



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA

**“PLAN ESTRATEGICO PARA EL PROYECTO RINCON
DEL BOLERO, BAR”**

**ENSAYO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

David Enrique León Paredes
Maria Verónica Romero Rodas

DIRECTOR:

Ing. Pablo Rosales Heredia

CUENCA – ECUADOR

2006

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres y hermanos Sra. Ma. Caridad Romero y Dr. Juan Francisco Romero, quienes han sido mi apoyo, ejemplo y guía a lo largo de mi vida universitaria.

Ma. Verónica Romero Rodas

AUTORA

DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial y con gran cariño a mis padres Ing. Raúl León P y Sra. Sonia Paredes y a mis hermanos quienes han sido mi apoyo, motivación e inspiración para culminar con éxito mi trayecto universitario.

David Enrique León Paredes

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento sincero va dirigido al Ing. Pablo Rosales Heredia, Sub Decano y Docente de la Facultad de Administración de Empresas y Director de esta monografía, por la confianza y el cariño depositado en nosotros.

**Las opiniones, ideas y conclusiones vertidas en este ensayo son de
responsabilidad de los autores**

Ma. VERONICA ROMERO RODAS DAVID ENRIQUE LEON PAREDES

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias.....	ii, iii
Agradecimiento.....	iv
Página de Responsabilidad.....	v
Índice de Contenidos.....	vi, vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1: Proyecto “Rincón del Bolero Bar”	2
1.1. Descripción.....	2
1.2. Características más importantes del negocio.....	3
Capítulo 2: Estudio del Cliente y Análisis del Mercado Mix actual del negocio.....	5
2.1. Estudio de Mercado y Análisis del Cliente.....	5
2.2. Marketing Mix.....	8
2.2.1. Producto.....	9
2.2.2. Precio.....	14
2.2.3. Promoción.....	16
2.2.4. Plaza.....	16
Capítulo 3: Plan Estratégico para el proyecto “Rincón del Bolero Bar”.....	18
3.1. Etapa Filosófica.....	18
3.1.1. Misión.....	18
3.1.2. Visión.....	19
3.1.3. Valores Empresariales.....	19

3.1.4. Políticas.....	19
3.2. Etapa Analítica.....	21
3.2.1. Análisis F.O.D.A. y Matriz Competitiva.....	21
3.2.2. Matriz de Ansoff y la Posición del negocio con respecto al ciclo de vida de la demanda.....	24
3.3. Etapa Operativa.....	26
3.3.1. Fijación de objetivos.....	26
3.3.1.1. Objetivos Generales.....	26
3.3.2. Creación de Estrategias.....	27
3.3.2.1. 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	28
3.3.2.2. Matriz F.O.D.A.	29
3.3.2.3. Estrategias Genéricas.....	31
3.3.3. Escogimiento de Estrategias.....	32
3.3.4. Planes de Acción.....	33
3.4. Seguimiento y evaluación.....	39
 Conclusiones.....	 40
 Bibliografía.....	 41

RESUMEN

El presente trabajo contiene la elaboración de un Plan Estratégico en todas sus etapas, aplicado para el proyecto “Rincón del Bolero Bar”, negocio que está dirigido a un público adulto insatisfecho hasta el momento dentro de la ciudad de Cuenca. Como estudios previos a la elaboración del plan se realizó un análisis de la competencia, del cliente y del mercado mix, utilizando métodos de estudio tales como el inductivo-deductivo. El objetivo del estudio es el de crear estrategias competitivas para la sustentabilidad y factibilidad del proyecto. La conclusión a la que se llegó con el estudio es que el proyecto es factible y que gracias a las estrategias podrá penetrar el mercado.

ABSTRACT

The present work contains all phases of a Strategic Plan which was elaborated to be applied to the project “Rincon del Bolero Bar”; it is a business addressed to non satisfied grow up consumers within the city of Cuenca. In order to elaborate the Strategic Plan, some previous studies were conducted such as: competitors, consumers and market mix analysis which were performed by the inductive – deductive method. The main goal of this work is to create competitive strategies to make the project feasible and sustainable. The conclusion which was obtained is: the project is feasible and thank to the strategies it would penetrate into the market.

INTRODUCCION

La Planificación Estratégica constituye una herramienta importante para empresas de todo tipo, siendo su principal beneficio la correcta utilización de recursos económicos, humanos y la generación de estrategias para beneficio de la empresa. La vigencia de esta herramienta sigue latente en el mundo administrativo y según la opinión de muchos especialistas ha brindado grandes resultados. El desarrollo de un Plan Estratégico genera ventajas en el mercado, por lo que sería un gran beneficio para cualquier proyecto la implementación de un Plan. “Rincón del Bolero Bar” es un proyecto enfocado a la industria de servicios de diversión, los mismos que proliferan en todas partes del mundo y se han constituido en uno de los negocios más rentables en cuanto se refiere a microempresas. Es así como en la ciudad de Cuenca-Ecuador, existe una gran variedad de negocios en este sentido.

La razón fundamental para desarrollar un Plan Estratégico para el proyecto “Rincón del Bolero Bar” es la de sustentar y fortalecer el éxito del proyecto, así como también la de preparar al proyecto para su implementación en un futuro cada vez más competitivo, en donde la utilización de herramientas administrativas como la Planificación puede disminuir el riesgo de pérdidas y fracasos.

La generación de estrategias competitivas constituye el mayor objetivo del ensayo, pero es igual de importante el estudio del mercado mix para el proyecto y el análisis del cliente o consumidor.

El trabajo se desarrolla con una metodología que utiliza métodos tales como el Inductivo, ya que se realiza un análisis del negocio, tanto interno como externo, deductivo puesto que una vez analizada la empresa y su entorno se aplica el modelo de Plan Estratégico que es un elemento comprobado y descriptivo puesto que se presenta un estudio de las características del negocio, como el “Mercado mix” y el cliente.

CAPITULO 1

PROYECTO “RINCÓN DEL BOLERO BAR”

1.1 Descripción

Durante la última década, la ciudad de Cuenca ha sufrido una gran transformación, dejando de ser una ciudad tranquila, para convertirse en un potencial comercial de servicios de diversión, donde jóvenes pueden escoger entre múltiples alternativas, cada una con características diferentes. Al hablar de alternativas, se conoce que la elección de los consumidores para su entretenimiento, varía entre: clubes, bares, discotecas, billas¹, etc., en donde se obtienen diferentes tipos de servicios que se distinguen principalmente en: tipo de música, segmentos de baile, variedad de licores y comidas, tipo de ambiente y necesidad de seguridad. Muchos de los locales de la ciudad que brindan este tipo de servicio, han tratado de satisfacer a la mayoría de la población y consumidores con un servicio variado e innovador. Sin embargo existe un segmento de la población que no logra satisfacer sus necesidades de diversión y recreación, puesto que las características que este segmento demanda de los negocios actuales son muy diferentes a los ofrecidos, ya que están enfocados a necesidades de otro tipo de cliente; es decir, los jóvenes o consumidores que van desde los 18 a los 29 años de edad.

El proyecto “RINCÓN DEL BOLERO Bar”, nace con motivo de atender las necesidades de este segmento, la población de entre 30 - 50 o más años de edad, que como todas las personas, necesitan de un momento de diversión y amenidad, dejando a un lado las preocupaciones y presiones de una vida agitada. Aunque en la ciudad de Cuenca existen algunos lugares dirigidos a este tipo de consumidores, estos no son reconocidos ni aceptados totalmente por este segmento y los autores creen que esto se da básicamente por la falta de estrategias competitivas, diferentes y adaptables a los cambios que con frecuencia se generan en el medio, y también a la falta de innovación en las características de los negocios.

¹ Lugares de diversión caracterizados por la existencia de juegos como son: billares, juegos de mesa, etc. En los mismos también se sirven bebidas, por lo general cervezas.

1.2 Características más importantes del Negocio

Es indispensable que los lugares que brinden el servicio de diversión, como lo son bares y discotecas, sean capaces de entregar al cliente características innovadoras, enfocadas a las necesidades del segmento al que están dirigidos, y que además estas características dejen de ser heterogéneas entre los locales existentes.

Sin embargo, cabe recalcar que muchas de las características que en este momento se las define como heterogéneas (puesto que los autores las consideran repetitivas en el mercado), son base fundamental para atraer la atención de los clientes y forman parte de los “productos principales”² ofrecidos en los locales ya que sin el ofrecimiento de estos productos no se podría llamar realmente un Bar. Se hace referencia a: bebidas, aperitivos, platos livianos y juegos para la diversión de los clientes.

Al decir que estos productos son parte fundamental del negocio, también serán ofrecidos por “Rincón del Bolero Bar.” en la siguiente forma:

- **Bebidas y Licores:** Variedad de bebidas, cócteles y licores, procurando la máxima calidad para el beneficio del cliente.



Imagen 1. Cóctel East India.

Bebida que será ofrecida por “Rincón del Bolero”

- **Comida:** Bocaditos, entremeses, platos livianos que pueden ir desde sándwiches, papas fritas, hasta tacos, burritos y demás platos nacionales e internacionales.

² Puntos como el producto, clientes, competencia, etc. se estudiarán con mayor profundidad en los capítulos siguientes. Este es un adelanto para mejor conocimiento del negocio.



Imagen 2. Tacos Endiablados. Platos Internacionales.

- **Diversión:** juegos de mesa, billas, naipes, jenga, tiro al blanco, videos y películas con pantalla gigante, etc.

El punto en donde entraría en juego el ingenio y la innovación del local (En este caso el proyecto “Rincón del Bolero Bar”), sería en las características o servicios enfocados a la retención de los clientes y no tan solo a la atracción de los mismos. Se está haciendo referencia al tipo de ambiente que se creará para que el cliente se sienta a gusto y haga del local uno de sus preferidos.

Es de conocimiento que el ambiente lo crea tanto la música ofrecida, los eventos que en el bar se realicen, el tipo de servicio que se ofrece, la decoración que se de al lugar, así como el tipo de gente que acude al local.

- **Música y Eventos:** por medio de Rockolas en el local, presentaciones de música en vivo y múltiples eventos, que estén enfocadas a las edades de los clientes.
- **Servicio:** Personalizado y de calidad. Lo más importante es mantener al cliente satisfecho, además un cliente de esta edad siempre exige un mejor servicio.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DEL CLIENTE Y ANÁLISIS DEL MERCADO MIX ACTUAL DEL NEGOCIO

El desarrollo de un Plan Estratégico como el que se pretende realizar para el proyecto “Rincón del Bolero”, requiere conocer con anticipación ciertos conceptos importantes para cualquier tipo de negocio. Temas y conceptos como el Mercado Mix y el Cliente, son las bases fundamentales para un mejor conocimiento del negocio y para la generación de estrategias que estén más relacionados con la satisfacción y conocimiento concreto del cliente y de sus necesidades, de esta manera se están utilizando las nuevas tendencias de la Administración de Empresas que están mucho más relacionadas con el Marketing.

2.1. Estudio de Mercado y Análisis del Cliente

En orden de estudiar el Marketing Mix del proyecto “Rincón del Bolero Bar”, es necesario conocer el mercado al que está enfocado el mismo y las características más importantes del cliente o consumidor.

Para el primer punto, se darán a conocer en forma resumida y concreta el “análisis de mercado”³, los cuales están explicitados en los siguientes puntos:

- **¿Dónde compite “Rincón del Bolero Bar”?**

Sector industrial.- El sector en el que se desenvuelve es el de Servicios.

Focalización Geográfica.- Cuenca – Ecuador. Con referencia a la ubicación dentro de la ciudad de Cuenca, sabemos que el negocio estará ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad, procurando que este ubicado en las calles donde existe mayor frecuencia de las personas para la afluencia a bares.

³ El Estudio de Mercado se llevó a cabo con la evaluación del Proyecto “Rincón del Bolero” trabajo de Mercadotecnia I y II, 5 y 6 ciclo.

Particularidad del Mercado.- Existe temporalidad en el mercado. En algunos meses se vende mayor cantidad de servicios. Por ejemplo: Vacaciones, Día del Padre, Día de la Madre, etc. generan más ingresos.

- **¿Qué clase de productos van a ser demandados?:** Servicios de diversión. Dentro de esto entendemos la mezcla de: Bebidas alcohólicas, comida, música, eventos y presentaciones, atención de calidad y buen ambiente.
- **¿Cuál es la competencia directa e indirecta?**

Directa.- No existen en la ciudad de Cuenca bares que tengan las mismas características, sin embargo, existen 3 bares que tienen las características más parecidas a las del proyecto propuesto son: **EL BAR EL TRANQUILO** situado en Borrero y Presidente Córdova, **SAN ANGEL** en Presidente Córdova y Hermano Miguel, y **LOS EUCALIPTOS** ubicado en la Gran Colombia y Benigno Malo. Los autores consideran a estos bares como la competencia más significativa.

Indirecta.- Dentro de este rango tenemos:

- Bienes sustitutos: todos los bares, discotecas y otros tipos de locales que sirven para el mismo propósito.
- Bienes complementarios: aquellos bares que ofrecen el servicio de bar-cafetería, bar-restaurante, bar-discoteca, etc. (No existen muchos en la ciudad de Cuenca)

- **¿Cómo se vendería?:** En este sentido se sabe que el producto/servicio se venderá de manera directa con el cliente, esto quiere decir, de manera personal. Este punto también hace referencia al método de venta y de cobranza que se utilizará, las mismas que se detallan en el Capítulo 3 en la Etapa Operativa del Plan Estratégico referente a las Políticas empresariales de Venta.
- **¿Cuándo se vendería?:** Hace referencia al horario y días de atención del local. “Rincón del Bolero Bar” atenderá de miércoles a sábado, desde las 8:30 p.m. hasta las 2:30 a.m.

Estas preguntas han ayudado a responder puntos básicos sobre el negocio. Con la siguiente pregunta se responderá uno de los puntos más importantes sobre el análisis de mercado:

- **¿Quién es el cliente (A quien se venderá el servicio)?**: Parte fundamental de este punto es el tipo de segmento para el que se dirige el negocio. Además se debe analizar las características más importantes del cliente para poder crear estrategias más sustentables.

Las principales características del cliente son:

- Hombres y Mujeres de entre 30 y 50 años de edad (Mercado Objetivo⁴). El mercado meta puede ir más allá de los 50 años de edad.
- De clase media alta, es decir, con un poder adquisitivo suficiente y constante como para volverse un cliente cautivo.
- ¿Que tiene valor para el cliente?: *Gustos y Preferencias*: Un ambiente más calmado, mayor comodidad de local, productos de calidad, atención personalizada, ambiente antiguo y con un toque de los 70 y también actual.
- Razón de compra: necesidad de diversión, satisfacción de gustos complejos (como los mencionados en el punto anterior) que requieren mayor eficiencia y eficacia en los procesos. Cabe recalcar que es un grupo que necesitan satisfacer sus necesidades pues los locales actuales no lo hacen.

⁴ Conjunto bien definido de clientes, cuyas necesidades se planea satisfacer. Es el fruto del estudio, selección y segmentación del Mercado.

SEXO Y GRUPOS DE EDAD	TOTAL	GRUPOS PRINCIPALES DE OCUPACION					
		MIEMBROS PODER EJECUTIVO	PROF. CIENTIF. INTELEC.	NIVEL MED.	EMPLEADOS DE OFICINA	TRABAJAD. DE LOS SERVICIOS	TRABA. NUEVOS.
Cantón: Cuenca							
TOTAL	26532	1775	7304	2494	4789	10083	87
De 30 a 34 años		537	1826	807	1619	3162	28
De 35 a 39 años		494	1904	654	1379	2919	29
De 40 a 44 años		405	1909	606	1056	2432	21
De 45 a 49 años		339	1665	427	735	1570	9
HOMBRES	12977	1207	3952	1300	2007	4468	43
De 30 a 34 años		356	865	434	619	1403	14
De 35 a 39 años		342	991	350	544	1330	12
De 40 a 44 años		265	1072	305	475	1064	11
De 45 a 49 años		244	1024	211	369	671	6
MUJERES	13555	568	3352	1194	2782	5615	44
De 30 a 34 años		181	961	373	1000	1759	14
De 35 a 39 años		152	913	304	835	1589	17
De 40 a 44 años		140	837	301	581	1368	10
De 45 a 49 años		95	641	216	366	899	3

Tabla 1. Mercado Meta de acuerdo a posición económica y edad. Información obtenida del Censo 2001 INEC.

2.2.El Marketing Mix

Para las empresas y organizaciones que subsisten en el mercado actual, es de gran importancia la aplicación del Marketing, sin importar el tipo de empresa y el tipo de mercado al que esta enfocado, incluso el origen de esta ciencia experimental se remonta al comercio entre los pueblos antiguos y solo en la década de los 70's adquiere la importancia con la que goza actualmente.

El Marketing significa el estudio o la investigación para encontrar formas que ayuden a satisfacer de mejor manera las necesidades de un grupo social o mercado meta (segmento de mercado al que esta enfocado un negocio sea actual o potencial) a través del llamado: intercambio con beneficio. Este intercambio con beneficio hace referencia a que las empresas no deben buscar solamente el beneficio económico, sino dar algo al cliente para que este se cautive del producto y del servicio que ofrece el negocio. Otro concepto conocido también sobre el Marketing dice que es la herramienta encargada de las ventas del producto, para lo cual se utiliza y se

manipula las 4 características o políticas básicas del Marketing, las 4 P's: Producto, Precio, Promoción (Comunicación) y Plaza (Distribución). Estos 4 elementos conforman la base del Marketing Mix, el cual habla de una mezcla entre estos elementos, razón por la cual si uno de los elementos es manipulado los otros responderán de manera positiva o negativa al cambio. Es por esta razón, que el Marketing Mix es considerado una de las herramientas más importantes para el alcance de los objetivos de ventas y comercialización.

La función del Marketing dentro de la empresa no es simplemente la de vender sino la de romper la homogeneidad entre los productos existentes en el mercado, además de buscar que el cliente acepte el producto como el más indicado para satisfacer sus necesidades. Dado este concepto, se puede apreciar el porque de la importancia del Marketing Mix y su estudio para la realización del Plan Estratégico del “Rincón del Bolero Bar” ya que uno de los objetivos que se persigue con el Plan es encontrar estrategias para lograr esa diferenciación en el producto.

A continuación se detallará el contenido de cada uno de los puntos del Marketing Mix enfocado al negocio “Rincón del Bolero Bar”. Como ya se menciono anteriormente, estos son:

- Producto
- Precio
- Promoción, y
- Plaza

2.2.1. Producto

Producto es la razón principal por la que se dan las relaciones comerciales. El proceso de compra dice que los agentes primordiales para que se de una venta, son el producto (a beneficio del consumidor) y el valor en dinero (a favor de la empresa).

Por ponerlo de otra manera, la razón por la que se decide crear una empresa es la venta de un producto/servicio y la característica que este producto/servicio debe tener para que sea comercializable es la de satisfacer las necesidades, gustos y formato que el publico objetivo exija, además para crear una ventaja competitiva es necesario que

el producto/servicio entregue un cierto Valor Agregado al cliente y que sea algo diferente para llamar la atención.

El proyecto “Rincón del Bolero Bar” propone una gama y diversidad de productos tangibles para ofrecer a sus clientes, sin embargo cabe recalcar que el producto principal es intangible y es el de vender diversión y buenos momentos a sus clientes. Pero para esto son importantes y necesarios los productos tangibles, ya que sin ellos no se podría crear el ambiente necesario para satisfacer al cliente. El producto/servicio esta centrado en las necesidades del cliente. Estos son:

- **Comida:** Bocaditos, entremeses, sándwiches, tacos, burritos y demás platos nacionales e internacionales que son del gusto de las personas. Para la preparación de estos platos se contará con un cocinero experimentado y los ingredientes serán de calidad. Entre algunos de los platos que se ofrecerán están:

- Sándwiches de: Pollo, Queso, Mixto (Jamón/Queso), Vegetariano.

- Hamburguesa: Simple (Lechuga, carne, tomate y aderezos), Chivito (Jamón, queso, papas fritas, carne, lechuga), Completa (Con ingredientes a escoger: carne, lechuga, tomate, tocino, champiñones, queso, pollo, etc.)

- Tacos y Burritos de: Carne de res, Chanco, Pollo.

- Pizzas

- Comidas para picar: Papas Fritas, Palitos de mozzarella/zapote, Empanadas (queso, carne, chanco, pollo), Nachos con salsa de queso, Canapés, Brochetas, Alitas de Pollo Picantes/Fritas.

- Ensaladas: Primavera (brócoli, coliflor, zanahoria, apio, pimientos, cebollas, mayonesa, orégano, queso cheddar), César (pollo, lechuga, aceite de oliva, mayonesa, cebolla, pimiento, tocineta, pan tostado), Rusa (langosta, pollo, arvejas, papas, mayonesa, jugo de limón, lechuga)

- Postres: Helado, Ensalada de Frutas, Frutillas con crema, Tortas, Crepas.



Imagen 3. De izquierda a derecha: Tacos Mexicanos, Hamburguesa, Ensalada de Pollo (César)

- **Licores:** Se ofrecerá al cliente la más diversa variedad de cócteles y licores que podrá consumir para tener un relajado momento con sus amigos o pareja. Entre las bebidas más reconocidas, tenemos: cerveza, ron, whisky, vodka, gin, cócteles, etc. De igual manera la calidad será excelente y se ofrecerán bebidas tanto nacionales como internacionales.

COCTELES		
Whisky Jonnie Rojo	Tricolor	Copa de vino Blanco
Whisky Jonnie Negro	Daiquiri	Copa de vino Rojo
Whisky John Barr	Amareto	Martini
Destornillador	Cosmopolitan	Tom Collins
Cuba Libre	Blue Margarita	Pink Lady
Tequila	Canelazo	Eggnog
Submarino	Jarra de Canelazo	Primavera
Continental	Cucaracha	Piña colada
Menta Cooler	Tequila Sunrise	Long Island Premium
Jarra de vino hervido	Sexo en la playa	Copa Vino hervido

Elaboración: Los autores

LICORES POR BOTELLA	
Whisky John Barr	Tequila Jose 2 Cuervos
Whisky Johnnie Negro	Ron Havanna Club
Whisky Johnnie Rojo	Ron Bacardi
Vodka Finlandia	Ron Appleton
Vodka Smirnoff	Cerveza Corona
Cervezas Varias	Pilsener Twist Off

Elaboración: Los autores



Imagen 4. Cócteles que serán ofrecidos por “Rincón del Bolero”



Imagen 5. Tipo de Cervezas y Licores de calidad que serán ofrecidos en el negocio.

- **Juegos de Mesa:** El bar contará con juegos de mesa tales como, billar, naipes, jenga, etc.; además se contará con una pantalla gigante.



Imagen 6. Mesa de Billar.

En adelante se hablará de aquellos productos ofrecidos por “Rincón del Bolero Bar” que tienen como característica principal la de crear el ambiente adecuado y de acuerdo al cliente. . Lo que se busca es crear un ambiente en el siguiente sentido:

Ambiente: Un ambiente y decoración bohemia y con cierto toque de nostalgia, donde los hombres y mujeres de nuestra clientela, puedan sentirse en el lugar correcto y en el ambiente correcto y con la gente correcta. El local pretende estar decorado de forma muy tranquila y acogedora, pretendiendo simular un sitio como una cava o un lugar rústico.

- **Música:** Como “Rincón del Bolero Bar” esta enfocado a un tipo específico de mercado, que son las personas de entre 30 y 50 años de edad, y que tienen necesidades específicas, se deberá crear el ambiente necesario para que el cliente se sienta en el lugar correcto. En el punto referente a la música se tiene planteado lo siguiente:

- En inglés:

Rock y Soft-Rock de los años 60’s en adelante, como: The Beatles, Chicago, Rolling Stones, Air Supply, Phill Collins, Foreigner, Eagles, entre otros.

- En español:

Baladas, boleros y tango de los más reconocidos exponentes, como Los Iracundos, Roberto Carlos, Apocalipsis, José José, José Luís Perales, Bodega, Dyango, Carlos Gardel, etc. y para las mujeres exponentes como Luís Miguel, María Dolores Pradera, Paloma San Basilio, entre otros.

Para esto, se implementarán rockolas en el local, se realizarán presentaciones en vivo y múltiples eventos especiales para el deleite de la clientela, sin salirse de lo que es el concepto del bar.

- **Servicio:** En cuanto al servicio, este será personalizado y de calidad, con meseros y personal capacitados.

Estos servicios harán que el bar se diferencie de la competencia ya que no se ofrece en ningún otro local características similares a las que se pretende con este proyecto.

2.2.2. Precio

Precio es el valor con el que se comercializan los productos ofrecidos por un negocio. Se tomaron varios criterios para la determinación de los precios para los productos de “Rincón del Bolero Bar”. Estos son:

- Los costos variables del producto: Al realizar el análisis de los costos de producción en la Evaluación del Proyecto, los autores del mismo pudieron notar que el producir un cóctel, un sándwich o cualquiera de los productos que se señalaron anteriormente, no representaba mayores costos y el margen de ganancia que tenían los locales era sumamente amplio. Es por eso que se pensó en establecer precios que sean atractivos a los clientes, es decir, más bajos que los de la competencia, pero que aun así generen un buen margen de contribución por el negocio.

- La demanda: Por este aspecto también se pensó en establecer precios más bajos que los de la competencia para generar mayor clientela (Precios más bajo = Mayor demanda).

- La competencia: Como ya se menciono anteriormente, la competencia genera un gran margen de ganancia debido a los costos bajos de producción.

- Prioridades de los clientes: Se analizó si es que el precio es cómodo para el cliente y si los clientes tienen una capacidad adquisitiva constante.

En base a estos parámetros se establecieron los costos, que si bien son más bajos que los de la competencia por cuestiones estratégicas, también generan ingresos suficientes al negocio para que tengan ganancias y crecimiento. Cuando se estudio a la competencia en lo referente a costos y precios, se pudo descubrir que el margen de ganancias que estos tienen por la venta de producto es de casi del 250 y 300%.

A continuación, la lista de “precios”⁵ de los productos más importantes de “Rincón del Bolero Bar”:

Cócteles	P.V.P	Cócteles	P.V.P
Whisky Jonnie Rojo	2,85	Jarra de Canelazo	6,05
Whisky Jonnie Negro	3,4	Cucaracha	1,85
Whisky John Barr	1	Tequila Sunrise	2,05
Destornillador	1,6	Sexo en la playa	2,03
Cuba Libre	1	Copa de vino Blanco	1,1
Tequila	1,6	Copa de vino Rojo	1,1
Submarino	3,5	Martini	2,50
Continental	1,7	Tom Collins	1,5
Menta Cooler	1,25	Pink Lady	1,5
Tricolor	1,5	Eggnog	2
Daiquiri	1,9	Primavera	3,5
Amareto	1,91	Piña colada	1,5
Cosmopolitan	2,5	Long Island Premium	3,5
Blue Margarita	2,15	Copa Vino hervido	1,25
Canelazo	1	Jarra de vino hervido	6,35

Elaboración: Los autores

Bebidas Calientes	P.V.P.	Sandwiches	P.V.P.
Capuchino	0,8	Pollo	1,1
Express	0,4	Queso	0,85
Tinto	0,4	Mixto	0,9
Irlandes	1,25	Vegetariano	1,25
Chocolate	0,6	Para Picar	
Aguas Aromaticas		Papas Fritas	1,5
Cedrón	0,5	Empanadas de carne	1,55
Menta	0,5	Empanadas de pollo	1,45
Manzanilla	0,5	Postres	
Hiervaluisa	0,5	Ensalada de Frutas	1,45
Te Ingles	0,45	Frutillas con crema	1,25
Bebidas Frias		Duraznos con crema	1,6
Ice Tea	0,55	Tortas	0,85
Milk Shake	1,35	Piña al Ron	1,9
Limonada Imperial	0,55	Mousse Chocolate	1,8
Chocolate Frio	0,65	Tacos	
Helados	1	Carne	2,50
Colas	0,75	Cerdo	2,50
Jugos	1,25	Pollo	2,50

Elaboración: Los autores

⁵ Los Precios incluyen el IVA.

Botellas	P.V.P	Botellas	P.V.P.
Whisky John Barr	16	Ron Havanna Club	15
Whisky Johnnie Negro	49,25	Ron Bacardi	25
Whisky Johnnie Rojo	36,96	Ron Appleton	25
Vodka Finlandia	25	Cerveza Corona	2
Vodka Smirnoff	22,18	Pilsener Twist Off	1,6
Tequila 2 Cuervos	30,8	Pilsener Twist Off	1,6

Elaboración: Los autores

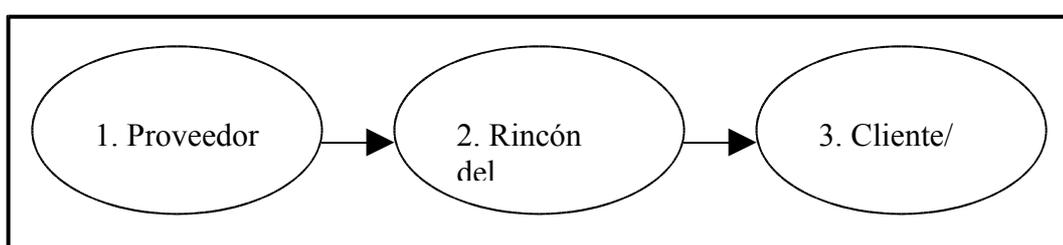
2.2.3. Promoción

Hace referencia a la comunicación de la empresa con su agente más importante, el cliente. Informa de la existencia de un producto, sus ventajas y disuade al cliente para que los adquiera. Existen varias herramientas que sirven para este fin, como son: publicidad, relaciones públicas, promociones de venta, etc. Este punto se desarrollará en el Capítulo 3 en la Fase Operativa del Plan Estratégico que habla sobre la Generación de Estrategias Competitivas.

2.2.4. Plaza

Hace referencia a la distribución del producto/servicio hacia el cliente. De otra manera, es el camino o medio que se escoge para llegar al cliente y es importante en este punto el diseño y la selección del canal y la logística de la distribución.

Este punto es muy sencillo para el proyecto “Rincón del Bolero”, puesto que al ser un negocio que brinda servicio de diversión, y que tiene las características que ya se mencionaron anteriormente al inicio del Capítulo, no existe una gran logística de distribución, ni una gran cantidad de agentes que formen parte del negocio. Para explicar la cadena de agentes que posee el negocio, tenemos:



El primer agente son los proveedores de la materia prima tales como licores, frutas o comida en general, etc. Luego esta materia prima pasa a manos de la empresa; y por ultimo, este la transforma y la vende al cliente.

No existe otro agente que intervenga, ni otro punto de venta que no sea dentro del negocio mismo. Sin embargo, para este punto también se deben generar estrategias, principalmente aquellas que están relacionadas con el proveedor y la relación de la empresa con este.

CAPÍTULO 3

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROYECTO “RINCÓN DEL BOLERO BAR”

Los autores consideran que un Plan Estratégico es una herramienta de la Planeación de las Organizaciones que engloba y esta dirigida a toda la empresa y es la encargada de fijar los objetivos que la empresa o negocio pretende alcanzar en un futuro, además de fijar las estrategias utilizadas para alcanzar dichos objetivos y los planes de acción que se llevarán a cabo para la realización de la estrategia. Para esto hay muchos puntos intermedios o fases (Etapas) que ayudan al desarrollo de un Plan Estratégico. Esas son: Etapa Filosófica, Etapa Analítica, Etapa Operativa y Etapa de Evaluación y Seguimiento.

3.1.Etapa Filosófica

Toma este nombre por que básicamente lo que se hace en esta etapa es definir el Posicionamiento Estratégico de la empresa, que están reflejados en la Misión y la Visión de la empresa. Estos a su vez reflejan lo que es la empresa, cual es su negocio y que es lo que esta quiere alcanzar en el futuro (Que no sobrepase los 4 años).

A más de esto, es indispensable el establecimiento de los valores empresariales y de las políticas corporativas más importantes; esto con el fin de conocer las directrices más importante para el funcionamiento del negocio “Rincón del Bolero Bar”.

3.1.1. Misión

“Ofrecer el mejor servicio y atención para el entretenimiento y satisfacción de nuestros clientes. Ser creadores de un ambiente único en la ciudad de Cuenca, basado en los gustos y preferencias de un público adulto mucho más exigente, mostrando

innovación, creatividad, eficiencia y eficacia en nuestro negocio. La cercanía con nuestros clientes se verán reflejados en su satisfacción.”

3.1.2. Visión

“Ser el bar preferido de los cuencanos y uno de los más importantes centros de diversión en cuanto a crecimiento, competitividad y calidad, para de esta manera formar parte de la vida de nuestros clientes.”

3.1.3. Valores Empresariales

- **Honestidad:** Entregar a los clientes productos a un precio competitivo, sin engañar al consumidor en este proceso y en todos los del negocio.
- **Trato y servicio al cliente:** Mostrar respeto por medio de un adecuado trato al cliente por parte de los miembros de la empresa.
- **Calidad:** Ofrecer productos con altos estándares de calidad.
- **Higiene y Seguridad:** Cumplir con las normas de higiene requeridas, tener buen mantenimiento y pulcritud del local. De igual manera, salvaguardar la integridad física de las personas, dentro y fuera del local.

3.1.4. Políticas

Una política es una guía de acción para la empresa y sus miembros. Las Políticas de “Rincón del Bolero” Bar, van direccionadas a los procesos más importantes del sistema empresa. Estos son: Ventas, Compras, Servicio al Cliente (RRHH).

Políticas de Venta

- **Plazos / Descuentos (Promociones):** No existirán plazos en la venta, esto quiere decir que las compras se las realizaría al contado, en efectivo o con tarjetas de crédito; en referencia a las Tarjetas de crédito el máximo crédito que se puede dar es

de 1 mes. Además existe la opción a membresías para grupos empresariales. (Un monto determinado para un grupo de personas que visitaría el bar frecuentemente, el valor de consumo lo pagaría la empresa). Los descuentos por otra parte estarán ligados a eventos especiales que se realicen o a decisiones que se tomen como parte fundamental de alguna estrategia promocional. Los únicos que pueden tomar decisión sobre estas políticas son el gerente y los propietarios del negocio (De ser necesario).

- **Garantías:** El producto está 100% garantizado para el cliente, con “procesos de calidad”⁶ controles de calidad muy exigentes y que avalarán la confiabilidad del producto. En el caso de que el cliente tenga reclamos de la calidad del producto/servicio, este será repuesto por un producto/servicio que llene sus expectativas, siempre y cuando se compruebe con delicadeza (Sin discutir con el cliente) la mala calidad del producto.

Políticas de Compra

- **Entrega del producto:** Exigir puntualidad y garantía en la entrega del producto, estipulado en contratos de relación comercial con los proveedores.

- **Compra de Productos:** Con referencia a la compra de licores y bebidas alcohólicas, llevar relación con proveedores que sean capaces de entregar el producto a Consignación. Con referencia a los demás productos, buscar siempre la mejor opción por medio de preformas cada 4 ó 6 meses.

Políticas de Servicio al Cliente

- **Atención al Cliente:** El cliente “Siempre tiene la razón”. Esto supone capacitar a los empleados para un trato eficiente y cordial con el cliente. Siempre respetar la opinión y comentarios del cliente.

⁶ El negocio constará con cocineros de calidad, de igual manera los meseros y demás miembros de la empresa serán preparados con el fin de una máxima calidad.

Todos los puntos analizados y propuestos en esta fase deben ser comunicados a todos los miembros de la empresa, entendiendo por miembros a los dueños, accionistas y empleados, incluso a la comunidad.

3.2.Etapa Analítica

En función de poder crear estrategias competitivas para “Rincón del Bolero Bar”, es necesario analizar el entorno del negocio, de esta manera las estrategias no solo lograría el éxito del servicio del negocio sino que serian mucho más sustentables puesto que se conocen las oportunidades y amenazas que en el entorno existen y pueden existir. El secreto esta no solo en supervisar el presente sino también el futuro.

Las herramientas que se utilizarán con el fin de analizar el entorno son: El análisis F.O.D.A. conjuntamente con la Matriz Competitiva y la Matriz de Ansoff en relación con la Posición del Negocio con respecto al ciclo de vida de su Demanda.

3.2.1. Análisis F.O.D.A. y Matriz Competitiva

El análisis F.O.D.A. es de sencillo análisis y nos ayuda a determinar las Fortalezas y Debilidades (Factores Internos al Negocio) y la Oportunidades y Amenazas del entorno (Factores Externos). La Matriz Competitiva por otro lado, consiste en analizar los factores de éxito del negocio con los de la competencia a fin de conocer la competencia más significativa en base a sus factores.

Al realizarse el análisis FODA se pudo encontrar:

Factores Internos más significativos

FORTALEZAS

1. Precios por debajo de los de la competencia
2. Calidad en el producto y servicio al cliente
3. Variedad de servicios (Juegos, espectáculos, música, etc.)

4. Conciencia para el desarrollo de la Planeación Estratégica para la sustentabilidad del negocio por medio de estrategias al corto y largo plazo
5. Inexistencia de competencia directa, “Rincón del Bolero” es pionero en este estilo de Bares
6. Baja necesidad de capital de trabajo mensual para el funcionamiento del negocio, además de una generación mensual de ingresos y circulante alta, con los cuales se puede proponer mejoras, inversiones, etc., para el negocio.

DEBILIDADES

1. Gastos en capacitación debido a la salida permanente de personal⁷
2. Conocimiento no muy profundo sobre el mercado al ser un negocio y concepto nuevo.

Factores Externos más significativos

OPORTUNIDADES

1. Una “ventana de oportunidad”⁸ grande debido a que se trata de un mercado nuevo con grandes proyecciones de crecimiento
2. Acoger en un futuro a otro tipo de público, no exclusivamente al que busca un ambiente de los años 60/70 y 80’s aunque este es el público prioritario
3. Nivel adquisitivo actual alto de las personas al que va dirigido el negocio (De 30 años en adelante)

AMENAZAS

1. Crecimiento de competencia. Al ser un mercado nuevo, este es uno de los mayores riesgos.

⁷ Por lo general, los puestos de trabajo en este tipo de negocio no son permanentes debido a que los empleados siempre permanecen abiertos a mejores opciones de trabajo. Este problema esta generalizado en la mayoría de negocios de este tipo. Se procurara hacer lo más permanente posible el puesto de cocinero, meseros, etc.

⁸ Según define Porter al espacio en el que una empresa puede llegar a generar grandes ganancias debido a que el mercado esta por explotar.

2. Deterioro del estado económico del consumidor debido a factores sociopolíticos
3. Alza en los productos necesarios para el funcionamiento del negocio
4. Que la competencia actual copie y aplique estrategias parecidas a las aplicadas por “Rincón del Bolero”

Por otro lado, para el análisis de la “Matriz Competitiva” se determinaron 5 factores claves de éxito generalizados en la industria.

Factores Claves de Éxito	Ponderación	“Rincón del Bolero Bar”		“El Tranquilo” (Competencia 1)		“Los Eucaliptos” (Competencia 2)	
		Clasific.	Resultado Ponderación	Clasific.	Resultado Ponderación	Clasific.	Resultado Ponderación
Calidad de atención al cliente	0.30	4	1.2	3	0.90	3	0.90
Calidad del producto	0.25	4	1.00	3	0.75	4	1.00
Competitividad del precio	0.25	4	1.00	2	0.50	1	0.25
Innovación	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Duración del negocio (Estatus)	0.05	2	0.1	4	0.20	4	0.20
	1		3.75		2.5		2.8

Elaboración: Los autores

A estos factores se les da una calificación entre 1 y 4 dependiendo si en la empresa esta constituye una fortaleza o una debilidad. Una vez hecho el proceso los resultados fueron los siguientes:

Debido a que “Rincón del Bolero” fue el que obtuvo el mayor puntaje total, podemos decir que es el que tiene una mejor posición ante los competidores principalmente en los puntos de innovación, precios y atención al cliente. En segundo lugar se posiciona “Los Eucaliptos” quienes en calidad del producto y en durabilidad del negocio son líderes, mientras que en ultimo lugar esta el Bar “El Tranquilo” cuya mayor debilidad es la falta de innovación.

Gracias a estos se puede decir que el competidor más importante para el negocio es “Los Eucaliptos”, además “Rincón del Bolero” posee mayor ventaja en cuanto a los factores de éxito comparándose con la competencia más directa.

3.2.2. Matriz de Ansoff y la Posición del Negocio con respecto al ciclo de vida de la Demanda

La Matriz de Ansoff es una herramienta que nos permite conocer el tipo de estrategias a aplicar dependiendo de la clasificación del negocio con respecto a las necesidades que trata de cubrir en el mercado. Esta matriz define las estrategias de la siguiente manera:

		Productos	
		ACTUALES	NUEVOS
Necesidades del Mercado	ACTUALES	<u>PENETRACION</u>	<u>DESARROLLO DE PRODUCTOS</u>
	NUEVOS	<u>DESARROLLO DE MERCADOS</u>	<u>DIVERSIFICACION</u>

Elaboración: Los autores

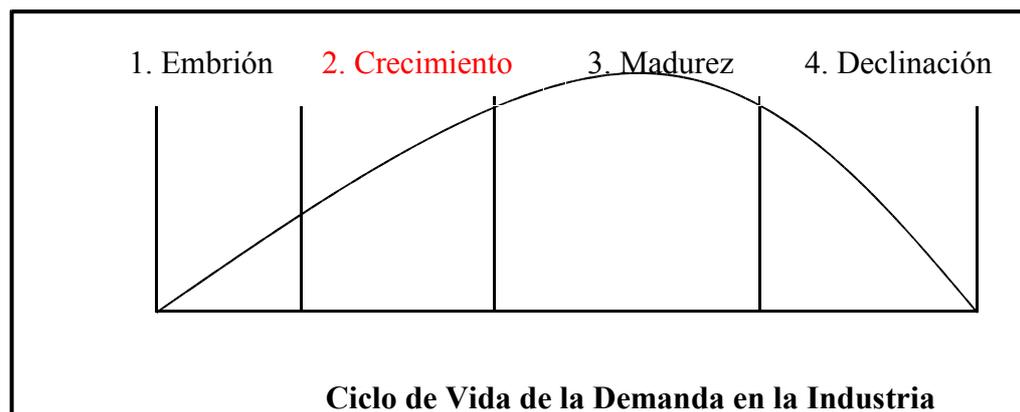
Como se puede observar en la matriz, existen 4 cuadrantes que se dan en función del Producto y de las Necesidades del Mercado, pudiendo ser estas Actuales o Nuevas respectivamente. Por esta razón, es importante determinar en que cuadrante de esta matriz se encuentra el negocio “Rincón del Bolero Bar”, puesto que una vez definida dicha posición se puede llegar de manera concreta a generar estrategias competitivas, que estén estrechamente ligadas con la posición en la que se encuentra el negocio. Por ejemplo: una empresa que teniendo un producto actual (Es decir, que no ha sufrido mejoras o innovaciones a lo largo de su vida), desea satisfacer necesidades nuevas en el mercado con el mismo producto, lo que debe hacer es aplicar estrategias de Desarrollo de Mercados.

Una situación similar ocurre con “Rincón del Bolero Bar”, que al ofrecer productos actuales (es decir, productos que ya son ofrecidos por la competencia, pero no con la

calidad y mejoras que propone “Rincón del Bolero Bar”), pretende cubrir una necesidad que las empresas actuales no han podido satisfacer, además de que pretende buscar y satisfacer a un segmento diferente y desatendido (personas de 30 años de edad en adelante), por lo tanto, esto lo convierte en una necesidad nueva ya que no ha sido explotada. Esto quiere decir que “Rincón del Bolero Bar” esta posicionado en el cuadrante de Desarrollo de Mercados.

Por otro lado, también se debe especificar el ciclo de vida en el que se encuentra la demanda del servicio de diversión en el mercado, para que una vez que se conozca el posicionamiento de acuerdo al tipo de negocio y al ciclo de vida se puedan encontrar de manera mucho más concreta y profunda las estrategias para el negocio.

La demanda de la industria de diversión se encuentra en el siguiente ciclo de vida:



Elaboración: Los autores

Considerando que se conoce de mejor manera el mercado y que las empresas actuales satisfacen adecuadamente a sus segmentos, podemos decir que la industria de diversión se encuentra en crecimiento. Si bien nuestro segmento y clientes son un tanto nuevos, pues han estado insatisfechos durante algún tiempo, la industria en general de diversión tiene ya un largo tiempo en el mercado y hoy en día es uno de los negocios mas rentables. Por lo tanto, cuando una industria genera ingresos amplios quiere decir que esta en un ciclo de vida de crecimiento.

Ahora que ya se conocen los dos posicionamientos se puede decir que “Rincón del Bolero Bar” al encontrarse en un mercado que esta en crecimiento y de acuerdo a las necesidades que esta satisfaciendo, deberían aplicar en su mayoría este momento estrategias para penetrar y desarrollar el mercado con la finalidad de aprovechar las oportunidades que este mercado brinda.

3.3.Etapa Operativa

Se determina el como vamos a conseguir lo planeado, es delinear el camino a seguir, se determinará objetivos, estrategias y planes o programas de acción.

3.3.1. Fijación de Objetivos

Existen dos maneras de plantear objetivos, descendente y ascendente. Los autores están de acuerdo en que el mejor mecanismo para plantear objetivos en el Plan Estratégico de “Rincón del Bolero Bar” será el descendente, es decir, desde la alta gerencia hacia abajo. Sin embargo, no se puede despreciar los conocimientos de los demás empleados. Pero al ser “Rincón del Bolero Bar” un proyecto, quiere decir que aun no existen empleados por lo tanto su conocimiento no puede ser plasmado en los objetivos.

3.3.1.1. Objetivos Generales

En todo Plan Estratégico es importante definir objetivos generales (para toda la empresa) y funcionales (departamentales), pero en nuestro caso se ha creído conveniente solo definir objetivos generales, ya que para el tipo de “estructura”⁹ que tienen el negocio no es muy ventajoso determinar objetivos funcionales.

Los objetivos generales más importantes para el negocio son:

⁹ La estructura no propone dividir al negocio en departamentos tales como compras, ventas, RRHH o incluso marketing, es el propio administrador el que en la mayoría de bares lleva a cabo estas labores, sin embargo posee ayudantes y asistentes que pueden ser los mismos empleados.

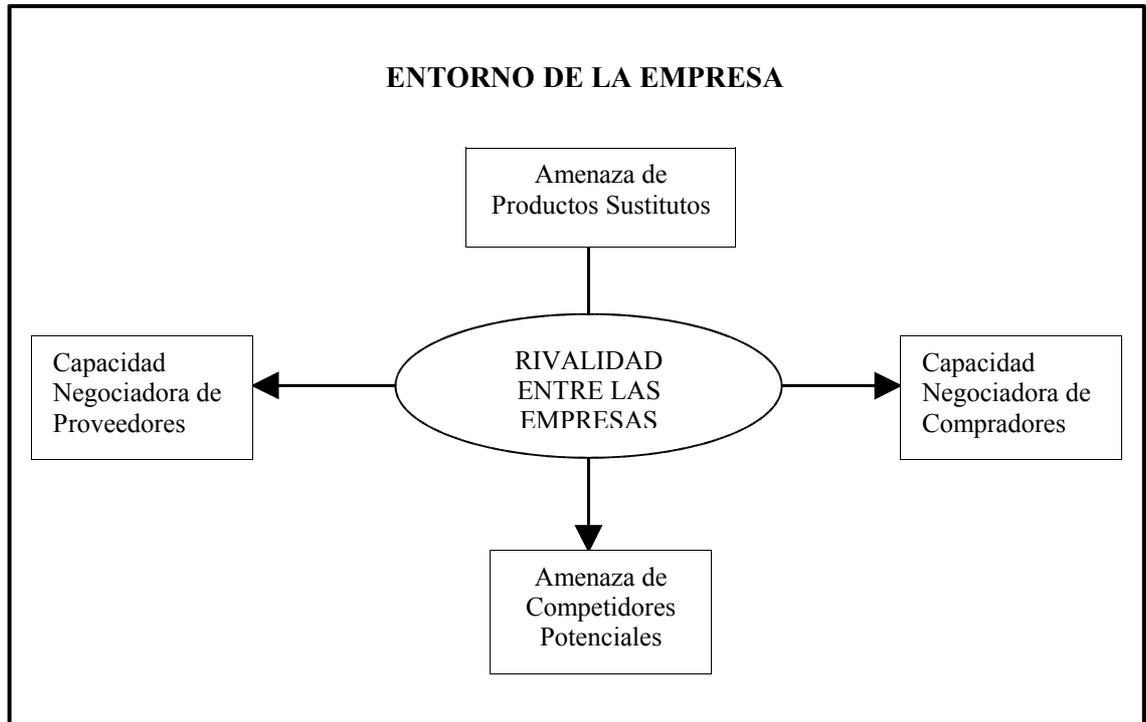
- Penetrar rápidamente el mercado para obtener grandes ganancias
- Atraer un mínimo del 40% de clientes del Mercado Meta en un lapso de 1 año y medio, y un 50% de clientes del Mercado Meta que está siendo atendido por la Competencia actualmente en un lapso de 6 ó 7 meses aproximadamente.
- Retener a 3 de cada 5 clientes que visiten el local.
- Expandir el mercado hacia clientes con las mismas características de otras ciudades, tales como: Machala, Azogues, Loja, entre otras.
- Ser reconocidos por la excelencia en el servicio al cliente y el mejoramiento constante en un periodo no menor a los 6 meses.
- Minimizar costos por capacitación de los empleados y lograr minimizar la rotación de personal¹⁰
- Crear flexibilidad en el negocio para que en futuros cambios el negocio sepa como actuar.

3.3.2. Creación de Estrategias

Existe gran cantidad de herramientas que sirven para este fin, por lo que se han escogido aquellas que podrán lograr un mejor resultado por el tipo de negocio y por el tipo de conceptos de los que se ha hablado a lo largo del Ensayo. Cabe recalcar que las estrategias están en función de los objetivos planteados.

¹⁰ Ver Debilidades del FODA en el punto 2.1 del presente capítulo.

3.3.2.1. 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Elaboración: Los autores

1. Rivalidad entre las empresas existentes: Se ha encontrado una estrategia analizando el siguiente factor: Condiciones de la demanda, ya que existe un mercado amplio por lo tanto existe mayor posibilidad de captar el mercado. Para captar este mercado tenemos:

Estrategia: En función de llamar la atención del cliente

- Campaña de publicidad por medio de radio, periódico, Internet, estados de cuenta de tarjetas de crédito, dirigido al mercado meta.
- Capacitar al personal para un excelente servicio y atención personalizada por medio de charlas, con el fin de retener clientes y hacerlos leales

2. Competidores potenciales: Para evitar que nuevos competidores entren al mercado, es necesario reforzar las barreras de entrada. En este sentido tenemos:

Estrategia: Para reforzar la marca, podemos crear prestigio por medio de:

- Entregar al cliente un servicio y atención personalizada de calidad, por medio de capacitación al personal en servicio de ventas y atención.
- Reservarse el derecho de admisión para crear una imagen fija.

3. Capacidad de negociación de los compradores: Evitar que el cliente tenga poder de negociación sobre los precios:

Estrategia:

- Crear valor agregado entregando descuentos por volúmenes de compra.

4. Capacidad de negociación con proveedores: Evitar que el proveedor imponga precios.

Estrategia:

- Negociación con el proveedor acerca de la variación de precios que podría tener el producto en el futuro.
- Mayores volúmenes en la compra al proveedor.

5. Amenaza de los productos sustitutos: Evitar que el cliente acuda a otros lugares por cuestiones de calidad, precio y producto:

Estrategia:

- Seleccionar a los grupos o artistas que se presentarían en el Bar para verificar la calidad de los mismos, así como los productos necesarios para las bebidas y comidas.

3.3.2.2. Matriz F.O.D.A.

La mezcla de fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas y oportunidades con debilidades dio como resultado estrategias muy interesantes y competitivas:

Cabe recalcar que los espacios ocupados por estrellas muchas veces se dan por que entre una Fortaleza y una Oportunidad, una fortaleza y una amenaza o entre una debilidad u oportunidad no existe concordancia para la generación de estrategias.

Matriz 1.

Oportunidades Fortalezas	Penetrar en mercado nuevo	Nivel adquisitivo alto	Búsqueda de clientes de otras ciudades en el futuro
Calidad del Producto/Servicio	Publicidad mostrando la calidad del producto.	Precios altos en los productos de mayor calidad y valor agregado.	Creación de pagina Web
Precios Bajos	Propaganda en los sitios de frecuencia del cliente meta, entrega de volantes mostrando los productos ofrecidos y los precios, recalando con la calidad.	Publicidad mostrando los precios bajos	Aplicación del Customer Satisfaction
Inexistencia de competencia directa			Crear una base de datos de clientes de otras ciudades que visitan el bar en fechas festivas. (Marketing 1 a 1)
Variedad de servicios	Ampliar los servicios de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor		Hacer una investigación sobre el tipo de servicios ofrecidos en otras ciudades.

Elaboración: Los autores

Matriz 2.

Amenazas Fortalezas	Crecimiento de la competencia	Deterioro del nivel económico del cliente	Alza en los precios de la Materia Prima
Calidad del Producto/Servicio	Mantener la calidad del producto y capacitar constantemente para mejor servicio con el fin de crear barreras de entrada		Buscar nuevos proveedores.
Precios Bajos	Crear lealtad a la marca enfatizando siempre en los precios bajos	Mantener los precios bajos	Buscar nuevos proveedores

Variación de servicios	Innovar los productos para que ofrezcan un mayor valor agregado		
-------------------------------	---	---	---

Elaboración: Los autores

Matriz 3.

Oportunidades Debilidades	Penetrar en mercado nuevo	Nivel adquisitivo alto	Búsqueda de cliente de otras ciudades en el futuro
Conocimiento poco profundo del mercado		Ofrecer productos y servicios que requieren mayor sofisticación y por ende mayores gastos por parte de los clientes.	Realizar un estudio de mercado para conocer las exigencias, gustos y preferencia en otras ciudades.
Altos gastos en capacitación por rotación de personal	Hacer que el empleado se integre a la empresa.		

Elaboración: Los autores

3.3.2.3. Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas están aplicadas en cualquier negocio para su posicionamiento, haciendo referencia a la aceptación de productos, Diferenciación y la de los Costos (precios competitivos). En el caso de “Rincón del Bolero Bar” se aplican las estrategias de liderazgo en costos, no por que los precios, sino por que una estrategia importante es la compra en mayor volumen:

Estrategia:

- Mayores volúmenes de compra a los proveedores, así se puede negociar con los proveedores para rebajas.

Por otro lado, tenemos las estrategias de Diferenciación, éstas están enfocadas a ser distintos en cuanto al producto y servicio con respecto a la competencia. Por lo tanto la diferenciación se direcciona hacia la exclusividad. “Rincón del Bolero Bar” podría enfocar sus productos en este sentido, es decir, que el cliente los adquiera por el simple hecho de que les otorga distinción o estatus, para esto tenemos:

Estrategia:

- Innovar el producto para dar un mayor valor agregado. Esto se puede lograr por medio de investigaciones o actualizaciones sobre el tipo de servicios y nuevos productos, como bebidas y comidas, que a nivel mundial son mucho más sofisticadas.

3.3.3. Selección de estrategias

No todas las estrategias son aplicables y no todas son tan buenas como otras, lo que se hizo en el último punto es una especie de “Lluvia de Ideas” para generar estrategias. Sin embargo es importante escoger aquellas que están mejor diseñadas para un buen resultado. Se debe tener en cuenta el direccionamiento de las mismas y la relación que tengan con los objetivos. Estas son, según la decisión de los autores:

1. Campaña de publicidad por medio de radio, periódico, Internet, estados de cuenta de tarjetas de crédito, propaganda en los sitios de frecuencia del cliente meta, entrega de volantes mostrando los productos ofrecidos, precios, calidad.

Objetivo: Penetrar al mercado nuevo rápidamente, atraer al mercado meta, crear lealtad y lograr retener clientes por la campaña en base de precios y calidad.

2. Reservarse el derecho de admisión

Objetivo: Reforzar la marca y crear prestigio, retener clientes.

3. Negociación con los proveedores acerca de la variación de precios que podría tener el producto en el futuro.

Objetivo: Crear flexibilidad en el negocio.

4. Creación de página Web

Objetivo: Atraer y retener a clientes meta, búsqueda de mercado nuevo en otras ciudades en un futuro.

5. Aplicación del Marketing Uno a Uno (Crear una base de datos de clientes de otras ciudades que visitan el bar en fechas festivas y una base de datos en donde conste los gustos y preferencias de los clientes metas para satisfacerlos de mejor manera)

Objetivos: Buscar mercado en otras ciudades para una futura expansión, retener a clientes.

6. Dar charlas motivacionales para que el empleado se adhiera a los objetivos, valores y estrategias empresariales, dar cursos de capacitación para mejorar las destrezas del personal en servicio y atención.

Objetivo: Reducir los costos por rotación de personal (renuncias)

3.3.4. Planes de Acción

Todas las estrategias deben estar detalladas en forma cronológica y de tareas a realizar. Estos planes se desarrollarán solo para las estrategias escogidas.

Proyecto:	"Rincón del Bolero Bar"							
Objetivo:	Reforzar la marca, crear prestigio, retener clientes							
Estrategia:	Reservación en el derecho de admisión							
	Tiempo	SEMANAS						
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	Responsable
1. Realizar reuniones con los accionistas para hacer conocer la estrategia	■							Administrador
2. Incluir la nueva estrategia como una política dentro de la empresa		■						Administrador
3. Hacer conocer a todo el personal sobre la nueva acciones a tomar			■					Administrador
4. Hacer conocer a los clientes cuando se encuentren en el bar				■				Administrador y empleados

Proyecto:	"Rincón del Bolero Bar"								
Objetivo:	Crear flexibilidad en el negocio								
Estrategia:	Negociación con los proveedores acerca de la variación de precios que podría tener la materia prima en el futuro								
	Tiempo	SEMANAS							
Actividad	1	2	3	22	23	24	Responsable
1. Pedir cotizaciones	■								Administrador
2. Escoger a los proveedores con los que se va a negociar		■							Administrador
3. Negociaciones y acuerdos			■						Adm./accionistas
4. Realizar reuniones post-trato								■	Administrador

Proyecto:	"Rincón del Bolero Bar"									
Objetivo:	Atraer y retener a clientes meta, búsqueda de mercado nuevo en otras ciudades en un futuro									
Estrategia:	Creación de un página Web									
	Tiempo	SEMANAS								Responsable
Actividad		1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Buscar diseñadores		■								Ayudante de Administrador
2. Pedir proformas			■							Ayudante de administrador
3. Seleccionar el diseñador			■	■						Administrador
4. Elegir el diseño de la pagina				■	■					Accionista
5. Cerrar el contrato					■					Administrador
6. Elaboracion de la página					■	■	■	■	■	Diseñador

Nota: Cabe recalcar que la estrategia es a largo plazo, pues se pretende que con la página Web se pueda atraer a clientes de otros lugares. Por lo tanto a los largo del tiempo se hará mantenimiento, modificaciones y mejoras de la pagina.

Proyecto:	"Rincón del Bolero"												
Objetivo:	Atraer y retener a clientes meta, búsqueda de mercado nuevo en otras ciudades en un futuro												
Estrategia:	Aplicación del Marketing Uno a Uno												
	Tiempo	SEMANAS											Res pons able
Actividad		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Diseñar una base de datos para el almacenamiento de información		■	■										Ayudante de Administrador
2. Diseño de encuestas para la obtencion de información sobre gustos y preferencias				■	■	■							Ayudante de administrador
3. Realizar una analisis sobre el cliente de otras ciudades				■	■	■	■						Administrador
4. Realizar una prueba piloto para verificar la efectividad de las encuestas							■						Accionista
5. Poner en marcha la estrategia								■	■	■	■	■	Administrador

Nota: Esta base de datos ayudará a conocer de manera profunda los gustos y preferencias de nuestros clientes. La gran diferencia, es que se pretende conocer los gustos, preferencias e incluso exigencias de los clientes más importantes y que con mayor constancia asisten al bar, así como también de los más prometedores. De esta manera el cliente se sentirá mucho más satisfecho con el servicio que presta el bar.

Proyecto:	"Rincón del Bolero"						
Objetivo:	Lograr buen trato al cliente						
Estrategia:	"Dar charlas a los empleados sobre relaciones humanas"						
	Tiempo	SEMANAS					Responsable
Actividad		1	2	3	4	5	
1. Identificar y analizar las debilidades y destrezas de los empleados.		■					Administrador
2. Contratar al encargado de dar la charla sobre eficiencia y productividad				■			Administrador
3. Dar la primera charla				■			Orador
5. Dar la segunda charla				■			Orador
6. Realizar una reunion para verificar y hablar sobre lo aprendido.				■			Ayudante de Administrador
7. Realizar actividades de desarrollo personal (Dinamicas)					■		Orador
8. Charla de Motivación						■	Administrador

3.4. Seguimiento y evaluación

Debe hacerse un seguimiento de cada estrategia y los resultados que den en el futuro deben ser evaluados. Esto se logrará por medio de registros y documentos que se lleven con este propósito. Una vez que se tienen estos datos y resultados se hará una evaluación de estos y en caso de haber malos manejos de algún tipo se realizarán las correcciones correspondientes.

El tipo de registros y seguimientos que se harán, son:

- Registros e indicadores de desempeño de empleados

- Registro y evaluación de las utilidades para verificar la rentabilidad del proyecto al largo plazo.

- Indicadores de frecuencia de asistencia de clientes

- Encuestas futuras para verificar que el servicio, la calidad, los precios, etc. del bar son de total conformidad y satisfacen al cliente.

CONCLUSIONES

Es evidente como la aplicación de la Planificación Estratégica ayuda a las empresas a estabilizarse y a desarrollar sus actividades sin el riesgo de que en el futuro pudieran ocurrir situaciones que eviten el correcto desempeño del negocio. Como es el caso del proyecto “Rincón del Bolero Bar”, el análisis del cliente, del mercado mix y la creación de un Plan Estratégico ayudan a fortalecer la factibilidad del proyecto y a conocer de mejor manera un mercado en constante crecimiento, pudiendo asegurar así que existe mercado para el negocio, por lo que el proyecto “Rincón del Bolero Bar” puede penetrar y captar rápidamente el mercado y satisfacer las necesidades de un segmento que no ha sido atendido en todas sus exigencias.

Para que un bar funcione de manera eficiente se debe tener un profundo conocimiento sobre el cliente y sus exigencia, puesto que la mayor preocupación para una administrador de este tipo de negocios es la de satisfacer totalmente al cliente y más aun cuando se trata de un cliente tan exigente como el de “Rincón del Bolero Bar”. Además que la flexibilidad crea un valor agregado para el negocio, puesto que el poder adaptarse a los cambios del futuro puede tener la ventaja para retener a los clientes. Las estrategias que se crearon con este objetivo deben ser aplicadas de manera efectiva, procurando que las mismas sean apoyadas por todos los miembros de la empresa. En este sentido y por consideración de los autores, las estrategias más importantes son: las campañas de publicidad con el fin de penetrar en el mercado y de llamar la atención de los consumidores, y por otro lado la constante capacitación para reforzar las capacidades de los empleados logrando así que el empleado preste un excelente servicio personalizado al cliente.

Para concluir y por todo lo mencionado anteriormente podemos asegurar la efectividad del Plan Estratégico desarrollado para el proyecto “Rincón del Bolero Bar” afirmando que la aplicación de herramientas administrativas en el siglo XXI siempre genera ventajas, productividad y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- MORRISEY Y GEORGE; **Planeado con Morrisey**, Prentice Hall, 1996
- Henry MINTZBERG/QUINN **Planeación Estratégica Tomo I**, Prentice
James Brian Hall, México 1995.
- ROJAS López Miguel David **Administración para Ingenieros**, ECOE, 2
edición, Bogotá 2004
- KENNETH J. Albert **Manual del Administrador de Empresas Tomo I**, Mc
Graw-Hill, México 1986
- KOONTZ HAROLD/
WEIHRICH HEINZ **Administración: Una perspectiva Global**,
Mc Graw-Hill, Onceava edición, México 1999

Página de Internet

http://www.usma.ac.pa/dir_inv/docs/PROCESO_DE_PLANIFICACION ESTRATEGICA.doc

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#proce>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>

<http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

Varios

- Material de curso de Graduación octubre 2005, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Materia: Comercialización, dictado por: Ing. Luis O. Bruno

