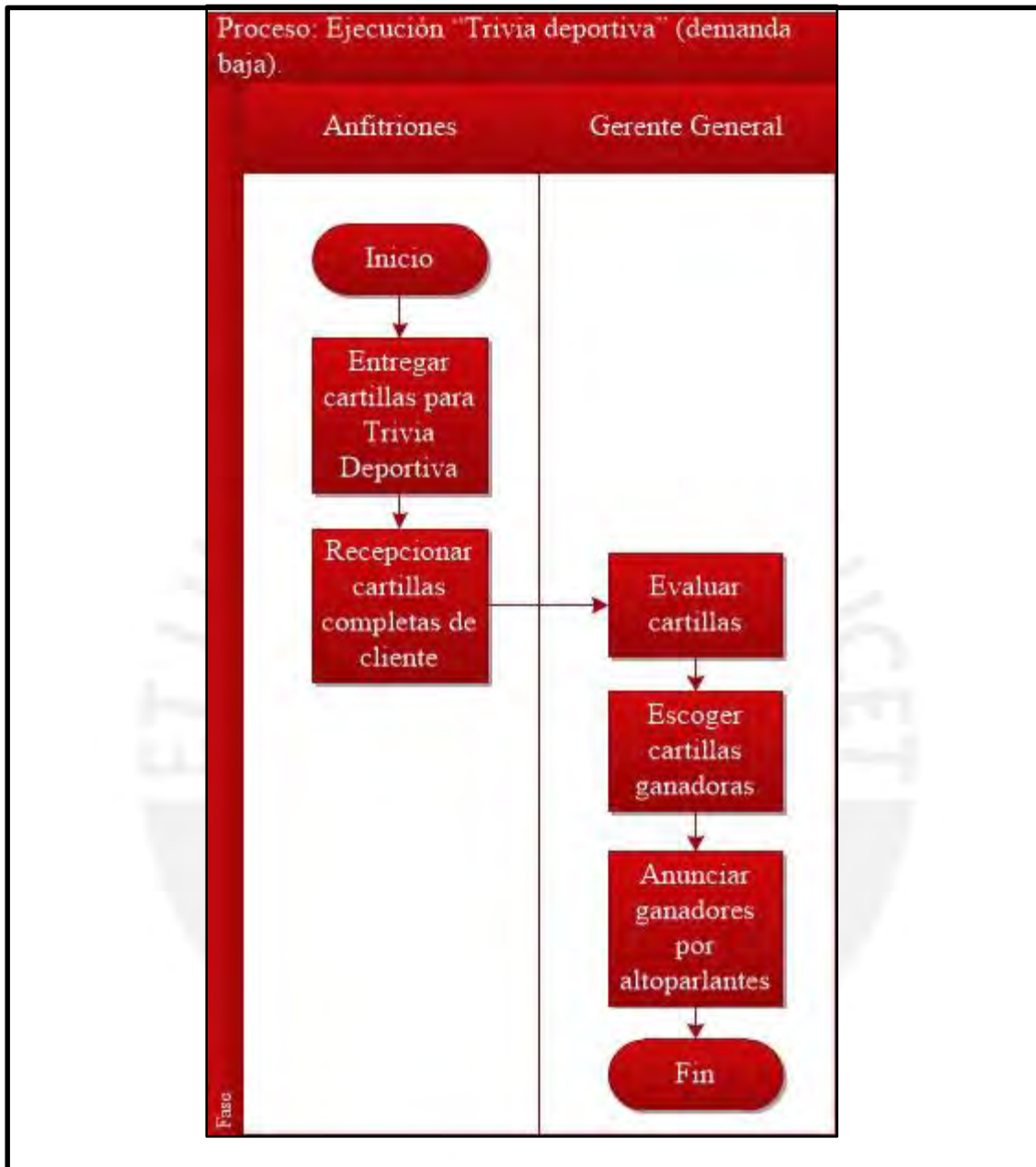
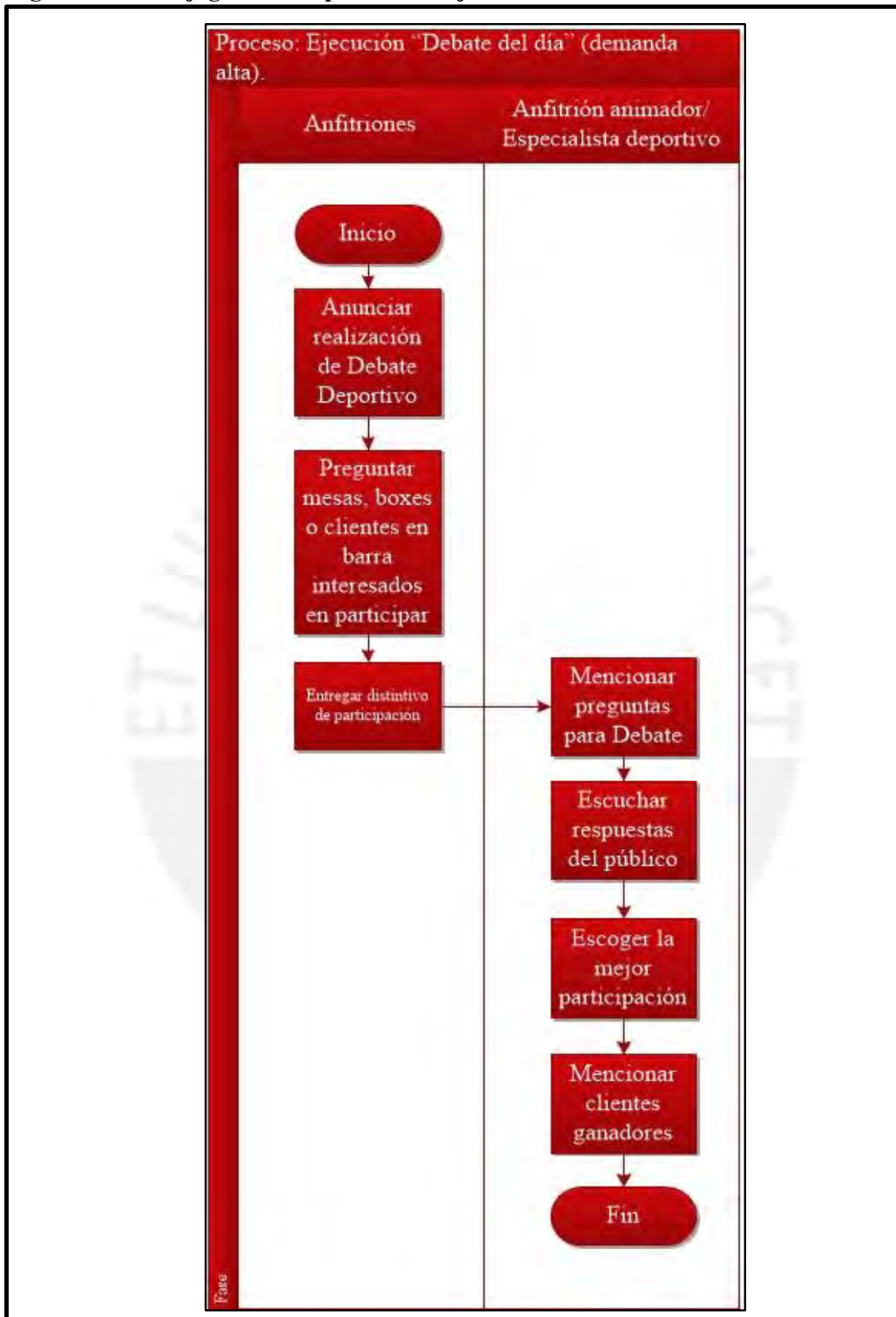
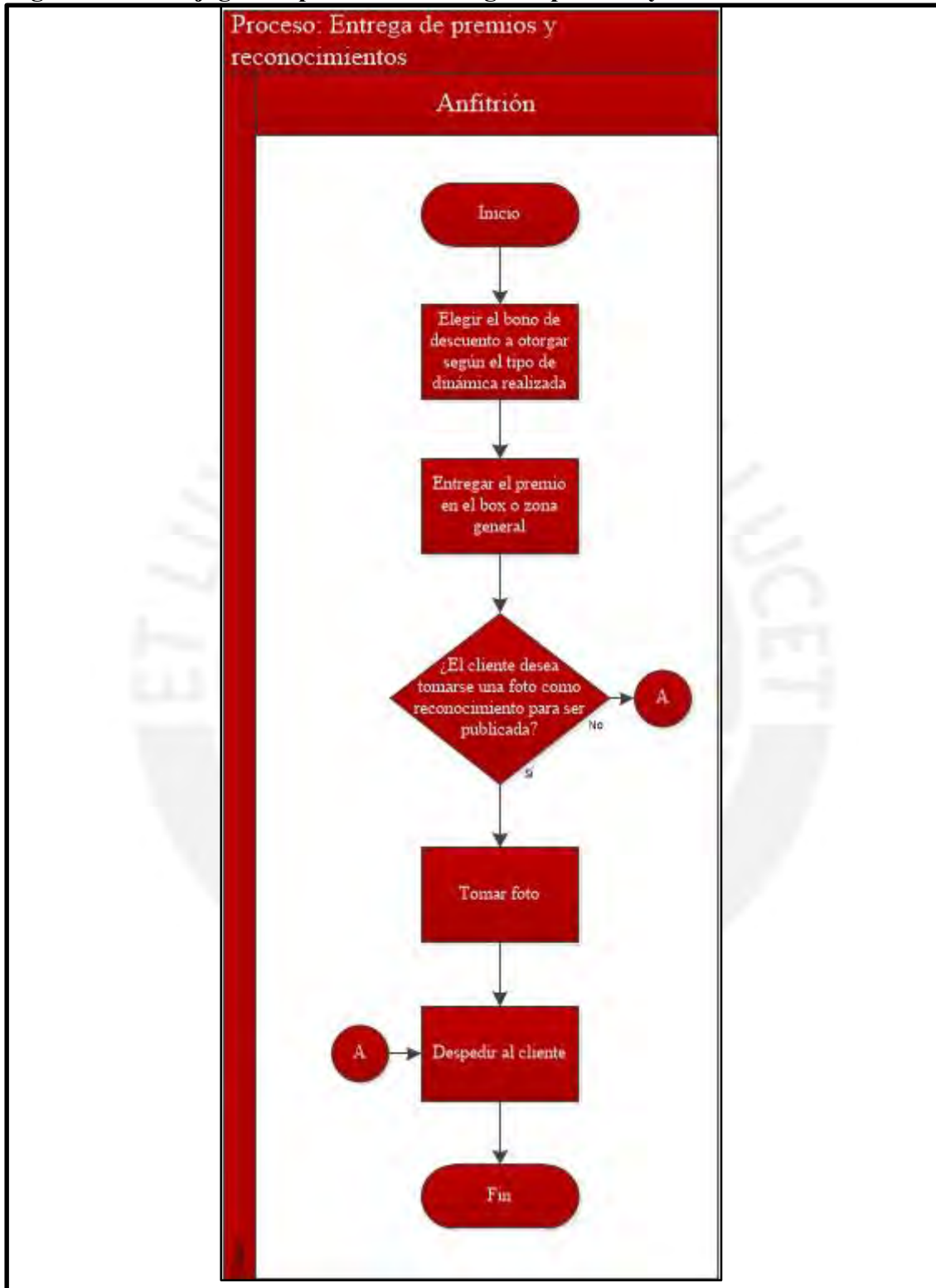


Figura AB2: Flujograma del proceso de ejecución de “Debate del día”



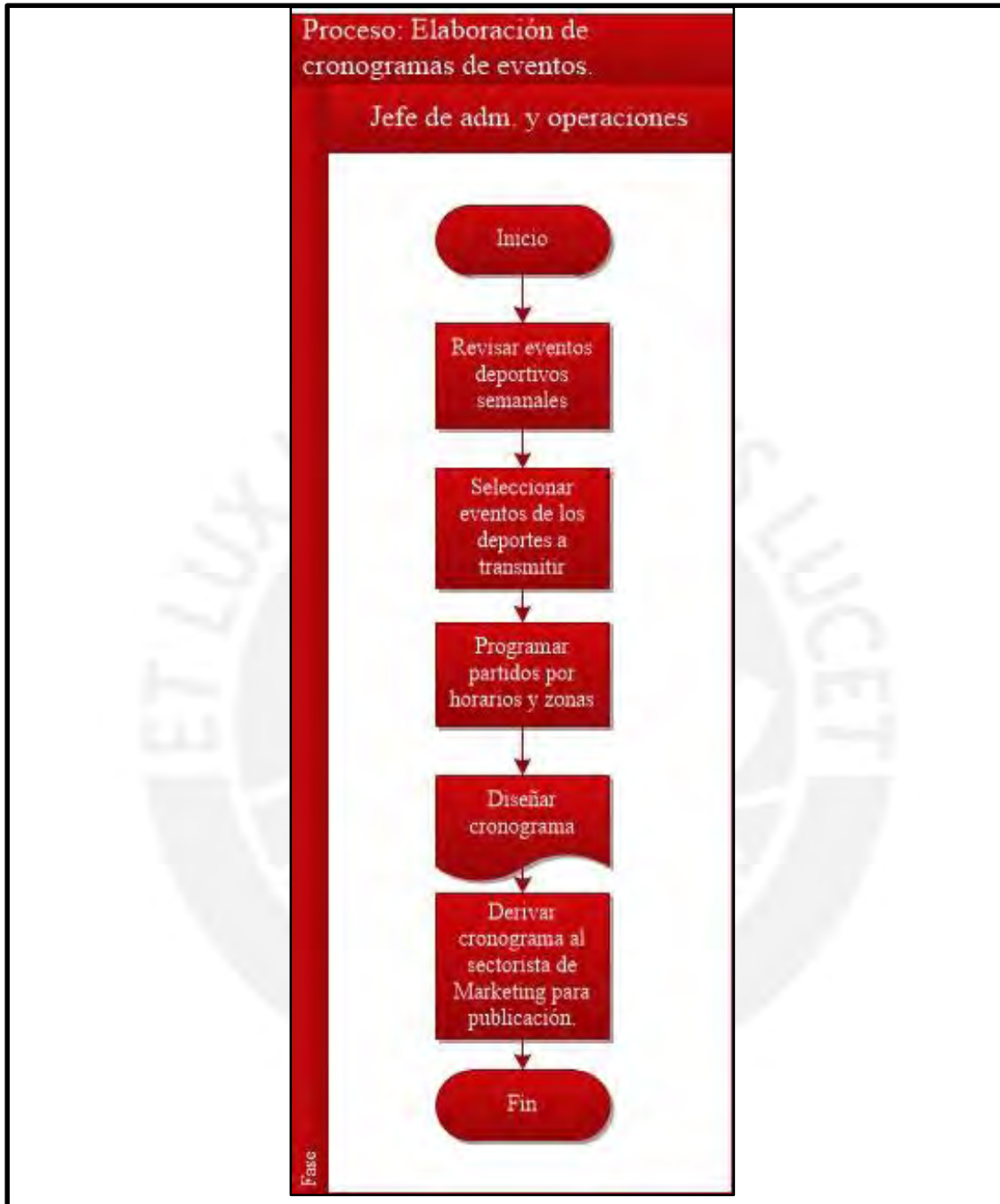
ANEXO AC: Proceso de entrega de premios y reconocimientos

Figura AC1: Flujograma proceso de entrega de premios y reconocimientos



ANEXO AD: Proceso de elaboración de cronogramas de eventos

Figura AD1: Flujograma del proceso de elaboración de cronogramas de eventos



ANEXO AE: Perfiles de puesto

Tabla AE1: Perfil del Gerente General

Cargo	Gerente General
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el papel de representante legal de la empresa. • Elaborar presupuesto operativo. • Elaborar informes de gastos y costos a la Junta General de Accionistas. • Emitir informes de las principales áreas operativas. • Planificar y crear las campañas comerciales. • Coordinar con Imagen Record para la puesta en marcha de campañas de publicidad y actualización de redes sociales. • Coordinar con el contador general la declaración de impuestos y la realización de estados financieros a fin de año. • Elaborar cronogramas deportivos. • Coordinar con Bit Perfect la publicación y actualización de la aplicación con los cronogramas deportivos diarios. • Realizar el pago de planillas. • Negociar con proveedores y realizar el abastecimiento del local. • Planificar y realizar las capacitaciones de servicio a personal operativo. • Gestionar riesgos y quejas de clientes en cuanto a productos o servicios. • Elegir a los ganadores de la dinámica la Columna Sports y Trivia Deportiva. • Controlar la asistencia y puntualidad del personal. • Gestión y control de la caja chica. • Gestión de base de datos de clientes. • Monitorear el desempeño del personal administrativo.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado o Licenciado en Administración de Empresas, Gestión y Alta Dirección o Ingeniería Industrial. • Tener conocimiento de datos, historia y/o actualidad deportiva.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de tres años trabajando en el área operativa de establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas.
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Dotes para la planificación estratégica, capacidad de negociación, capacidad para la resolución de conflictos, capacidad para el trabajo bajo presión y capacidad de liderazgo.

Tabla AE2: Perfil Asistente de Cocina

Cargo	Asistente de Cocina
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de la preparación de platos simples. • Realizar el trozado y medición de los insumos. • Administrar las órdenes de servicio. • Realizar decoración final de platos. • Recibir y derivar platos al anfitrión • Llevar a cabo la limpieza del área de trabajo. • Planificar los requerimientos de insumos diarios para cocina.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de la carrera de Gastronomía u Hotelería y Turismo. • Tener conocimientos básicos sobre datos, historia y/o actualidad deportiva.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de un año como ayudante de cocina en establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas.
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar en equipo, rapidez y destreza para la preparación de platos, capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla AE3: Perfil de Asistente de *Bartender*

Cargo	Asistente de Barra
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar tragos simples y bebidas no alcohólicas. • Realizar el porcionamiento de los insumos. • Tomar pedidos y generar órdenes de servicio. • Administrar las órdenes de servicio. • Recepcionar y derivar tragos al anfitrión. • Llevar a cabo la limpieza del área de trabajo. • Planificar el requerimiento de insumos. • Llevar un control del inventario de barra.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de la carrera de <i>Bartender</i> u Hotelería y Turismo. • Tener conocimientos básicos sobre datos, historia y/o actualidad deportiva.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de un año como ayudante de <i>bartender</i> en establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas.
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo, rapidez y destreza para la preparación de tragos y capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla AE4: Perfil de Asistente de Salón (Anfitrión)

Cargo	Anfitrión
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Atender al cliente (recepción, atención y anfitriónaje) • Realizar las dinámicas. • Generar las órdenes de servicio y del ingreso en el sistema. • Mantener la limpieza de las principales áreas, así como de los servicios higiénicos. • Actualizar base de datos de clientes. • Actualizar base de datos de información deportiva con nueva información. • Atender las solicitudes de reserva en la aplicación.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de la carrera técnica de Mozos u Hotelería y Turismo. • Tener conocimientos sobre datos, historia y/o actualidad deportiva. • Buen presencia.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de dos años como mozo en establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas. • De preferencia experiencia animando shows.
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación, desenvolvimiento, empatía, rapidez y destreza con el manejo de platos y bebidas y capacidad para trabajar bajo presión.



ANEXO AF: Perfiles de puesto de personal adicional a partir del tercer año

Tabla AF1: Perfil de Administrador de tienda

Cargo	Administrador de tienda
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cronogramas deportivos. • Coordinar con Bit Perfect la publicación y actualización de la aplicación con los cronogramas deportivos diarios. • Realizar el pago de planillas. • Negociar con proveedores y realizar el abastecimiento del local. • Planificar y realizar las capacitaciones de servicio a personal operativo. • Gestionar riesgos y quejas de clientes en cuanto a productos o servicios. • Elegir a los ganadores de la dinámica la Columna Sports y Trivia Deportiva. • Controlar la asistencia y puntualidad del personal. • Gestión y control de la caja chica. • Gestión de base de datos de clientes. • Monitorear el desempeño del personal administrativo.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado o Licenciado en Administración de Empresas, Gestión y Alta Dirección o Administración Hotelera. • Tener conocimiento de datos, historia y/o actualidad deportiva.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de dos años como administrador de tienda en establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas.

Tabla AF2: Perfil Supervisor de Cocina

Cargo	Supervisor de Cocina
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar proveedores y comprar insumos • Distribuir y almacenar insumos de alimentos • Actualizar la carta de alimentos. • Realizar decoración final de platos. • Llevar a cabo la limpieza del área de trabajo.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Egresados de la carrera de Gastronomía u Hotelería y Turismo. • Tener conocimientos básicos sobre datos, historia y/o actualidad deportiva.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de un año como supervisor de cocina en establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas.
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, rapidez y destreza para la preparación de platos, capacidad para trabajar bajo presión.

ANEXO AG: Metodología capacitación en conocimiento deportivo

Tabla AG1: Metodología de capacitación en conocimiento deportivo

Cuadro de Metodología Capacitación en Conocimiento Deportivo				
Nombre del tema:	Capacitación Conocimiento Deportivo			
Objetivo general:	Promover el desarrollo de habilidades y conocimiento deportivo			
Metodología:	Capacitación presencial			
Fecha:	Semanal - sábados, previo a inicio de día			
Lugar:	La Tribuna Sports			
N° de participantes:	2 anfitriones y 1 bartender			
Capacitador:	Jefe de Administración y Operaciones			
Duración:	Sesiones de 15 minutos			
Tiempo	Contenido	Evaluación	Recursos Materiales	Observaciones
- Se desarrollará de manera semanal, con sesiones de 15 minutos los días sábados, previo a la apertura de puertas.	<ul style="list-style-type: none"> - Se escogerá deportes de acuerdo al cronograma deportivo de la semana. - Se asignará las categorías a cada uno de los participantes y se les entregará una cartilla con información de actualidad y datos históricos sobre los eventos a transmitir. - Se convocará a que cada participante añada información deportiva que entregará el día de la evaluación. - Se contruirán paneles informativos que resumirán los datos entregados por la empresa y lo conseguido por trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se convocará a una mesa de dialogo donde el administrador se encargará de hacer preguntas sobre la información entregada. - Se evaluará el nuevo contenido entregado por los colaboradores en cuanto a su nivel de relevancia, investigación y veracidad. - Las evaluaciones se desarrollarán los días martes, previo a la apertura de puertas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartillas en hoja bond A4 - Paneles informativos en madera. - Lapiceros, plumones y materiales de escritorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los datos deportivos se conseguirán de las siguientes páginas: <ul style="list-style-type: none"> www.goal.com/es www.transfermarkt.es www.marca.com www.es.atpworldtour.com www.enlapelea.com - Los colaboradores que aporten información nueva, trascendente y que respondan bien en la evaluación, serán premiados con vales de consumo de S/. 50.

ANEXO AH: Guía del protocolo del servicio y calidad de atención

Tabla AH1: Guía del protocolo del servicio y calidad de atención

Cargo	Anfitrión
Protocolo del servicio	El protocolo de servicio consiste en dar la bienvenida, servir continuamente y despedir a los clientes.
Guía del protocolo del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Ir al encuentro de los clientes, saludarlos amablemente y presentarse por su nombre. • Acompañar a los clientes a las mesas. • Ofrecerles algún aperitivo para crear un ambiente de convivencia. • Ofrecer la carta de alimentos. • Mencionar las promociones. • Al tener su orden en la mesa, estar pendientes de algún requerimiento • Una vez que los clientes han pagado por el consumo, acompañarlos a la salida e invitarlos a que regresen.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que su estadía sea placentera

Luego de que el Gerente General brinde la guía y la adecuada instrucción a los colaboradores, estos últimos tendrán que realizar la actividad de simulación, que contará con la participación de invitados, en donde tendrán que cumplir con todas las actividades del protocolo establecido.

Tabla AH2: Guía para la resolución de conflictos

Cargo	Anfitrión
Resolución de conflictos	La resolución de conflictos es la mejor manera de prever los posibles altercados que pueden suceder durante la atención.
Guía para la resolución de conflictos	<p>Los clientes pueden estar insatisfechos por diversas razones, por ello se identificó los problemas más comunes que podrían ocasionarse, como la lentitud en el servicio, un platillo mal cocinado, o el derrame de alguna bebida o comida.</p> <p>Para afrontar estos conflictos, Los anfitriones tendrán que seguir la siguiente guía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer siempre una disculpa al cliente. • Retirar, de ser el caso, el plato. • Llamar al Gerente General. • Ofrecer un resarcimiento (cambio de plato y descuento). • Esperar que el cliente se encuentre satisfecho.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver de manera óptima los conflictos con los clientes, y que estos se encuentren satisfechos con ello.

ANEXO AI: Metodología capacitación en servicio de atención

Tabla AI1: Metodología de capacitación en servicio de atención

Cuadro de Metodología Capacitación en Servicio de Atención				
Nombre del tema:	Capacitación Servicio de Atención			
Objetivo general:	Estimular en los colaboradores las habilidades, técnicas y cualidades para satisfacer al cliente y resolver conflictos dentro del área de trabajo			
Metodología:	Capacitación presencial			
Fecha:	Última semana previo al inicio de un semestre			
Lugar:	La Tribuna Sports			
Nº de participantes:	2 anfitriones y 1 bartender			
Capacitador:	Jefe de Administración y Operaciones			
Duración:	Dos módulos de 2 y 1 hora respectivamente			
Tiempo	Contenido	Evaluación	Recursos Materiales	Observaciones
- El primer módulo será para exponer el estándar de atención de calidad en La Tribuna Sports. Durará dos horas y se dividirá en dos sesiones de 1 hora. - El segundo módulo será sobre la comunicación efectiva y el manejo de conflictos con clientes. Durará una hora.	- En la primera sesión del primer módulo se identificará al cliente de La Tribuna Sports, se expondrá el perfil del personal de atención al cliente (presentación y técnicas) y se indicará los objetivos y funciones del cargo. - En la segunda sesión del primer módulo se impartirá el protocolo del servicio (saludo y despedida a clientes), qué es calidad de atención y se desarrollarán prácticas con mobiliario. - En el segundo módulo se expondrán los conceptos de comunicación verbal y no verbal, qué es comunicación efectiva y se expondrán los protocolos para el manejo de quejas y la resolución de conflictos.	- Ambos módulos serán evaluados el primer día laboral del semestre. -Previo a apertura de puertas se realizará una simulación de atención al cliente y una simulación de resolución de conflictos. - Posteriormente durante el semestre se evaluará la evolución del personal mediante observación directa, número de quejas recibidas y resultados de encuesta de satisfacción.	- Infraestructura y mobiliario de La Tribuna Sports	- Los colaboradores de fines de semana, tendrán una capacitación previa a inicio de funciones que consistirá en los protocolos de servicio y en manejo de conflictos. - La evaluación de estos será durante el horario de atención a través de observación directa. - Durante el semestre, se incentivará a los mejores colaboradores con el distintivo "Colaborador del mes", haciéndose acreedor a un bono de S/. 50 de consumo.

ANEXO AJ: Modelo Lista de verificación de evaluación del desempeño.

Tabla AJ1: Ficha de evaluación de Asistente de Cocina

Evaluación de Desempeño											
Cargo:	Área:					Superior directo:					
Fecha de evaluación:	Nombre de colaborador:										
Competencias:	5	4	3	2	1	Funciones:	5	4	3	2	1
Capacidad de comunicación						Encargados de la preparación de platos simples.					
Rapidez y destreza para la preparación de platos.						Realizar el trozado y medición de los insumos.					
Disciplina						Administrar las órdenes de servicio.					
Orden y limpieza						Realizar decoración final de platos.					
Capacidad para trabajar bajo presión.						Recibir y derivar platos al área de atención al cliente.					
						Llevar a cabo la limpieza del área de trabajo.					
Comentarios adicionales:											

Tabla AJ2: Ficha de evaluación de Bartender

Evaluación de Desempeño											
Cargo:	Área:					Superior directo:					
Fecha de evaluación:	Nombre de colaborador:										
Competencias:	5	4	3	2	1	Funciones:	5	4	3	2	1
Capacidad de comunicación						Encargados de la preparación de tragos simples.					
Rapidez y destreza para la preparación de tragos						Encargados de la preparación de bebidas no alcohólicas.					
Manejo de platos y bebidas						Realizar el trozado y porcionamiento de los insumos.					
Orden y limpieza						Tomar pedidos y generar órdenes de servicio.					
Disciplina						Administrar las órdenes de servicio.					
Desenvolvimiento						Recepcionar y derivar tragos al área de atención al cliente.					
Empatía						Llevar a cabo la limpieza del área de trabajo.					
Capacidad para trabajar bajo presión											
Comentarios adicionales:											

Tabla AJ3: Ficha de evaluación de Anfitrión

Evaluación de Desempeño											
Cargo:	Área:					Superior directo:					
Fecha de evaluación:	Nombre de colaborador:										
Competencias:	5	4	3	2	1	Funciones:	5	4	3	2	1
Capacidad de comunicación						Encargados de la atención al cliente.					
Rapidez y destreza.						Conocer plenamente la carta tanto de alimentos como de bebidas del establecimiento.					
Manejo de platos y bebidas						Encargados de generar las ordenes de servicio y del ingreso en el sistema.					
Orden y limpieza						Responsables de recibir los reclamos de clientes.					
Disciplina						Responsable de mantener la limpieza de las principales áreas, así como de los servicios higiénicos.					
Desenvolvimiento											
Empatía											
Capacidad para trabajar bajo presión											
Comentarios adicionales:											



ANEXO AK: Supuestos y proyección de la demanda

Ver carpeta y archivo “Plan Financiero La Tribuna Sports”, pestaña “Proyección demanda”.



ANEXO AL: Análisis financiero

Tabla AL1: Costos Variables

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Alim y Beb.	S/. 184,570.0	S/. 223,942.5	S/.301,904.4	S/.324,334.0	S/.344,621.9
Costo Artículos de Recuerdo	S/. 904.4	S/. 1,097.4	S/. 1,479.4	S/. 1,589.3	S/. 1,701.5
Costo Eventos Corporativos	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1

Tabla AL1: Costos Variables (continuación)

Rubro	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo Alim y Beb.	S/.362,124.9	S/.378,151.8	S/.394,011.6	S/.403,797.3	S/.413,490.7
Costo Artículos de Recuerdo	S/. 1,815.9	S/. 1,932.7	S/. 2,051.9	S/. 2,173.4	S/. 2,297.5
Costo Eventos Corporativos	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1	S/. 5,264.1

Tabla AL2: Costos Fijos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planillas	S/. 223,854.0	S/. 223,854.0	S/. 323,850.0	S/. 323,850.0	S/. 323,850.0
Alquiler local	S/. 90,960.0	S/. 90,960.0	S/. 94,598.4	S/. 98,382.3	S/. 102,317.6
Gastos Marketing	S/. 17,587.3	S/. 18,840.2	S/. 11,890.8	S/. 21,262.5	S/. 19,890.8
Otros gastos op.	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8
Total	S/. 449,369.1	S/. 450,622.0	S/. 547,307.0	S/. 560,462.7	S/. 563,026.3

Tabla AL2: Costos Fijos (continuación)

Rubro	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Planillas	S/. 323,850.0	S/. 323,850.0	S/. 323,850.0	S/. 323,850.0	S/. 323,850.0
Alquiler local	S/. 106,410.3	S/.110,666.7	S/. 115,093.4	S/. 119,697.2	S/. 124,485.0
Gastos Marketing	S/. 19,890.8	S/. 19,890.8	S/. 19,890.8	S/. 19,890.8	S/. 19,890.8
Otros gastos op.	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8	S/. 116,967.8
Total	S/. 567,119.0	S/. 571,375.4	S/. 575,802.0	S/. 580,405.8	S/. 585,193.7

ANEXO AM: Consentimientos informados grupos focales exploratorios

Ver carpeta “Consentimientos Informados” y luego la carpeta “Grupos focales exploratorios”.



ANEXO AN: Consentimientos Informados grupos focales pilotos

Ver carpeta “Consentimientos Informados” y luego la carpeta “Grupos focales pilotos”.



ANEXO AO: Consentimientos informados entrevistas a profundidad a fanáticos deportivos

Ver carpeta “Consentimientos Informados” e imagen “entrevista a profundidad”.



ANEXO AP: Consentimientos informados entrevistas a especialistas deportivos

Ver carpeta “Consentimientos Informados”, y luego la carpeta “Especialistas deportivos”.



ANEXO AQ: Consentimientos informados entrevistas a expertos en bares deportivos

Ver carpeta “Consentimientos Informados” y luego la carpeta “Expertos en bares deportivos”.

