



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*INNOVACIÓN EMPRESARIAL: PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA CREACIÓN DE "EL PUB" BAR, CAFÉ.*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR: MATÍAS ABAD MERCHÁN

DIRECTOR: ING. PABLO ROSALES.

CUENCA, ECUADOR

2007

Paz y libertad, esas son las bases para una existencia digna del ser humano.

Sin paz y libertad no hay desarrollo de los pueblos, no hay felicidad, no hay tranquilidad para la humanidad.

La paz para el individuo no es posible sin que impere la paz en su comunidad.

La paz para el individuo no es posible sin paz para su pueblo.

Pero la paz sin libertad no es paz

Konrad Adenauer
(1876 – 1987)
Político Alemán

Índice de Contenidos

Dedicatoria	2
Índice de Contenidos	3
Resumen	6
Abstract	6
Introducción	7
Resumen Ejecutivo	8
Capítulo 1: Descripción del negocio	11
1.1. Descripción general del negocio	12
1.1.1. Presentación	12
1.1.2. Antecedentes	13
1.1.3. Descripción del producto	14
1.2. Pensamiento Estratégico	15
1.2.1. Misión	16
1.2.2. Visión	16
1.2.3. Valores	16
1.2.4. Estrategia Competitiva	17
1.3. Estructura Administrativa	17
1.3.1. Grupo Empresarial	18
1.3.2. Estilo de Administración	19
1.3.3. Organigrama	21
1.3.4. Descripción de puestos y funciones	23
1.3.5. Organizaciones de apoyo	25
1.4. Condición Legal	25
1.4.1. Tipo de sociedad	25
1.4.2. Procedimiento para la conformación	26
1.4.3. Del Gobierno y Administración	27
1.4.4. Determinación de utilidades, reservas	27

1.4.5. Implicaciones tributarias	29
1.4.6. Implicaciones laborales	29
1.4.7. Normas para la comercialización	31
1.4.8. Legislación urbana	30
1.4. Metas y Objetivos Generales	31
Conclusiones del capítulo	32
Capítulo 2: Estrategias de marketing	32
2.1. Análisis del macroentorno	34
2.1.1. Factores políticos	34
2.1.2. Factores económicos	34
2.1.3. Factores sociales	35
2.1.1. Factores tecnológicos	34
2.2. Análisis del microentorno	36
2.2.1. El mercado	37
2.2.2. Competencia	41
2.2.3. Consumidor	44
2.3. Determinación de objetivos	45
2.4. Segmentos, target y posicionamiento	46
2.4.1. Segmentos	46
2.4.2. Target	46
2.4.3. Posicionamiento	47
2.5. Definición de la estrategia competitiva	48
2.6. Políticas de marketing	49
2.6.1. Producto y precio	49
2.6.2. Distribución	51
2.6.3. Comunicación	52
Conclusiones del capítulo	55
Capítulo 3: Plan de operaciones	57
3.1. Localización comercial y horario	58
3.2. Disposición del local	59
3.3. Proceso de producción	60
3.4. Mobiliario, maquinarias y equipos requeridos	62

3.5. Proveedores	63
3.6. Forma de cobro	63
Conclusiones del capítulo	64
Capítulo 4: Plan financiero.....	66
4.1. Fuentes de financiamiento	67
4.2. Costos de puesta en marcha	67
4.3. Determinación de costos y gastos	70
4.3.1. Gastos de operación	70
4.3.2. Imprevistos	71
4.3.3. Gastos por administración	72
4.4. Pronóstico de Ingresos	72
4.5. Flujo de caja	73
4.6. Evaluación económica-financiera	75
4.6.1. Valor Actual Neto	75
4.6.1. Tasa Interna de Retorno	76
Conclusiones del capítulo	77
Capítulo 5: Conclusiones Finales	78
5.1. Conclusiones teóricas	78
5.2. Conclusiones metodológicas	79
5.3. Conclusiones pragmáticas	81
Bibliografía	83
Anexos	85
Diseño de tesis	99

RESUMEN

El Plan de negocios de **El Pub, bar café**, es un documento multipropósito. Por un lado, es un instrumento interno sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz; con el propósito de disminuir el riesgo de inversión, gracias a la evaluación interna y externa que permite una acertada y racional toma de decisiones. Por otro, será la carta de presentación del equipo emprendedor ante posibles inversionistas, entidades crediticias y demás grupos de interés.

ABSTRACT

El Pub's business plan is a multipurpose document. On the one hand, it is an internal instrument that supports a systematic and effective process of planning; in order to reduce the investment risk, thanks to the internal and external evaluation that allows a guessed right and rational decision making. On the other hand, the plan will be the letter of presentation of the enterprising team for possible investors, credit organizations and stakeholders.

INTRODUCCIÓN.

El mercado del ocio y el entretenimiento en la ciudad de Cuenca, año a año evidencia un incremento y desarrollo de su oferta, hecho que ha generado que las expectativas de los ciudadanos se incrementen y, por lo tanto, sea cada vez más difícil satisfacerlos y, sobre todo, encantarlos.

Específicamente, el sector de bares y cafeterías se ha convertido en uno de los más competitivos en la ciudad, pues, a pesar de que el mercado es amplio y heterogéneo, las barreras de entrada son débiles; hecho que genera que mensualmente se emprendan nuevos negocios que entren en franca competencia dentro del sector mencionado.

Sin embargo, la gran mayoría de proyectos empresariales de este tipo que se ponen en marcha, no obedecen a un proceso de planificación y análisis; sino más bien a la intuición y experiencia de los inversionistas, que hipnotizados ante el atractivo propio del sector, dejan de lado la exploración de las verdaderas oportunidades existentes.

Como consecuencia de este empírico proceso de emprendimiento, un gran porcentaje de bares que se han creado, a los pocos meses se ven obligados a cerrar sus puertas, pues si bien las decisiones corto-placistas generaron rentabilidad al inicio, al momento de que la gente califica al bar como "pasado de moda", el negocio está condenado a la quiebra pues no tiene un indispensable norte estratégico que oriente la evolución de las acciones.

Por otro lado, y en contraposición, es destacable también el esfuerzo de algunos negocios que han perdurado por décadas (Wunderbar, Cafecito, Café Austria), que incluso se han convertido en parte de la cultura y el imaginario cuencano, a partir de la construcción de un sólido

posicionamiento y positiva reputación. Sin embargo, y como dato curioso, la idea de negocio de los bares y cafeterías mencionadas fue diseñada por residentes europeos, quienes plasmaron en sus negocios el estilo y *modus operandi* de las tabernas de su país de origen; en donde naturalmente esta industria está más desarrollada.

Con estos antecedentes, la motivación y espíritu de salir adelante necesariamente deben estar combinados con herramientas administrativas que ayuden a disminuir la incertidumbre y el riesgo de fracaso, así, se ha escogido la metodología del Plan de Negocios como instrumento que apoye dicho cometido.

El plan de negocios, en términos simples, es el compás del empresario, pues proporciona elementos de evaluación interna y externa, indispensables para una acertada y racional toma de decisiones que garanticen la estabilidad del negocio a mediano plazo.

En esencia, el plan de negocios es un documento multipropósito. Por un lado, será la "carta de presentación" del empresario ante posibles inversionistas, entidades crediticias y demás grupos de interés, por otro, y citando a Borello (2000), es "un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz" (p. 10).

No obstante, el solo hecho de estructurar un minucioso plan no garantiza el éxito del proyecto, el *quid* del plan radica en diseñar válidas estrategias y acciones que generen una legítima ventaja competitiva, que desprenda un valor agregado real para el cliente. Hablamos de innovación empresarial.

Peter Drucker define a la innovación como "la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existen"¹, y, en mi opinión, esta búsqueda de cambio de paradigmas inicia con una transformación de nuestra disposición mental, al aceptar que las estrategias

¹ Citado en: Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Pearsons. Pag. 6.

y prácticas de los negocios pueden ser ejecutadas de otra manera, muy distinta a la que conocemos.

En este sentido, y aceptando los criterios de Schumpeter (id.), la estrategia de desarrollo empresarial deberá estar orientada a la generación de nuevos productos y procesos, a la adaptación de tecnología, a la capacitación avanzada de trabajadores y a la adopción de cambios en la cultura empresarial. (Cfr. *op. cit.*, p. 129)

Sin conocer en profundidad el proceso diario de los bares más conocidos de la ciudad, *grosso modo* puedo decir que mantienen sus esquemas operativos básicos desde sus inicios, es decir, no ha existido un proceso formal de innovación continua.

Este hecho se presenta como una oportunidad para la propuesta de El Pub, pues con una renovación creativa de las prácticas acostumbradas de hacer empresa, que releguen la concepción tradicional de la competencia de precios y más bien se enfoque en la calidad y esfuerzo por vender, se edificará un negocio con aspiraciones de ser altamente competitivo.

Viene mucho al caso citar nuevamente a Peter Drucker (ibid.), quien en su libro *La innovación y el empresario innovador*, plantea siete fuentes básicas para la innovación:

1. Lo inesperado: la sorpresa.
2. Lo incongruente: la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.
3. La necesidad de mejorar un proceso existente.
4. El desmoronamiento o los cambios de una estructura industrial.
5. Los cambios demográficos.
6. Los cambios de percepción, modalidad y significado.
7. Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.

Estos preceptos, universalizados gracias a su validez pragmática, serán tenidos en cuenta al momento de idear las estrategias que pretenden generar las mencionadas ventajas competitivas.

Centrándonos en la estructura de este trabajo de grado, la mayoría de autores coinciden en las etapas, fases o capítulos que debe contener un plan de negocios, por lo que el proyecto se ha distribuido de la siguiente manera:

1. Descripción del negocio.
2. Estrategias de Marketing.
3. Plan de operaciones.
4. Plan financiero.

A estos cuatro capítulos, que resumen todo espectro interno y externo de la nueva empresa, se adjunta un imprescindible anexo: La investigación de marketing, punto de partida y referente sobre las características demográficas y psicográficas de nuestros clientes potenciales.

Además, es importante señalar la naturaleza *no lineal* del plan; pues el éxito de la propuesta radica en ir confrontando cada uno de los apartados para generar unicidad y coherencia en todos los ámbitos. Si concebimos a la empresa como un sistema, el plan tendrá plena equivalencia: un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que contribuyen a la consecución de un fin.

CAPÍTULO 1.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

*"Primero cerci rate de lo que quieres ser,
luego haz lo que debas hacer"*
-Ep teto

La descripción del negocio, en el caso de una empresa por iniciar, es una de las etapas más trascendentes en el desarrollo del plan, pues, a partir de transmitir una idea general, sólida y bien estructurada, permitiremos que un tercero (banco, inversionista, etc.) pueda formarse un idea clara de lo que se pretende emprender.

En este sentido, una adecuada descripción explicar  en detalle las ventajas competitivas del proyecto, precisando las cualidades únicas que hacen diferente a nuestra idea, frente a empresas similares que compiten por los mismos clientes.

Por otro lado, al momento de responder a preguntas esenciales como  cu l es el producto/servicio?, o  qui nes son nuestros clientes? Lo haremos en forma global, pues en capítulos posteriores nos referiremos a estas variables con mayor profundidad.

Además, el equipo emprendedor ha considerado primordial incluir en este primer capítulo el *pensamiento estratégico*, pues su proceso formal de desarrollo genera un compromiso público de actuación, amén de de su función elemental de aclarar lo que la organización trata de conseguir y las estrategias para alcanzarlo.

En el apartado relativo a la estructura administrativa, se detallan las características del grupo empresarial, las estructuras jerárquicas, los estilos de dirección y las políticas internas que regirán la conducta de los clientes

internos; considerando herramientas de vanguardia que la ciencia gerencial propone.

En base al perfil general de El Pub, es importante determinar su condición legal, acorde con las leyes, reglamentos e incluso ordenanzas que rigen la creación y el accionar de las empresas, y más específicamente de los centros de entretenimiento nocturno, en un contexto local.

Por último, y acorde con el esquema propuesto por Borello (2000, p. 20-26), definiremos estrategias empresariales generales, que servirán como referente para la elaboración de las políticas de marketing y del plan operativo.

1.1. Descripción general del negocio

La descripción general del negocio es la parte inicial –y fundamental- de todo plan, pues detalla lo que el negocio es y sus ventajas competitivas, precisando las cualidades únicas que posee el proyecto y que lo hacen diferente de otras empresas que compiten por nuestros mismos clientes.

Su redacción debe ser simple y clara, pues como bien lo indica Kushell (2001), "Utilice esta presentación personal para explicar rápida y concisamente la esencia de su negocio. (...) Asegúrese de que cualquier persona que no esté familiarizada con su negocio entienda bien qué pretende usted hacer luego de que terminen de leer la descripción de su negocio" (p. 77-78).

1.1.1. Presentación.

El Pub, nace como visión de negocio orientada hacia jóvenes profesionales y estudiantes universitarios, en edades comprendidas entre los 19 a 35 años y turistas extranjeros; a partir de ofrecer una nueva alternativa de entretenimiento nocturno: relajado, exótico y personalizado.

Lo que se pretende es crear un *bar-café* que presente un ambiente europeo integral -en cierta forma imitando a los *pubs* británicos-, evidenciando el estilo del "viejo continente" en el diseño corporativo, decoración, vestuario del personal y tipos de bebidas.

A diferencia de las estrategias utilizadas por los bares y cafeterías locales, el atributo diferenciador será el ofrecer un *servicio personalizado*, entendido como dar facultades al cliente para que tenga posibilidades de elegir, así, la intención es que sea el propio visitante quien resuelva que música desea escuchar o cómo prefiere la bebida. Además, está contemplada la implementación de un sistema de *feedback* interno que permita determinar las expectativas y sugerencias de los visitantes.

1.1.2. Antecedentes

La idea de negocio surge a partir de experiencias personales, que ayudaron a reconocer una legítima necesidad del mercado: poder reunirse a tomar una bebida en un lugar céntrico, en un ambiente agradable y con buen servicio.

Ante esto, un grupo de jóvenes emprendedores recién graduados decidió consolidar un equipo multidisciplinario que ejecute este primer proyecto económico, con la fortaleza de haber logrado una sinergia de conocimientos y habilidades profesionales, idóneas para afrontar los procesos diarios de un negocio tan complejo.

Con esta primera visión, hemos realizado numerosas sesiones de *brainstorming* (lluvia de ideas) para definir alternativas creativas que permitan generar una propuesta realmente innovadora.

1.1.3. Descripción del producto.

De manera regular, El Pub funcionará como bar-café, no obstante, eventualmente se realizarán presentaciones artísticas y eventos académicos.

Sin perder la esencia de la idea original, a partir de la investigación de marketing realizada (ver anexo 1) podemos delimitar el ambiente y servicios que tendrá el bar acorde con las necesidades y expectativas de nuestros clientes potenciales.

Estilo: Europeo-celta, similar a los *pubs* irlandeses y escoceses, con mobiliario de tipo rústico y muchos acabados en madera. El decorado se destacará por ser sobrecargado, donde figurarán básicamente antigüedades, obras de arte y *souvenirs* que estén acorde con el ambiente creado. Es de especial importancia el énfasis en la decoración, pues es el atributo más valorado por nuestros visitantes potenciales.

Música: Si bien la música será de libre elección por parte de los clientes, de manera general el bar preferirá géneros que no interrumpen las conversaciones de los visitantes y que, según la investigación, son los preferidos por los eventuales clientes: *chill-out*, *lounge*, electrónica ambiental con intermedios de *soft rock*.

Bebidas calientes: Se optará por ofertar varios tipos de café, incluso del tipo *gourmet* o *specialty coffees*; además de té e infusiones naturales.

Bebidas frías: Principalmente gaseosas, jugos naturales y *milk shakes*.

Licores: El bar se abastecerá de una gran gama de licores, desde los más económicos hasta los *premium*. Estos serán servidos "solos" o a manera de cóctel.

Igualmente, aquí se genera un nuevo atributo diferenciador ya que se especificará la marca del licor utilizada para la elaboración del cóctel.

Merchandising: A partir del buen posicionamiento que logre la marca (El Pub), se elaborarán *souvenirs* para la venta: camisetas, jarros, gorras, llaveros, etc.

Innovaciones tecnológicas: El bar contará con un sistema de Internet *WiFi*², banda ancha, con cobertura para todo el local. El sistema de música será centralizado a una computadora, la cual tendrá previamente estructuradas *playlists*, para las sugerencias del público.

Por otro lado, a través del *blog* (ver cap. II) el bar presentará las noticias y fotos más interesantes de la noche; con la posibilidad de comentar y generar *feedback*.

1.2. Pensamiento Estratégico.

De manera general, el proceso de planificación estratégica, permite aclarar lo que una organización trata de alcanzar y cómo propone conseguirlo. "[...] implica determinar cuál ha de ser el mejor futuro para una organización a base de estudiar su situación en su entorno cambiante y realizar pesquisas y consultas dentro y fuera de la organización." (Lord y Dexter Lord, 1998, p. 62-63).

Así, una efectiva planeación estratégica incluye tres etapas: pensamiento estratégico, planificación a mediano plazo y planificación a largo plazo. Sin embargo, acorde a nuestras necesidades, al modelo de negocio propuesto por el bar, y a la naturaleza de este proyecto académico, únicamente definimos el *pensamiento estratégico*.

² Del inglés *Wireless Fidelity*. Es un conjunto de estándares para redes inalámbricas basados en las especificaciones IEEE 802.11

Morrisey (1996) sostiene que el pensamiento estratégico "ayuda al arranque de los equipos de planeación al determinar los principios y valores de la empresa, así como la dirección estratégica en la que debe moverse." (p. XII).

El pensamiento estratégico, básicamente, incluye la definición de la misión, visión, valores y la estrategia. Existen infinitas metodologías para estructurar estos enunciados, todas válidas; no obstante, el equipo emprendedor, acorde con su formación en el tema, desarrolló un taller de planificación para definir cada uno de estas declaraciones, sin modificar su esencia conceptual.

1.2.1. Misión.

"Servir a nuestros clientes, con seriedad y honestidad, en un ambiente original, placentero y con servicio personalizado, con el propósito de satisfacer y sobrepasar sus expectativas".

1.2.2. Visión.

"Ser reconocidos en Cuenca como el bar-café preferido por los jóvenes profesionales y turistas extranjeros; gracias a una reputación de empresa profesional, organizada, seria y honesta que brinda un valor agregado en sus productos y servicios, con el propósito de alcanzar la satisfacción completa de sus clientes, empleados y directivos".

1.2.3. Valores.

- Profesionalismo
- Ética
- Creatividad
- Equidad
- Conciencia ecológica

1.2.4. Estrategia Competitiva.

En 1980, Michael E. Porter, en su libro *Competitive Strategy*, describió a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que asume una empresa para crear una posición competitiva dentro de la Industria, en el largo plazo.

Las estrategias genéricas son:

- Liderazgo en costos: Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.
- Diferenciación: Generar en el producto o servicio un atributo que fuera percibido como único, dentro de la industria o sector.
- Enfoque o Especialización: Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico determinado.

En el caso de El Pub, determinamos como estrategia genérica más idónea a la *diferenciación*, pues, debido a la naturaleza del negocio, el liderazgo en costos no llegaría a ser rentable acorde con el flujo de clientes promedio de negocios similares. Por otro lado, adoptar una estrategia de enfoque podría limitar una eventual apertura de nuevos mercados.

En este sentido, la diferenciación permitirá construir una barrera defensiva frente a la competencia; gracias a la lealtad de marca sostenida en un servicio personalizado y en productos de calidad.

1.3. Estructura Administrativa.

La estructura administrativa permitirá definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige: estructuras, estilos de dirección, mecanismos de control y políticas internas.

1.3.1. Grupo Empresarial.

La sociedad El Pub, estará constituida únicamente por socios gestores; es decir, todos quienes inviertan dinero en el proyecto tienen la obligación de participar en todos los procesos estratégicos y operativos que permitan viabilizar la propuesta.

En un inicio, la compañía estará conformada por tres socios, los señores Matías Abad Merchán, Andrés Martínez Moscoso y Daniel López Zamora quienes aportan, en conjunto, el cien por ciento del capital inicial, dividido en los siguientes porcentajes:

Tabla 1.1. Participación de accionistas.

Socio	Participación
Matías Abad	60 %
Andrés Martínez	30 %
Daniel López	10 %

Elaboración: MAM.

Al estar todos los socios laboralmente vinculados con la empresa, es necesario definir los conocimientos y habilidades de cada uno, y cómo estos serán útiles para la gestión de la empresa:

- Matías Abad Merchán: Comunicador Social y Publicista, UDA. Experiencia en planificación estratégica, operativa, marketing, publicidad, relaciones públicas, periodismo digital y gestión cultural. Conocimientos avanzados de computación e Internet. Idiomas: español e inglés.

Función a desempeñar: Gerente del negocio.

- Andrés Martínez Moscoso: Abogado, UDA. Experiencia en derecho empresarial: tributario, fiscal y laboral. Conocimientos de

arte y cultura popular, temas relativos al Patrimonio Cultural y administración de museos. Idiomas: español, francés e inglés.

Función a desempeñar: Asesor jurídico y abogado del negocio.

- Daniel López Zamora: Diseñador, UDA. Experiencia en diseño gráfico, multimedia y diseño-arte. Conocimientos de cultura popular contemporánea, tecnologías de la información y comunicación (TICs) y programación HTML. Idiomas: español e inglés.

Función a desempeñar: Diseñador y asesor de comunicación.

Los tres socios mencionados conformarán la Junta Directiva que tendrá como función básica, la definición de metas y estrategias para la organización, definición de políticas comerciales, financieras, organizacionales; así como el seguimiento y evaluación de las actividades planificadas.

La Junta sesionará, oficialmente, todos los días lunes por la tarde para evaluar los resultados alcanzados; sin embargo, periódicamente se desarrollarán reuniones cuando la situación lo amerite.

El reparto de utilidades estará en función del nivel de participación de cada uno de los socios en la inversión inicial.

1.3.2. Estilo de Administración.

Durante el desarrollo de este documento, se definirán objetivos y estrategias generales que orienten en proceso de emprendimiento de la empresa. En este sentido, hemos considerado coherente adoptar el modelo de *administración por objetivos* (APO). Como bien lo señala Juan Benavente:

“La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que,

para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar"³

Con este antecedente, el gerente, los asesores y el administrador (ver figura 1.1.), deberán identificar objetivos comunes y determinar áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados. Así, dichos objetivos, serán las guías operativas de la empresa.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

En forma amplia, la APO presenta las siguientes características:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes
6. Participación activa de la dirección
7. Apoyo constante del *staff* durante las primeras etapas

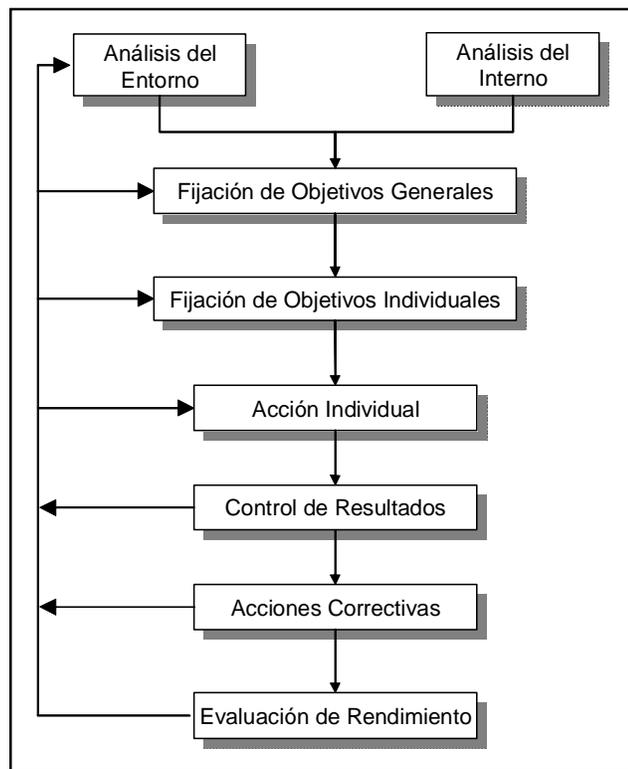
Proceso de administración.

Por definición, la APO es un proceso cíclico; así, el resultado de un ciclo permitirá efectuar oportunas correcciones y ajustes para el siguiente; a partir del *feedback* recuperado de la evaluación de resultados. Existen algunos modelos de procesos, desarrollados a partir de diversas teorías de administración de empresas; empero, hemos decidido confrontar a algunos autores y estructurar una propuesta propia.

³ Citado en: Administración por Objetivos: <http://www.monografias.com/>. Obtenido el 21 de enero de 2007.

1. Diagnóstico: Análisis del Entorno y Análisis Interno.
2. Fijación de Objetivos Generales.
3. Fijación de Objetivos Individuales: cada integrante del taller establece propósitos y medidas de evaluación.
4. Acción individual.
5. Control de Resultados
6. Acciones correctivas.
7. Evaluación del rendimiento.

Figura 1.1. Modelo de APO



Elaboración: MAM

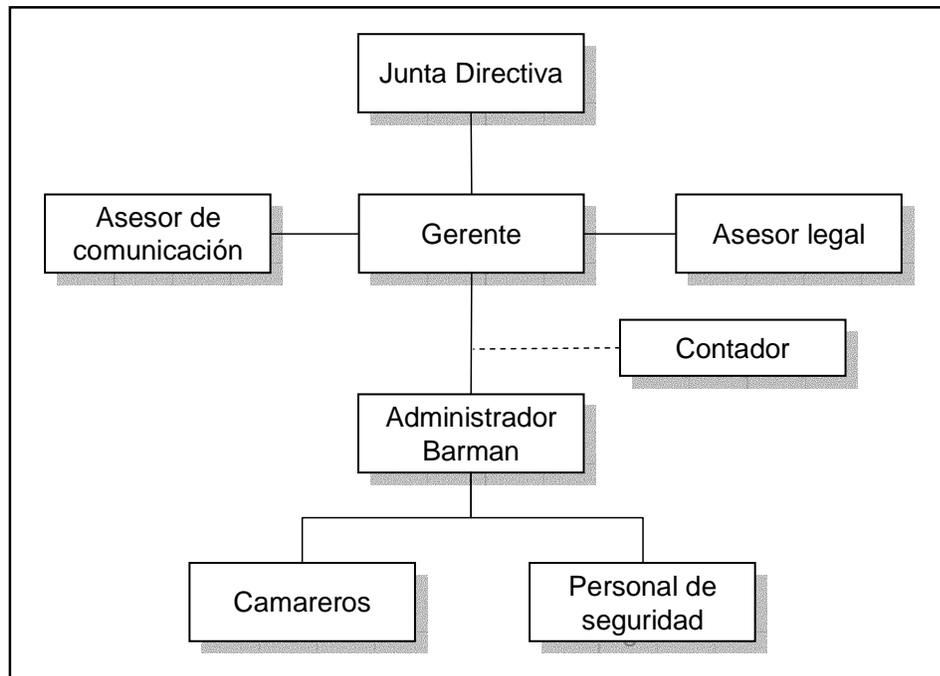
1.3.3. Organización.

Organigrama

Una buena definición del organigrama permitirá definir claramente las eventuales líneas de autoridad y responsabilidad; así como los posibles canales de comunicación y supervisión que acoplan los diversos elementos del sistema organizativo.

Acorde con el modelo de negocio propuesto, hemos considerado idóneo estructurar un organigrama del tipo *general*⁴ con una disposición geométrica *vertical* (clásica); pues las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba-abajo, en una graduación jerárquica descendente.

Figura 1.21. Organigrama de El Pub



Elaboración: MAM

Jerarquía.

La jerarquía, entendida como el rango o *status* que posee un trabajador dentro de la empresa, estará definida por *la capacidad*; es decir, acorde con la formación profesional, experiencia laboral y habilidades técnicas, el personal asumirá determinado rol dentro de la estructura organizacional de El Pub.

Autoridad.

Si bien existe una línea de responsabilidad, al ser un equipo de trabajo relativamente pequeño se ha establecido como "tipología de autoridad" al

⁴ Tipo de organigrama que se limita a describir las unidades de mayor importancia.

*empowerment*⁵. Acorde con este modelo los empleados tendrán plena facultad para tomar decisiones, sin requerir la autorización de su inmediato superior; pues consideramos que el mayor *know-how* recae en quienes están directamente relacionados con una tarea específica.

La intención –a través del *empowerment*- es poder responder de la mejor manera, y en el menor tiempo posible, a las demandas y expectativas de los clientes; a partir de generar un sentido de pertenencia, realización y autoestima en los empleados.

Por otro lado, para un cumplimiento eficaz del modelo, los superiores tendrán que compartir su autoridad y poder con los subordinados, a partir de la creación de espacios donde pueden ser tomados en cuenta y participen de las decisiones.

1.3.4. Descripción de puestos y funciones

Acorde con el modelo de organización propuesto, los accionistas desempeñarán las siguientes funciones:

- Gerente: (Matías Abad) Trabajará a tiempo completo. Será el responsable directo de vigilar el buen funcionamiento de la empresa; en asuntos administrativos, contables, fiscales, legales, de operación, así como integrar expedientes de empresas con las que se tenga contacto.
- Asesor de comunicación: (Daniel López) Prestará sus servicios ante petición de la Junta o del Gerente. Será el encargado de elaborar el material publicitario que utilizará El Pub para promocionarse en la Ciudad, o fuera de ella, así como dar seguimiento a la decoración interna del local.

⁵ Potenciación o empoderamiento. Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Obtenido el 22 de enero de 2007. Jonson, Yohann (s.a.). gestiopolis.com. ver: Empowerment.

- Asesor legal: (Andrés Martínez) Apoyará al Gerente en asuntos que involucren procesos legales o jurídicos. En un primer momento, será el encargado de constituir legalmente la compañía; luego, estará en constante seguimiento de las nuevas normas jurídicas que incidan en la normal operación de la empresa.

Por otro lado, vamos a requerir contratar el siguiente personal:

- Contador externo: Laborará un día a la semana y será el responsable del manejo contable y financiero del negocio; así como de las correspondientes declaraciones al SRI.

Perfil: Mujer, recién graduada de la Universidad.

- 4 Camareros: Laborarán en parejas, en turnos de seis horas. Al ser el eje central de nuestra estrategia de diferenciación, al ingresar recibirán un taller de inducción y motivación para que se familiaricen con los objetivos corporativos, así como un curso de preparación de cócteles y tapas. También, dentro de sus funciones, está la de limpiar y arreglar el local.

Perfil: Hombres y mujeres, en edades comprendidas entre los 18 y 25 años, con un nivel socio-económico medio, medio-alto. Con un manejo aceptable del idioma inglés. Deberán presentar una actitud cordial y educada, que se refleje en una buena predisposición y buen trato hacia el cliente.

- 1 Administrador-Barman: Laborará a ocho horas diarias, intercalando turnos con el Gerente. Será el encargado de controlar y dar seguimiento a los camareros y personal de seguridad; igualmente, recae en él el compromiso de la eficaz recaudación e ingreso del dinero. En ausencia del gerente, será el inmediato responsable del local. Además, deberá tener conocimiento sobre preparación de

cócteles y tapas, ya que también dará soporte y capacitación a los camareros.

Perfil: Hombre o mujer con título profesional en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad o Economía.

- 1 Guardia: Prestará sus servicios de vigilancia en la entrada del bar, en un único turno desde las 21h00 hasta las 24h00. Dependiendo del flujo de clientes, eventualmente tendría una hora de salida máxima a las 03h00.

Perfil: Hombre, casado. Debidamente acreditado por alguna compañía de seguridad de la Ciudad.

1.3.5. Organizaciones de apoyo.

Las organizaciones de apoyo o grupos de interés, son aquellas entidades que apoyarán –directa o indirectamente- a la consecución de los objetivos corporativos de El Pub, bar-café.

- Distribuidores de licores.
- Bancos.
- Compañías de seguridad.
- Intendencia de policía.
- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Cámara de Comercio de Cuenca.
- Asociación de Bares y Restaurantes.
- Corporación Cuencana de Turismo.
- Fundación Municipal de Turismo.

1.4. Condición Legal.

El presente apartado tiene como objetivo presentar el entorno legal y social, en el cual el negocio se establecerá y operará.

1.4.1. Tipo de sociedad y registro de marca.

El Pub, estará legalmente constituido como Compañía de Responsabilidad Limitada⁶, bajo el nombre de "El Pub Cía. Ltda.", registrado en la ciudad de Cuenca. Previamente, se deberá realizar la correspondiente reserva de nombre en la Intendencia de Compañías, para comprobar que esta denominación no esté siendo utilizada por otra empresa.

Además, es importante que se realice la reserva de nombre *trade mark* en el Instituto de Propiedad Intelectual, IEPI.

De acuerdo a las últimas reformas que ha experimentado la Ley de Compañías⁷, el capital mínimo para iniciar la constitución de una compañía es de 5 000 dólares, monto que será cubierto íntegramente en numerario por los socios, con las siguientes participaciones sociales.

Tabla 1.2. Participaciones sociales para la constitución

Nombre socios	Capital suscrito
Matías Abad Merchán	3.000
Andrés Martínez Moscoso	1500
Daniel López Zamora	500
Total	5.000

Elaboración: MAM

⁶ La compañía de Responsabilidad Limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva.

⁷ Decreto N° 1975, Dr. Alfredo Palacios González, Presidente de la República, Registro Oficial N° 389, 1-XI-2006.

1.4.2. Procedimiento para la conformación de la compañía.

- El objeto social debidamente concretado.
- El importe de capital social con la expresión del número de las participaciones en que está dividido.
- Indicación de participaciones de cada uno de los socios.
- Certificado bancario del aporte en numerario, así como el inventario de las especies aportadas.
- Tres copias notariales de la escritura constitutiva.
- Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio de Cuenca.
- Solicitud con firma de abogado.
- Publicación un extracto de la escritura constitutiva.
- Inscripción en el Registro Mercantil del cantón Cuenca.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.
- Estructuración de un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos el 20% del capital social que se formará segregando un 5% de las utilidades líquidas (que corresponden a las reservas legales).

1.4.3. Del Gobierno y Administración.

El gobierno de la compañía, en su acepción de guiar y conducir a la empresa, corresponde a los socios, a través de la Junta General de Accionistas.

Compete a la Junta General la designación del Gerente, quien será quien realice las veces de administrador de la Compañía.

1.4.4. Determinación de Utilidades, Reservas e impuestos.

El orden que se tomará en cuenta para el cálculo y pago de las utilidades, se realizará de la siguiente manera:

- a) Para los trabajadores, el 15 % de utilidades.

- b) Impuesto a la Renta, el 25 %, de acuerdo a la base imponible.
- c) Reserva Legal de la Compañía, el 5 %.
- d) Para distribución entre quienes poseen participaciones de la compañía, el 50 %.
- e) Además se ahorra un porcentaje para reservas facultativas.

1.4.5. Implicaciones Tributarias.

Las sociedades que perciben ingresos gravados con el *impuesto a la renta* se encuentran obligados a declarar. Dicha declaración debe realizarse con el formulario 101 del SRI, el mismo que servirá para la presentación de balances ante la Superintendencia de Compañías.

Con respecto al *Impuesto al Valor Agregado* (12%), son sujetos pasivos en calidad de *agentes de percepción*, las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes y/o servicios gravados con una tarifa.

En calidad de *agentes de retención*, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad a las que el Servicio de Rentas Internas las haya calificado y notificado como contribuyentes especiales, la retención se efectuará sobre el IVA que deben pagar en sus adquisiciones de bienes o servicios.

Entre las tasas de carácter municipal determinadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal⁸, y además las reguladas a través de Ordenanzas Municipales tenemos: recolección de basura, control de alimentos, control de establecimientos comerciales, etc.

1.4.6. Implicaciones Laborales.

Acorde con la actual legislación laboral, se utilizarán las siguientes figuras de contratación:

1. Para los servicios de seguridad y vigilancia, limpieza del local, se utilizará la modalidad de *Tercerización de Servicios Complementarios*⁸. De esta manera, la relación laboral será solamente entre la empresa tercerizadora y el personal contratado, en este caso la empresa usuaria, El Pub, no tiene ninguna relación de dependencia con quienes prestan los servicios.
2. Las personas que realicen las tareas de atención al cliente, cocina y caja, serán contratados bajo la modalidad de *contrato por horas*¹⁰, así, el valor que se paga por cada hora incluirá todos los beneficios que le corresponden al trabajador, además de los que se pagan por periodicidad (XIII y XIV sueldos). Además resulta beneficioso para el empleador, ya que la vigencia de este contrato es indeterminada, por lo que cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato en cualquier momento, *sin derecho a indemnización* alguna.

Sin embargo el porcentaje de trabajadores que serán contratados bajo esta modalidad no podrá exceder el 75% del total. Igualmente, se deberá afiliar a dichos trabajadores al Seguro Social, a pesar de que no cumplan el mínimo de cuarenta horas, según el instructivo dictado por el IESS.

El 25% sobrante de trabajadores que no se contraten bajo la modalidad de contrato por horas, se acomodarán mediante un *contrato de trabajo a plazo fijo*, con tres meses de prueba.

⁸ Art. 308 Ley Orgánica de Régimen Municipal.

⁹ Ley de Intermediación Laboral y Terceización de Servicios Complementarios, Ley 2006-48. Registro Oficial No. 298. 23 de Junio de 2006.

¹⁰ Decreto No. 2638, Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa, Presidente de la República, Registro Oficial No. 547, 18-III-2005.

1.4.7. Normas y procedimientos para la comercialización de productos.

Se deberá obtener los correspondientes permisos de salud e higiene en el Ministerio de Salud, así como de venta de bebidas y comestibles en el M. I. Municipio de Cuenca.

En lo posterior, se realizará una reingeniería de control de calidad, para la obtención de certificaciones respecto al manejo limpio de alimentos y de productos no transgénicos y solamente ecológicos, con denominación de origen.

1.4.8. Legislación Urbana.

Se deben seguir los lineamientos dispuestos por la Dirección de Control Urbanístico y Comisaría del M. I. Municipio de Cuenca, así como las dispuestas por la Gobernación del Azuay e Intendencia de Policía.

1.5. Metas y Objetivos Generales.

A partir de nuestra visión y sustentados en la misión definida, planteamos tres *metas* o aspiraciones empresariales, que encierran el espíritu legítimo de todo emprendedor.

- Lograr supervivencia / permanencia
- Lograr crecimiento
- Generar rentabilidad

Estas tres metas generales están trazadas para alcanzarlos durante todo el horizonte empresarial; sin embargo, a partir de estas, podemos desprender objetivos concretos, medibles y alcanzables:

- Obtener el retorno de la inversión inicial en un plazo máximo de tres años.

- Obtener un 20% de incremento anual en el flujo neto de fondos, para el plazo de 5 años.
- Lograr un incremento anual en los ingresos por ventas del 5% en los primeros 5 años de actividad.
- Luego de los 5 primeros años, lograr un 12% de incremento anual de ingresos por ventas.
- Lograr un aumento semestral del 5% en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Lograr un fuerte posicionamiento de nuestro bar en la mente de los consumidores como "el bar para jóvenes ejecutivos".

Conclusiones del capítulo.

1. La descripción del negocio permitirá presentar una síntesis general del proyecto, brindando así una perspectiva clara de lo que se quiere lograr, y las estrategias para conseguirlo.

En este sentido, este capítulo será de mucha utilidad para posibles inversionistas, instituciones crediticias o eventuales compradores, que estén interesados en conocer las características del negocio a emprender.

2. Desde la perspectiva del *entrepreneur*, esta descripción permite establecer cuáles serán las ventajas competitivas del bar, a partir de reconocer el valor agregado o innovaciones que presentan los productos y servicios.

Así, este primer capítulo permite delimitar las primeras decisiones estratégicas, que servirán de referente para la posterior definición de actividades y tácticas en otras áreas de la organización.

3. Por otro lado, en su dimensión más pragmática, la descripción del negocio permite generar un modelo de estructura administrativa que organiza a personas y funciones dentro de un proceso sistemático.

En este caso, se ha elegido la administración por objetivos como modelo de dirección, ya que se ajusta plenamente a la idea previamente concebida.

4. Para finalizar, se detalla todo el entorno legal en el que actuará la empresa. Este apartado ha permitido visualizar la complejidad de los procesos requeridos para iniciar una empresa en el Ecuador; sin embargo, el hecho de contar con un abogado como socio-fundador facilita el procedimiento.

CAPÍTULO 2.

ESTRATEGIAS DE MARKETING.

*"El Marketing se está convirtiendo en una
batalla basada más en la información
que en el poder de las ventas."
-Philip Kotler*

La estrategia de marketing recoge todas aquellas acciones que serán utilizadas para lograr los resultados previstos, en términos de volumen de ventas, notoriedad, posicionamiento, imagen y reputación.

En un primer momento, se analizará el entorno de la empresa, entendido como "un estudio interpretativo de externos que inciden, directa o indirectamente, en la organización; para tomar decisiones adecuadas que permitan maximizar la rentabilidad"¹¹.

Sin embargo, es importante diferenciar dos dimensiones dentro del entorno; por un lado, existen factores no controlables y permanentes que inciden en la empresa y en su respectiva industria¹². Este conjunto de factores, pertenecen al denominado *macroentorno* y de manera general, podemos agruparlos en cuatro categorías: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

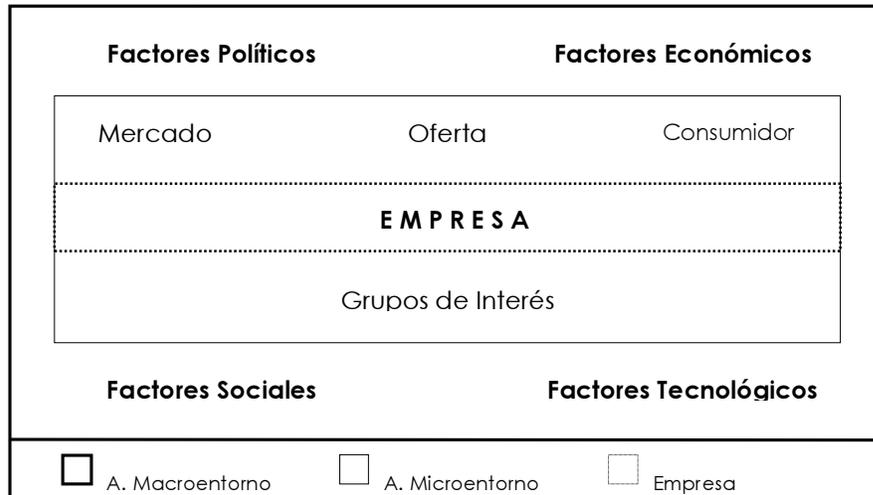
Por otro lado, aquellos factores que tienen mayor proximidad con el negocio, y que inciden en su accionar de manera más mediata, conforman

¹¹ Insumo desarrollado por los alumnos de la cátedra de Análisis del Entorno. Escuela de Administración de Empresas. Universidad del Azuay. Septiembre de 2005.

¹² Los mercadólogos consideran al conglomerado de empresas que ofertan un producto específico, o una clase de de productos, como una industria.

el *microentorno*, espacio en el cual interactúan el mercado, la oferta, el consumidor y los grupos de interés.

Figura 2.1. Actores en el análisis de la situación actual



Elaboración: MAM

La información que se desprenda de este análisis, será el referente idóneo para la definición de objetivos, estrategias, actividades y tareas.

El segundo apartado, *determinación de objetivos*, responde a la pregunta ¿dónde queremos ir? Pues, tanto para planificar correctamente como para supervisar y controlar el desarrollo de las acciones planteadas, es preciso haber concretado perfectamente nuestros objetivos.

La parte final del capítulo se centra en la definición de las estrategias de marketing que conducirán a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Si bien se definirán estrategias generales o *genéricas* (segmentos, target y posicionamiento) que regirán toda la actividad organizacional, también reestructuraremos, acorde a la investigación realizada, las políticas de marketing o *marketing mix*.

2.1. Análisis del Macroentorno.

"Las variables del macroentorno, denominadas también variables no controlables, ejercen influencia constante sobre el mercado y la vida de la organización." (Colbert, 2003, p. 83).

2.1.1. Factores Políticos.

- **El nuevo gobierno ecuatoriano 2006 - 2010.** El Presidente Rafael Correa, se ha pronunciado en contra de la Tercerización de Servicios y contratos por horas. De canalizarse su propuesta, se presentaría una fuerte barrera de entrada para el emprendimiento del negocio, pues tendríamos que redefinir la estructura administrativa, condición legal y estrategia financiera; planteadas desde un inicio.

2.1.2. Factores Económicos.

- **Incremento de los impuestos:** Igualmente, el Ministro de Economía, Ricardo Patiño y el Director del SRI, Carlos Marx Carrasco; han indicado que durante su gestión se incrementarán impuestos, con el propósito de financiar los programas sociales del Gobierno.

2.1.3. Factores Sociales.

- **Incremento del turismo Mundial.**¹³

Después de tres años de estancamiento, el turismo internacional experimentó una espectacular recuperación en 2004, año en el que la gran mayoría de los destinos obtuvieron resultados positivos e incluso cifras históricas; de ahí en adelante la tendencia se ha mantenido.

¹³ Datos obtenidos del *website* de la OMT, en <http://www.wto.org>.

En este sentido, la Organización Mundial del Turismo (OMT), pronostica que para el año 2010 la cantidad de llegadas de turistas internacionales a toda América se incrementará de 108,9 (en 2004) a 190,4 millones, es decir, un 57.20% más.

Sin embargo, debemos considerar que el Ecuador solo cuenta con 0.6% de participación de todo este mercado. Así, a 2004 tuvimos alrededor de 793000 turistas, en 2005 hubo 860784, lo que se sugiere que para el 2010 esta cifra se elevará al menos a 1142400.

Sin duda, estas cifras optimistas beneficiarán a El Pub, pues uno de los públicos estratégicos definidos son los turistas.

- **Declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad.**

Las investigaciones en el mercado turístico, realizadas en los principales países emisores, indican que la marca de *Patrimonio Cultural de la Humanidad*, es muy valorada por los turistas que auto-organizan su viaje. (Ver Chias, 2003, p. 44).

2.1.4. Factores Tecnológicos.

Cada año el uso de la Internet -como herramienta de trabajo, soporte de aprendizaje o simplemente como medio de entretenimiento- aumenta a cifras agigantadas. Centrándonos en el contexto turístico, tenemos que Estados Unidos, país que del cual recibimos la mayor cantidad de turistas, es el que posee el mayor porcentaje de usuarios de la Internet. (68% de la población).

Tabla 2.1. Estadísticas mundiales sobre el uso de la Internet

Regiones	Población (2006 Est.)	Población %	No. de usuarios	% población penetración	% usuarios del mundo	Crec. 00-05
Africa	915,210,928	14.10%	22,737,500	2.50%	2.20%	403.70%
Asia	3,667,774,066	56.40%	364,270,713	9.90%	35.70%	218.70%
Europa	807,289,020	12.40%	290,121,957	35.90%	28.50%	176.10%
Medio Oriente	190,084,161	2.90%	18,203,500	9.60%	1.80%	454.20%
América del Norte	331,473,276	5.10%	225,801,428	68.10%	22.20%	108.90%
Latinoamérica	553,908,632	8.50%	79,033,597	14.30%	7.80%	337.40%
Oceanía	33,956,977	0.50%	17,690,762	52.90%	1.80%	132.20%
TOTAL MUNDO	6,499,697,060	100.00%	1,018,057,389	15.70%	100.00%	182.00%
Ecuador	13,408,270	-	624,600	4.65%	-	247.00%

Fuente: *Internet World Stats*, obtenido el 23 de diciembre, en <http://www.internetworldstats.com>
 Elaboración: Matías Abad Merchán

Por otro lado, si bien en Latinoamérica el ratio de usuarios es todavía bajo (14.3%), presenta una tendencia de crecimiento muy representativa. En el Ecuador las estadísticas no son muy optimistas, sin embargo, su tasa de crecimiento de usuarios da esperanzas a mediano plazo.

Estas estadísticas, evidencian, y hasta cierto punto advierten, la indiscutible necesidad de realizar un mayor esfuerzo en el diseño y creación de *websites* turísticos, pues, como van las cosas, el Internet se convertirá en el principal medio que utilicen los turistas potenciales para tener un primer acercamiento con los lugares que pretenden visitar.

En este sentido, es indispensable incluir la propuesta de El Pub en la Internet, ya que podríamos generar un primer acercamiento con el turista potencial, que lo motivaría a visitar el local físico durante su eventual estadía en la ciudad.

2.2. Análisis del Microentorno

El microentorno de una empresa está compuesto por el conjunto de fuerzas y actores que tienen mayor proximidad con la empresa y, por lo tanto, tienen incidencia directa en sus procesos.

2.2.1. El Mercado.

Philip Kotler (2001) define el mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado”. (p.118). No obstante, desde una dimensión de centros de entretenimiento nocturno sería: el conjunto de todos los visitantes reales y potenciales del bar.

Para *segmentar el mercado*¹⁴ de El Pub es necesario definir las distintas graduaciones –o niveles existentes- desde el concepto población total hasta el de mercado meta, de interés preferencial para la organización. Para realizar este proceso utilizaremos el modelo propuesto en el primer Diplomado en Marketing de la Universidad del Azuay.

Por un lado, se tomará en cuenta para el estudio a los residentes de Cuenca, acorde con los datos del INEC. Por otro, para determinar un aproximado del mercado de turistas (extranjeros y nacionales), únicamente se valorará el turismo no residente, es decir, personas que vienen a Cuenca, por razones distintas a visitas a familiares o relativos, por una duración menor a doce meses, ya que los datos existentes se ajustan a ese perfil.

- **Población o Mercado Total**

“Es el total de personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por un producto o servicio” (ibid.). En este caso, la población tiene una necesidad de recreación, relacionada con actividades de entretenimiento nocturno: discotecas, bares, cafeterías,

En principio, la población total de Cuenca (mayor a 18 años)¹⁵ y la totalidad de turistas (nacionales y extranjeros) que visitan la Ciudad, podrían tener esta necesidad; por lo tanto, aceptamos a la sumatoria de estos dos segmentos como nuestra población total o *universo*.

¹⁴ Es el proceso de dividir el mercado potencial heterogéneo en grupos de personas que tienden a ser homogéneos en algunos aspectos (id.).

¹⁵ Edad legal en el Ecuador para consumir alcohol.

Categoría	Fuente
a) Turistas extranjeros que llegaron al Ecuador en 2006: 923 621	Cifra estimada acorde al dato de 2005, relativo al número de turistas internacionales recibidos, proporcionado por el Ministerio de Turismo, obtenido el 13 de abril de 2005, en http://www.vivecuador.com . El autor realizó el ajuste con la tasa de crecimiento del turismo para Ecuador (7,3% anual) definida por la OMT, obtenido el 13 de abril de 2006, en: http://www.wto.org
b) Turistas extranjeros que llegaron a Cuenca en 2006: 148 703	El 16.1% del turismo extranjero que llega al Ecuador visita cuenca. (Salvador, 2004).
c) Turistas nacionales que llegaron a Cuenca en 2006: 247571	Aceptamos y mantenemos el dato de 2003, presentado por Salvador (2004) por no haber otro dato disponible. Igualmente, la Corporación Cuencana de Turismo lo ratifica.
d) Población total de Cuenca, mayor a 18 años, a 2006: 271461	Datos proyectados a 2006. Censo del INEC y proyecciones realizadas por el autor a partir de una tasa de crecimiento anual del 2% Excluimos el 35% del total de la población que corresponde a jóvenes de 0 a 18 años.

A partir de los cálculos realizados, el mercado total (MT) estará determinado por la sumatoria de los macro segmentos descritos

$$MT = b + c + d$$

$$MT = 148703 + 247571 + 271461$$

$$MT = 667735$$

- **Mercado Potencial:**

El Mercado Potencial, está conformado por el conjunto de personas o entidades que son de interés para la empresa a un largo plazo. En este sentido, acorde con nuestra perspectiva estratégica, definida en el capítulo I, seleccionamos los siguientes segmentos:

Turistas extranjeros en Cuenca:	148 703
Población total de Cuenca, mayor a 18 años, a 2006:	271461
Total del mercado potencial:	420164

Excluimos de nuestro mercado potencial a los turistas nacionales (turismo interno), debido a que el 78% del mismo, visitan la ciudad durante los feriados. Así, no podríamos hablar de clientes regulares; sin embargo, se diseñarán estrategias especiales para captar este altísimo flujo durante los feriados más conocidos.

Por otro lado, mantenemos la población integral de Cuenca (mayor a 18 años); pues, a largo plazo, podríamos abrir nuevos espacios, sucursales o ambientes destinados a personas diferente perfil demográfico y psicográfico.

- **Mercado Objetivo:**

El mercado objetivo incluye a todas aquellas personas o entidades que son de interés para la empresa a un mediano plazo.

Turistas extranjeros en Cuenca: 148 703

Cuencanos, en edades comprendidas entre los 18 y 40 años: 196287

Total mercado objetivo: 344990

Si bien mantenemos intacto el segmento de los turistas extranjeros, la población local se delimita utilizando un criterio demográfico, la edad. La intención es presentar una oferta para público joven-adulto; y no salirnos de esa línea en el futuro.

- **Mercado Meta:**

El mercado meta hace referencia al segmento escogido como segmento estratégico; es decir, aquel grupo al cual irán destinados los mayores esfuerzos de comunicación, tiempo y presupuesto; pues, lo consideramos el más rentable frente a los objetivos corporativos propuestos.

Para delimitar este segmento, utilizamos criterios demográficos como la edad y la formación académica; sustentados en la Investigación de marketing realizada (anexo 1) que permitió identificar el segmento más rentable según los objetivos corporativos propuestos.

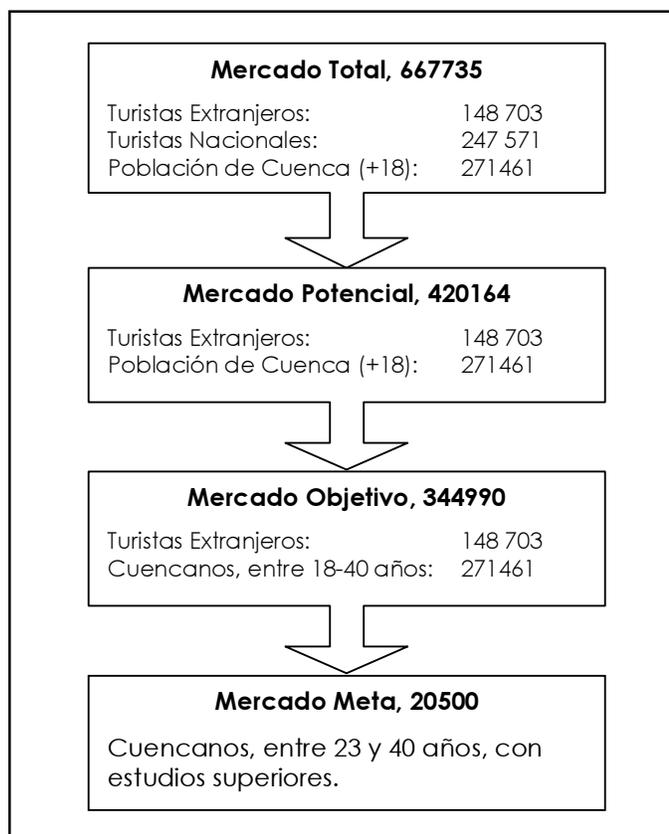
Así, se ha determinado como las características idóneas para definir el grupo homogéneo: una edad mínima de 23 años, una educación de tercer nivel, un ingreso medio, abiertos al cambio y a experimentar.

Según el INEC, el 17,7% de los cuencanos tienen formación universitaria; con este dato, podemos inferir el total de nuestro mercado meta.

Jóvenes de la ciudad de Cuenca, en edades comprendidas entre los 23 y 40 años, que estén cursando o hayan cursado estudios superiores: 20 500 personas.

- **Cuadro resumen:**

Figura 2.2. Segmentación del Mercado



Elaboración: MAM

2.2.2. Competencia (oferta).

“Los competidores son las empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.” (Kotler, 2001, p. 223).

En este sentido, al momento de analizar la competencia de un bar debemos situarnos dentro de un contexto más amplio: el mercado del ocio, y más específicamente, del entretenimiento nocturno.

En este sentido, podemos identificar dos tipos de competencia en el sector:

- *Competencia directa*: existe entre una categoría de productos; es decir, entre empresas que ofrecen productos y servicios similares, a

los mismos clientes y a precios parecidos. Se la debe analizar a fondo para conocer su capacidad de reacción.

- *Competencia indirecta*: Existe entre empresas que fabrican el mismo producto u ofrecen un mismo servicio, pero con diferente concepción.

La competencia en este sector específico es bastante fuerte, pues las barreras de entrada de la industria no son muy exigentes; además, existen negocios que tienen muchos años en el mercado y han podido construir una fuerte notoriedad y un adecuado posicionamiento.

En este sentido, resulta indispensable analizar en profundidad a cada uno de nuestros competidores, y comparar sus políticas de marketing frente a nuestra oferta.

- **Competencia directa.**

De manera general, la competencia directa sería todos los bares y cafeterías de la ciudad; sin embargo, de acuerdo con la naturaleza de la compañía (estilo definido, ubicación y características específicas), describimos a los siguientes negocios como nuestros principales competidores.

Saint Florian:

Dirección: Calle Larga y Luis Cordero.
Horario: Lunes a viernes. 09h00 a 17h30
Sábados y feriados. 09h00 a 13h00

Descripción: Bar de estilo europeo (austriaco), que ha ganado importante notoriedad e imagen en la ciudad gracias a los eventos en vivo que ha realizado. El local es amplio, limpio y bien decorado; sin embargo, debido a esa misma amplitud de los espacios, el servicio

es lento y no se genera un ambiente acogedor, ya que la gente está muy dispersa.

Wunder-Bar

Dirección: Calle Larga y Escalinatas.

Horario: Lunes a viernes. 09h00 a 17h30

Sábados y feriados. 09h00 a 13h00

Descripción: Bar de estilo europeo-estadounidense. Actualmente, el más antiguo de la ciudad, con una gran notoriedad y posicionamiento, que le han permitido ser uno de los centros más visitados por los turistas extranjeros. Su debilidad se centra en la falta de renovación y de eventos creativos, pues su modelo de negocio no ha variado en muchos años; no obstante, es el competidor más importante.

Eucaliptos

Dirección: Gran Colombia y Benigno Malo.

Horario: Lunes a viernes. 09h00 a 17h30

Sábados y feriados. 09h00 a 13h00

Descripción: Bar de estilo americano-cuencano, fusiona correctamente ambos estilos, lo que le ha permitido ganar una importante clientela local, principalmente de clase alta adulta (debido a los elevados precios).

El Cafecito

Dirección: Hermano Miguel 6-33 y Juan Jaramillo.

Horario: Lunes a viernes. 09h00 a 17h30

Sábados y feriados. 09h00 a 13h00

Descripción: Cafetería-Hostal que se ha posicionado en el segmento *alternativo* extranjero y local. Sus fortalezas son un acogedor e informal ambiente y cómodos precios; sin embargo, su clientela suele utilizar el lugar como un espacio para largas tertulias (con poco consumo), considerado el "cuello de botella" del su modelo de negocio.

Otros bares: San Ángel, Tal Cual, Bar del Tranquilo, Fusión, Cafecito,

- **Competencia indirecta.**

La competencia indirecta está comprendida por otros centros de entretenimiento nocturno –excepto bares- que existen en la ciudad. Si bien estas propuestas pueden ser muy distintas a un bar, satisfacen una misma necesidad y compiten plenamente por el tiempo y dinero del consumidor.

Así, bajo esta denominación encontramos:

Discotecas: Lame, Lit, Loft, Embo.

Cines: Multicines Mall del Río, Multicines Plaza Millenium

2.2.3. Consumidor.

Los términos *cliente* y *consumidor* tienen distintas acepciones; pues existen muchos bienes o servicios que son adquiridos por una persona distinta a la que la consume. En el caso del bar, la persona asume ambos roles, pudiéndose diferenciar aspectos como "quién toma la decisión", o "quién influyó en la decisión".

En todo caso, y acorde con la estrategia general, lo lógico es generar maniobras hacia el consumo más que hacia la compra. Pero para poder elaborar estrategias que atraigan visitantes, es imprescindible conocer el perfil del consumidor.

Perfil del consumidor.

Según el estudio de marketing realizado (ver anexo 1) se determinó que el consumidor promedio presenta las siguientes características:

- Soltero/a.
- Edad comprendida entre los 23 y 35 años.
- Con una formación académica de tercer nivel o superior.
- Frecuenta bares al menos 37 veces por año.
- Los días preferidos para visitar bares son el viernes, el sábado y el domingo.
- Gasta en entre 10 a 20 dólares en una salida promedio.
- Los principales atributos considerados para elegir un bar son: buena música, un ambiente agradable, buen servicio y precios cómodos.
- Prefiere los bares ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad.
- Se entera sobre nuevos a bares a través de comentarios de amigos, de la radio y de la Internet.

2.3. Determinación de objetivos.

Los objetivos son enunciados con un enfoque realista para un programa o proyecto. Se deben redactar en tiempo activo, iniciando con un verbo fuerte y concreto.

Objetivos de marketing:

1. Alcanzar, en el primer año, un flujo de 10000 clientes, que generen un ingreso bruto de 70 000 dólares¹⁶.
2. Lograr, en seis meses, una notoriedad de marca del 90%, en nuestro público objetivo.

¹⁶ Para este cálculo, se ha utilizado el supuesto de que nuestros clientes gasten 7 dólares en su visita al bar, escenario conservador.

3. Alcanzar, en 8 meses, un nivel de satisfacción del cliente superior a una equivalencia de 9 puntos sobre 10.

2.4. Segmentos, *target* y posicionamiento.

2.4.1. Segmentos.

Un mercado está conformado por individuos con necesidades similares, pero estas necesidades -si bien son similares- no son las mismas; en este sentido, un mercado está conformado por subgrupos que pueden describirse a través de distintos criterios: origen, edad, personalidad, frecuencia de consumo, etc. Al proceso de identificar estos subgrupos homogéneos lo denominamos segmentación.

Hoy en día, debido al vertiginoso incremento de la competencia en muchos sectores, cada vez es menos rentable la práctica del marketing masivo; por lo que resulta más adecuado orientarse hacia el marketing centrado en públicos objetivos, que permite ajustar las políticas del *mix* a cada uno de ellos por separado.

Segmentos Propuestos.

Segmento 1:	Estudiantes Universitarios.
Segmento 2:	Jóvenes profesionales, entre los 23 a 35 años.
Segmento 3:	Adultos, mayores a 35 años.
Segmento 3:	Turistas extranjeros (estudiantes).

2.4.2. Target.

La definición del *target*, o público objetivo, se realiza seleccionando los segmentos sobre los que vamos a focalizar nuestra acción de marketing.

Este proceso de selección debe considerar a aquellos segmentos que de una u otra forma aporten en mayor grado a la consecución de los objetivos del plan y que cumplan plenamente con las características antes descritas.

Debido al estilo del Bar, y al perfil de cada uno de los segmentos, seleccionamos como nuestro target a los **jóvenes profesionales**, por ser solteros, con ingresos fijos y sin mayores gastos o responsabilidades.

2.4.3. Posicionamiento.

Posicionar es el "proceso por el que una empresa o marca decide cuántas y qué posiciones quiere ocupar en la mente de su público objetivo, consiguiendo en ella un lugar especial, una visión diferencial del resto." (Salvador, 2000, p. 111)

El producto del posicionamiento es la creación de una propuesta de valor enfocada al mercado, que sea una razón de peso para que nuestro *target* realice la visita al bar.

Posicionamiento propuesto:

Moderno y diferente.

Moderno: Debido a todos los nuevos soportes y herramientas digitales utilizadas como complemento y soporte del bar.

Diferente: Por la decoración, estilo de servicio al cliente y a su fuerte personalización base del modelo de negocio

Este *posicionamiento*, para ser efectivo, deberá ser comunicado de manera clara a través de señales físicas y "pistas". Se podría utilizar en el *slogan* del bar, subiendo los precios, anexándolo al logotipo, etcétera. Al momento de definir las políticas de marketing concretaremos estas estrategias de comunicación.

2.5. Definición de la estrategia competitiva:

La posición que una empresa ocupa en el mercado determina la adopción de estrategias diferentes:

- *Líder*: Aquella empresa que goza de la mayor participación en el sector.
- *Retador*: Empresas en crecimiento que pugnan activamente para aumentar su participación en el mercado, utilizando técnicas agresivas.
- *Seguidor*: Empresas en crecimiento, pero que únicamente buscan mantener su participación de mercado.
- *Especialistas*: Empresas cuya dedicación se centra en pequeños segmentos de mercado, pero rentables, esperando atraer la atención de entidades de mayor tamaño.

Al existir una fuerte competencia en el sector, lo adecuado es adoptar una posición de *retador*. En este sentido, hemos de adoptar una actitud de atacar al líder y a otros competidores, en un intento agresivo por incrementar la participación de mercado.

Así, se ha decidido como opción de competencia el *ataque frontal puro* contra las empresas de nuestro mismo tamaño que no están satisfaciendo las expectativas de los clientes: sea en precio, productos, servicio, etc.

Las acciones específicas de ataque serán:

- *Productos de prestigio*: Lanzar productos de más alta calidad y cobrar un precio un poco más alto que el promedio de la competencia.
- *Mejor servicio*: Servicio personalizado, gracias a un personal joven y calificado.

- Promoción publicitaria intensiva: A través de un marketing directo y a partir del uso de medios de comunicación emergentes en la ciudad (internet, SMSs).

2.6. Políticas de marketing (mix).

Una vez fijados los objetivos y la estrategia competitiva, se debe establecer la *estrategia de acciones* necesarias para alcanzarlos. Es la parte creativa del Plan que trabaja con las variables del marketing.

2.6.1. Producto y Precio.

Antes de definir las políticas de producto, asumimos que "lo que el consumidor compra es un conjunto de beneficios, reales o imaginarios. Los consumidores aceptan invertir cierto dinero y esfuerzo para obtener un producto según la importancia que concedan a sus necesidades y los recursos que dispongan." (Colbert, F. & Cuadrado, 2003, p. 45)

En forma amplia, se podría decir que el producto es la visita *per se* al bar-café; es decir, *la experiencia*. Sin embargo, en un contexto más específico, bebidas, snacks, servicio al cliente, ambiente, etc. conforman el producto ofertado.

En este sentido, se ha optado por construir un portafolio de productos (menú), donde cada ítem presente atributos físicos y psicológicos potencialmente valorados por el cliente.

Por otro lado, la definición de los precios de cada uno de estos ítems, se sustenta en dos criterios:

- A partir de los costos, es decir un margen de rentabilidad sobre el costo total del producto.
- Según el valor percibido por los clientes de la oferta.

Portafolio de Productos.

Sánduches.

▪ Jamón	\$ 1
▪ Queso	\$ 1
▪ Mixto	\$ 1.50

Tablitas.

▪ Sophisticated:	Queso, jamón, aceitunas y champiñones.	\$3
▪ Mexican:	Nachos, con queso fundido.	\$3
▪ Ecuadorian:	Bolones y empanadas.	\$3

Tradicionales.

▪ Empanadas	\$ 1.50
▪ Humitas	\$ 1.50
▪ Tamales	\$ 1.50
▪ Chumales	\$ 1.50

Bebidas Calientes.

▪ Café tinto	\$ 0.80
▪ Café con crema	\$ 1
▪ Café con leche	\$ 1
▪ Café Latte	\$ 1.70
▪ Cappuccino	\$ 1.20
▪ Cappuccino doble	\$ 1.70
▪ Capuccino helado	\$ 2.50
▪ Capuchino a la Italiana (crema y canela)	\$ 2
▪ Espresso	\$ 0.85
▪ Moka	\$ 1.70
▪ Moka con crema	\$ 2
▪ Chocolate	\$ 1.20
▪ Té	\$ 1
▪ Té helado	\$ 1.50
▪ Aguas aromáticas	\$ 1

Cafés especiales.

▪ Irish	café whisky, crema y canela	\$ 3
▪ Mint coffee	café y crema de menta	\$ 2.50
▪ Café Baily's		\$ 2.50
▪ Café – Amaretto		\$ 2.50

Bebidas Frías.

▪ Jugos	\$ 1.50
▪ Gaseosas	\$ 1
▪ Agua	

- Con gas \$ 1
- Sin gas \$ 1
- RedBull \$ 4

Bebidas con alcohol.

- Whisky on the rocks:
 - Johnnie Walker
 - J&B
 - The Chivas Regal
 - Jack Daniel's
- Bailey's Irish Cream \$ 3.50
- Brandy \$ 3
- Cognac \$ 6
- Crema de Menta \$ 2.50
- Vino
 - De la casa \$ 2.50

Cervezas.

- Pilsener \$ 2
- Club \$ 2
- Brahma \$ 2
- Corona \$ 3
- Budweiser \$ 3
- Miller \$ 3

Postres.

- Tiramisú \$ 2
- Apple pie
- Lemon pie
- Torta de tres leches \$ 2
- Cheese cake
- Strudel de manzana con helado de vainilla \$ 2.50

2.6.2. Distribución.

Cualquiera que sea el canal y la estrategia definida, la finalidad básica es que el producto esté disponible cuando el cliente lo quiera comprar y dónde desee comprarlo.

Como ya habíamos descrito, en este caso el producto no llega al cliente, sino más bien, la persona es quien visita el bar; así, es importante definir una localización idónea y un horario rentable, variables que serán explicadas en detalle en el *plan de operaciones (ver infra)*.

2.6.3. Comunicación.

Todas las políticas expuestas, de una u otra forma, reflejan y transmiten la imagen de la Empresa, sin embargo, la comunicación es la variable por antonomasia para cumplir con este cometido.

Publicidad.

- Desarrollar un *brochure* promocional del bar. Este impreso será entregado en empresas, instituciones, salida de discotecas y cines, etc.
- Contratar los servicios de *Take óne!*, dispensadores de pequeños bálticos publicitarios, y diseñar un atractivo mini-impreso, full color, tiro y retiro, y seleccionar los siguientes lugares de distribución que ofrece la Empresa:
 - Aeropuerto
 - Hoteles
 - Institutos de enseñanza de español.
- Contratar publicidad radial en emisoras como FM88, Super 949, Planeta o Mágica.
- Construir una base de datos de *e-mails* de los visitantes y enviar correos masivos a dicha lista cada vez que existan novedades.

Promoción.

Motivaciones de compra.

1. *Happy hour*: Descuento en todos los licores
2. Establecer días temáticos: *ladies night*, *business nights*, *jazz lounge*, monólogos, humorismo.

Productos derivados

- Elaborar materiales relativos al bar:
 - Camisetas con ilustraciones del logotipo.
 - Jarros, gorras, adhesivos, etc.

Relaciones Públicas

Como se desprende de la Investigación de Marketing, el medio más efectivo para dar a conocer un bar es a través del *vox populi*; es decir, a partir de generar comentarios positivos sobre el local, los cuales serán automáticamente transmitidos vía *boca-oreja*. Por tanto, planteamos como soporte para este hecho, la siguiente estrategia.

- Realizar invitaciones personales y periódicos a líderes de opinión locales, para que visiten el bar, con un consumo gratuito de \$5.

Blog Institucional

Uno de los soportes más importantes para difundir el bar será su página en Internet; la cual tendrá un formato dinámico tipo *blog*, que ya está en funcionamiento (*elpubcuenca.com*) y presenta periódicamente artículos sobre política, humor, sociedad, costumbres, etcétera.

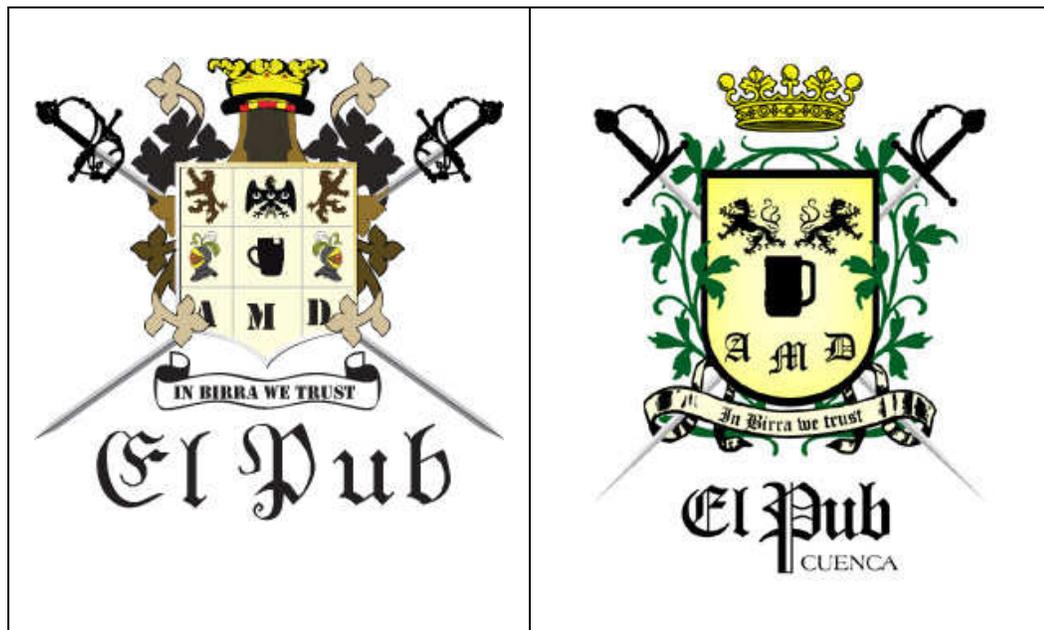
Hasta la fecha cuenta con un flujo promedio de 200 visitantes al día y mucha gente en la ciudad, especialmente jóvenes, ya tienen posicionada la marca; así, esta primera actividad ha funcionado perfectamente como *campaña de expectativa*.

Como habíamos descrito en el Cap. I, el *blog* servirá como herramienta informativa y de retroalimentación, pues diariamente se actualizará con fotos, videos y textos relativos al acontecer del bar, con la posibilidad de generar *feedback* directo con los clientes, gracias al uso de herramientas propias de la Web 2.0.: *flickr, youtube, twitter, wordpress, hi5, myspace, etc.*

Marca

Por definición, la marca es el "nombre de un producto, servicio o compañía. Es aquello con que el público asocia al producto de una compañía". En este sentido, planteamos una *marca única general* compuesta por nombre e isologo. En principio, existió dos válidas propuestas gráficas, las cuales transmitían el estilo europeo, moderno y diferente, planteado en el posicionamiento.

Fig. 2.3. Marcas propuestas para El Pub



Elaboración: Daniel López Zamora (izq) | Juan Vintimilla (der)

Luego de un proceso de validación, se decidió optar por la primera propuesta (izq), debido a un mejor uso de la cromática, contrastes y por tener una mayor riqueza gráfica y comunicacional.

Por otro lado, la marca "El Pub" servirá como "marca paraguas" de productos ya existentes como "El Pub *blog-online*"; y de eventuales propuestas que se desarrollen en el futuro: El Pub Ediciones, El Pub Music, El Pub Team; etcétera.

Conclusiones del capítulo

1. A partir de la investigación realizada, a través de fuentes primarias y secundarias, hemos construido un referente integral que permite la generación de decisiones comerciales que contribuyan a la consecución de los objetivos corporativos, en este caso, desde la perspectiva del marketing.
2. Un adecuado planteamiento de objetivos, permitirá guiar la correcta definición de estrategias generales y de las políticas de marketing; pues, al concebir a la empresa como un sistema, es decir un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, tenemos que garantizar que tanto las estrategias generales como las tareas más operativas mantengan unicidad y contribuyan a una causa común.
3. Acorde con la etapa del *ciclo de vida* en la que se encuentra el bar, es razonable y justificado que gran parte de la inversión inicial se destine para promoción, pues solo generando un "primer impacto" positivo en las mentes de las personas, podremos continuar en el proceso de posicionamiento de la marca.
4. Es interesante rescatar que en el capítulo, y principalmente en el apartado de análisis de la Comunicación, se han planteado acciones que incluyen el uso de nuevas tecnologías, propias de la emergente disciplina del *marketing digital*. El creciente uso del ordenador y de las herramientas virtuales, especialmente en el público objetivo precisado, justifican plenamente el crear nuevas alternativas de comunicación estratégica externa.

5. De manera global, luego de comparar las variables del marketing mix definidas para El Pub, frente a las de la competencia, *a priori* podemos apuntar que el bar sería altamente competitivo dentro del sector; sin embargo, el éxito radicaría en una adecuada gestión de los procesos y operaciones, tema motivo del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3.

PLAN DE OPERACIONES.

*"La estrategia competitiva significa ser diferente.
Quiere decir escoger deliberadamente un
conjunto distinto de actividades para
brindar una mezcla única de valor."
-Michael Porter*

Introducción.

El objetivo central del plan de operaciones es posibilitar la identificación de las tecnologías, maquinarias, insumos, materias primas, procesos, recursos, etc.; es decir, todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento del negocio.

Indudablemente, este análisis estará coordinado con la investigación de mercado, que servirá de eje orientador de las decisiones en aspectos como: disposición del local, atributos de calidad, demanda.

Por otro lado, el plan operativo también está en estrecho vínculo con el plan financiero, pues es indispensable tener claro los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Como lo señala Borillo: "...no debe invertirse en una iniciativa sin que previamente se cuente con una absoluta disponibilidad de capital" (2000, p. XIII).

Partiendo del hecho de que el bar, ante todo, es un negocio comercial, ubicado en el sector de servicios, evitaremos una presentación excesivamente técnica –propia de las industrias-, y más bien, centraremos el análisis en variables fundamentales como la localización, distribución de la

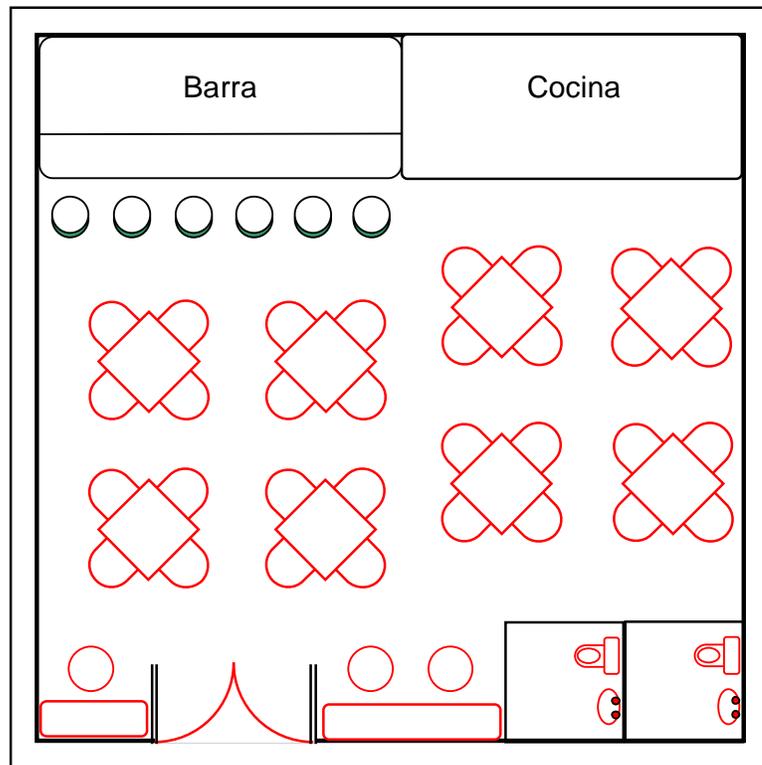
3.2. Disposición del local.

El local será arrendado y tendrá una superficie de 100 metros cuadrados, distribuidos en una planta de la siguiente manera:

- Barra de servicio: 10.26 m²
- Cocina: 9.86 m²
- Baños: 5.68 m²
- Espacio social: 74.2 m²

Según el plano, el local tiene una capacidad de 47 personas sentadas cómodamente, en 8 mesas, 2 sofás lounge y 6 taburetes en la barra. Sin embargo, acorde con la demanda que exista se podrían adecuar más mesas y en caso de existir eventos especiales (conciertos, lanzamientos de libros, monólogos...) se distribuiría el mobiliario para que la gente esté de pie, incrementando notablemente la capacidad.

Fig. 3.2. Planta arquitectónica de El Pub

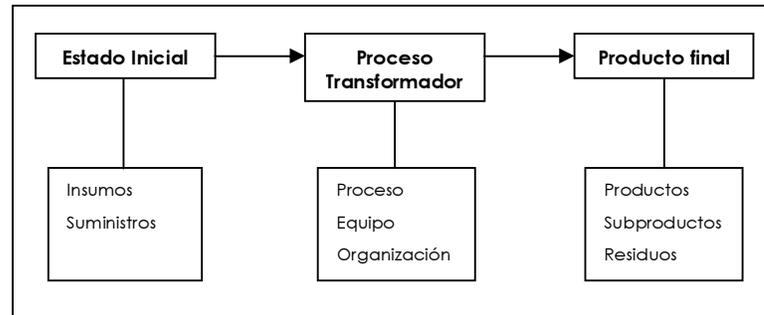


Elaboración: MAM. Escala: 1cm = 1 m.

3.3. Proceso de producción.

El proceso de producción hace referencia al "procedimiento técnico que se utiliza para obtener los bienes y servicios a partir de insumos" (Baca, 2001, p. 101-102). Básicamente se trata de definir la tecnología a utilizar, a partir de conocer en profundidad el comportamiento de los actores del proceso.

Fig. 3.3. Proceso de producción

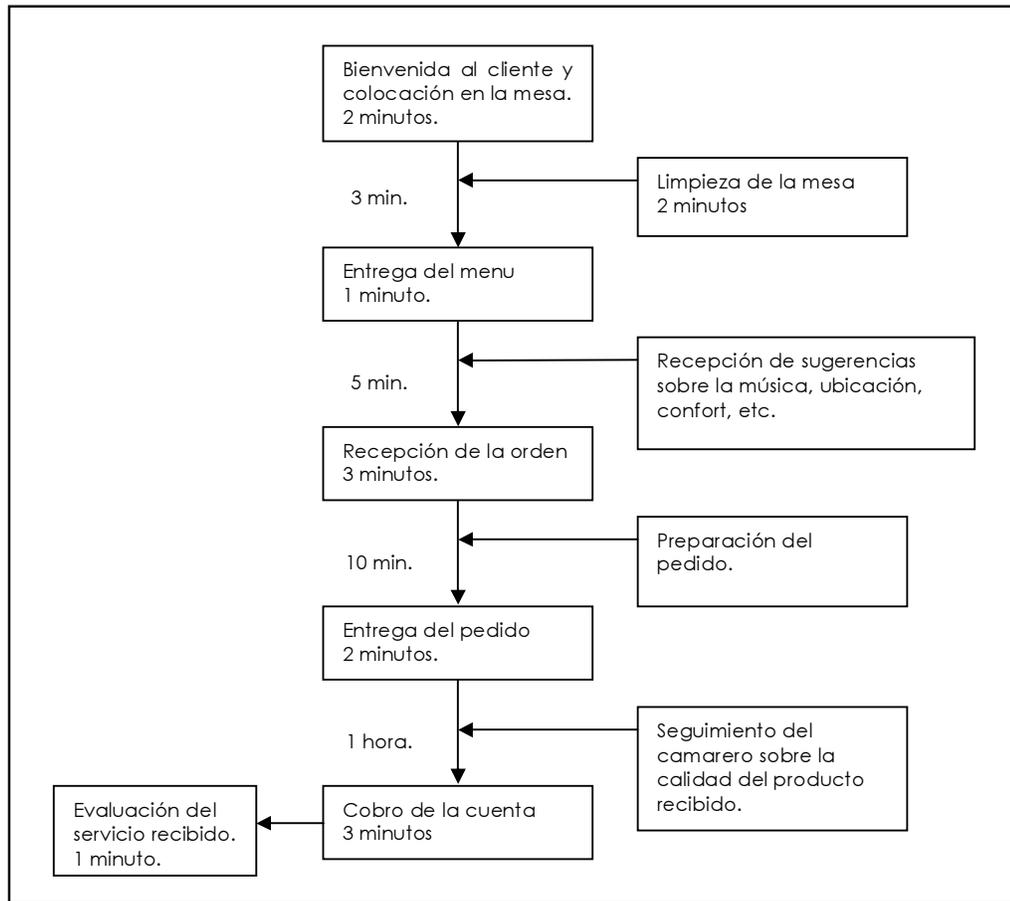


Elaboración: MAM. Fuente: Baca, 2001, p. 102.

Con el propósito de optimizar los tiempos y movimientos de los empleados y de las máquinas, es recomendable diseñar un *diagrama del proceso*; para esto existen algunos métodos: diagrama de bloques, de flujo o cursogramas. Se ha elegido el diagrama de bloques como el método más adecuado, en donde cada operación unitaria se encierra en un rectángulo y este, a su vez, se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican la secuencia de las operaciones.

En la fig. 3.4. se esquematiza la concepción sobre el proceso general del bar.

Fig. 3.4. Diagrama de bloque: proceso de producción.



Elaboración: MAM.

Descripción del proceso:

Bienvenida al cliente: El camarero recibe al cliente en la puerta y le invita a elegir entre las mesas disponibles, y les da un tiempo prudente para que se acomoden de la mejor manera. En caso de ser necesario, el camarero limpiará la mesa hasta que todo el mobiliario esté impecable.

Entrega del menú: Al estar debidamente ubicados los clientes, el camarero entrega el menú y sugiere los mejores productos del día; igualmente, pregunta si desean algún tipo de música en especial o alguna mejora para estar más cómodos.

Recepción de la orden: El camarero recibe la orden de los clientes y absuelve sus preguntas; igualmente, hace sugerencias sobre posibles combinaciones. Inmediatamente, envía el pedido al bar-man, quien coordinará con cocina la preparación del pedido.

Entrega del pedido: El *barman* notificará que el pedido está listo; acto seguido, el camarero entregará la orden a los clientes. Cuando parezca que han terminado de consumir, se acercará a preguntar si desean algo más y si todo ha estado como lo esperaban.

Cobro de la cuenta: Cuando los clientes hayan terminado su velada, el camarero les indicará que su cuenta está lista en la caja. El manager recibirá el dinero y hará un pequeño sondeo sobre la calidad de los productos y servicios recibidos.

Si analizamos los tiempos en cada proceso, determinamos que cada mesa tendría un tiempo de estadía aproximado en el bar de 1h30m; el cual sería el ideal para poder mantener una adecuada capacidad instalada en los días de tráfico alto.

3.4. Mobiliario, Maquinarias y Equipos Requeridos.

En este punto se describe el listado de las principales actividades materiales (y no materiales) que se utilizarán en el nuevo proyecto, información principalmente relevante para posibles inversionistas o bancos, pues tales bienes pueden ser la garantía real, al momento de pedir un crédito.

Mobiliario Básico:

- Equipamiento de barra y frente mostrador.
- Mesas y sillas.
- Elementos de decoración.
- Iluminación especial.

Mobiliario Diario:

Este tipo de mobiliario podrá ser cedido por los proveedores, con la compra de artículos o a través de convenios de cooperación.

- Servilleteros.
- Ceniceros.
- Vasos y jarros.
- Vajillas.
- Dispensadores de bebidas.
- Relojes.

Equipamiento básico:

- Maquina de café: Con servicio de capuccino, americano, espresso, moka, café negro, con leche
- Refrigerador-congelador.
- Horno microondas.
- Freidora.
- Sanduchera.
- Cocina.
- Licuadoras.
- Extractor de olores.

- Televisor 29'', pantalla plana.
- Sistema de Audio: Amplificador, micrófonos y parlantes.
- Computador: 100 GB, 1Ghz, 512 RAM, tarjeta de sonido profesional.
- Proyector.

3.5. Proveedores.

Existen muchas alternativas para la adquisición de los insumos, debido a la gran cantidad de distribuidores en la Ciudad, los cuales venden y

concesionan sus productos al por mayor y con razonables facilidades de pago.

Igualmente, se realizarán múltiples reuniones de negocios con proveedores de marcas de bebidas multinacionales (Heineken, Redbull, Guinness), en orden de lograr el patrocinio de alguna de las firmas.

Sin embargo, por política interna, para el resto de insumos se preferirá a la industria local.

Entre los proveedores ya considerados tenemos a:

- Cuenca Bottling Company: Gaseosas y agua embotellada.
- Panesa: Pan, pastas, pasteles.
- La Europea: Productos cárnicos
- La Taberna: Licores y agua mineral.
- Censervi: Personal de seguridad y limpieza.

3.6. Forma de cobro.

El Pub ofrecerá múltiples opciones de pago a sus clientes: efectivo, tarjeta de débito y las principales tarjetas de crédito: Visa, Master Card, Diners, American Express. No está autorizado el crédito directo con el bar.

Conclusiones del capítulo.

1. El adecuado planteamiento del proceso de producción y de todas las variables que conforman su escenario de acción, están determinados, por un lado, por la investigación y las estrategias de marketing, y, por otro, por el plan financiero, lo que ratifica el carácter dinámico y sistémico del plan de negocios.
2. A diferencia de los planes operacionales diseñados para el sector industrial, en donde existe un complejo proceso de transformación de

la materia prima en producto terminado, en este caso particular del sector de servicios, se ha puesto especial énfasis en la atención al cliente y en mecanismos que permitan apoyar la *misión* propuesta de "ofrecer un servicio personalizado y superar las expectativas del cliente."

3. A pesar de que el centro de la ciudad presenta problemas de estacionamiento y seguridad vehicular (según los comentarios del cuestionario), más del 90 por ciento de los encuestados consideran que es el sector idóneo.

4. El listado de mobiliario, maquinarias y equipos requeridos para la instalación de un bar, en realidad no es tan extenso y costoso -frente a otros negocios-, lo cual en principio es beneficioso debido a la razonable facilidad de emprender el proyecto; sin embargo, también es una advertencia de las bajas barreras de entrada al sector.

CAPÍTULO 4.

PLAN FINANCIERO

*"Es más importante hacer lo
estratégicamente correcto que
lo inmediatamente rentable."*

-Philip Kotler

Introducción.

Luego de concluir con el estudio de marketing y de operaciones, hemos determinado que existe un mercado potencial por explotar, además de no hallarse limitaciones operativas y tecnológicas que impidan emprender el proyecto.

No obstante, en este apartado, se pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios que permitan ejecutar las ideas planteadas, cuál será el costo total de nuestras operaciones así como los posteriores indicadores que comprobarán la liquidez y la factibilidad de la propuesta y las respectivas proyecciones financieras.

En virtud de que el proyecto -desde su primer esbozo- no ha pretendido ser financiado a través de créditos de entidades bancarias o de aportes de nuevos inversionistas, sino íntegramente por las contribuciones de los socios fundadores, se evitará el estricto detalle y la profundización, pues el plan básicamente se ajustará a nuestros requerimientos.

Por otro lado, para facilitar la interpretación de los resultados, se deberá agrupar la información, a partir de un concepto de "familia de productos", y, acto seguido, generar sus valores promedios para hacer las proyecciones.

4.1. Fuentes de financiamiento.

Toda actividad, para subsistir, tiene que ser financiada. Borello (2000) define a la financiación como "... el total del capital invertido: por tanto el capital aportado por los socios de una empresa, definido también como patrimonio, y no solo el capital externo que coincide con una acepción restringida de financiación" (p. 109).

Luego de determinar el monto necesario para la puesta en marcha del negocio (ver *infra*), consideramos asequible que la propuesta sea costeada en su totalidad a partir de fuentes internas, principalmente en base a contribuciones de capital por parte de los socios. En un futuro cercano, las utilidades obtenidas serán acumuladas en una reserva, con el propósito de reinvertir en el proceso de innovación.

La distribución de la inversión de capital social se detalla de la siguiente manera:

Tabla 4.1. Distribución del capital social invertido

Socio	Inversión	Participación
Matías Abad	\$ 20.169	60%
Andrés Martínez	\$ 10.085	30%
Daniel López	\$ 3.362	10%
Inversión Total	\$ 33.615	100%

Elaboración: MAM

No obstante, acorde a los lineamientos generales iniciales, los socios podrán devengar su cuota de inversión a través de la prestación de servicios, acorde a su formación profesional y experiencia.

4.2. Costos de puesta en marcha

Un costo es todo desembolso en efectivo o en especie que realiza la empresa. A su vez, existen diversas tipologías de egresos, que desglosamos a continuación.

Gastos Preoperativos.

En este estudio se deberá considerar todos aquellos desembolsos necesarios para crear la empresa: su constitución legal, gastos notariales y los gastos administrativos concernientes a la confección de facturas y demás comprobantes tributarios, licencias, patentes, etc.

Por otro lado se tomará en cuenta los desembolsos en publicidad y promoción, indispensables para dar soporte a la campaña de lanzamiento del local. Igualmente, al haber tomado la decisión de arrendar el local, se incluirán los gastos previos de adecuación del mismo.

Además, no es menos importante incluir el *capital de trabajo*, rubro necesario para cubrir las necesidades de caja relativas a gastos generales y remuneraciones; en este caso se ha calculado para tres meses, en virtud de que los ingresos mensuales son elevados.

Tabla 4.2. Gastos preoperativos

ÍTEM	CONCEPTO	TOTAL	Valor (\$)
1. Gastos de organización y puesta en marcha		960	
	Asesoría contable		100
	Asesoría legal		350
	Permisos		300
	Notaría		50
	Formularios		10
	RUC y factureros		150
2. Gastos de Publicidad y Promoción		2050	
	Diseño de publicidades		250
	Brochure promocional (impresión)		400
	Servicio Take One!		500
	Pautaje en radio		400
	Souvenirs del bar		500
3. Local (Arrendado)		7450	
	Mes anticipado		450
	Remodelación del local.		7000
4. Capital de Trabajo		7215	
	Gastos Generales, remuneraciones		7215
		TOTAL	17675

Elaboración: MAM.

Inversión Inicial

“La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos e intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.” (Baca 2001, p. 165). En este sentido, se deberá estructurar un completo listado de todos los recursos necesarios para poder iniciar con las operaciones diarias del bar, en un escenario de máxima capacidad (ver *plan operativo*).

Tabla 4.3. *Inversión Inicial*

ÍTEM	CONCEPTO	TOTAL	Valor (\$)
1. Mobiliario fijo		5450	
	Equipamiento de barra y mostrador.		2000
	Mesas y sillas.		2000
	Elementos de decoración.		1000
	Iluminación especial.		450
2. Suministros de uso diario		850	
	Servilleteros.		50
	Vasos y jarros.		200
	Vajillas.		200
	Dispensadores de bebidas.		400
3. Maquinaria y herramientas		2240	
	Maquina de café		700
	Refrigerador-congelador.		700
	Horno microondas.		80
	Freidora.		80
	Sanduchera.		30
	Cocina.		300
	Licadoras.		200
	Extractor de olores.		150
4. Equipos Adicionales.		5400	
	Televisor		400
	Sistema de Audio		3500
	Computador.		1000
	Proyector.		500
5. Inventarios.		2000	
	Insumos (licores, alimentos...)		2000
		TOTAL	15940

Elaboración: MAM.

Totales

Si sumamos ambas categorías de egresos, tenemos que el *Costo de Puesta en Marcha* total es de: **33 615 dólares**.

4.3. Determinación de costos y gastos.

En este apartado, se determinará el rubro total de gastos y costos, entendidos como todos aquellos egresos en que se incurren para ejecutar las actividades propias de la naturaleza del servicio ofrecido; sin embargo, se iniciará el análisis desde los costos y gastos más particulares, para en lo posterior estructurar el monto general.

4.3.1. Gastos de Operación.

a. Mano de Obra Directa.

Tabla 4.4. Mano de Obra Directa

Cargo	No.	Sueldo Mensual	Total mes	Total año
Camareros	4	140	560	6720
Disc Jockey	1	200	200	2400
Administrador Barman	1	250	250	3000
		Total	1010	12120

Elaboración: MAM.

b. Mano de Obra Indirecta.

Tabla 4.4. Mano de Obra Indirecta

Cargo	No.	Sueldo Mensual	Total mes	Total año
Contador Externo	1	120	120	1440
Personal de Limpieza	1	100	100	1200
Guardia	1	200	200	2400
		Total	420	5040

Elaboración: MAM.

c. Gastos Generales.

Tabla 4.5. Gastos Generales

ITEM	Mensual	Anual
Agua	80	960
Luz	200	2400
Teléfono	100	1200
Arriendo de local	450	5400
Servicio de alarma	40	480
Gas	60	720
Utiles de Aseo	25	300
Suministros de oficina	20	240
Total	975	11700

Elaboración: MAM.

d. Insumos y Materia Prima.

Mensual: \$ 800

Anual: \$ 9600

Total Gastos de Operación (a+b+c+d)

Tabla 4.6. Gastos de Operación

Gastos de operación	MENSUAL	ANUAL
Mano de Obra Directa	1010	12120
Insumos y Materia Prima	800	9600
Gastos Generales	975	11700
Mano de Obra Indirecta	420	5040
Total	3205	38460

Elaboración: MAM.

4.3.2. Imprevistos.

Para el cálculo de los valores de imprevistos, tomamos el 5% del total de los gastos de operación, cifra que servirá para cubrir eventuales fluctuaciones no programadas de gastos generales, bajas de inventarios, reparaciones del local, etc.

Mensual: 160, 25

Anual: 1923

4.3.3. Gastos por Administración.

Tabla 4.7. Gastos por Administración

Gastos por Administración	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Gerente	300	3600
Publicidad y Promoción	500	6000
Total	300	3600

Elaboración: MAM.

4.3.4. Depreciaciones.

Tabla 4.8. Depreciaciones

ITEM	Costo total	Vida útil	Valor Residual	Depreciación Anual
Muebles y Enseres	6300	5	0	1260
Maquinaria	2240	5	0	448
Equipos de computación	5400	3	0	1800
		Total	0	3508

Elaboración: MAM.

- Debido a la naturaleza del negocio, no es oportuno establecer un valor residual para los activos fijos.

4.4. Pronóstico de Ingresos

A través de la investigación de marketing realizada, se determinó los días de mayor flujo de visitantes a los bares locales, transportando estos datos a la realidad hipotética de nuestra propuesta y asumiendo un escenario conservador, obtenemos:

Tabla 4.8. Clientes proyectados

Día	No. clientes
Martes	20
Miércoles	25
Jueves	51
Viernes	77
Sábados	56
Total	229

Elaboración: MAM.

Tabla 4.9. Ingresos proyectados

Clientes semanales	229
Clientes mensuales	916
Ingreso x cliente	\$ 7
Ingreso mensual	\$ 6.412
Ingreso anual	\$ 76.944

Elaboración: MAM.

Si bien la investigación realizada desprende un promedio de gasto unitario en bares entre 10 y 20 dólares, establecemos un valor de 7 dólares, sustentado en el supuesto que 25% de mujeres que frecuentan bares no incurre en gastos, debido a la todavía arcaica costumbre de que el varón pague la cuenta.

4.5. Flujo de Caja

"El flujo de caja permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo del negocio" (Varela, 2001, p. 200). En este sentido, se relacionaran todos los ingresos recibidos con todos los egresos pagados, con el propósito de definir el saldo efectivo de cada año, para determinar los momentos en que los aportes de los socios son necesarios para mantener una posición de caja final. Así mismo, a partir de este *flujo de caja neto*, se calculará los principales indicadores de factibilidad.

El desarrollo del flujo de caja presentado, se rige a los siguientes criterios:

- Horizonte de análisis del proyecto: 5 años.
- Inflación anual: 3%¹⁷.
- Incremento anual de los ingresos: 5%.
- Incremento anual de las remuneraciones: 15%.
- Participación de trabajadores: 15%
- Impuesto a la renta: 25%

¹⁷ Tasa de Inflación acumulada, obtenida en el *website* del Banco Central del Ecuador, (www.bce.fin.ec.)

Tabla 4.10. Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION						
Gastos Preoperativos	17675					
Inversión Inicial	15940					
INGRESOS						
Ingresos por Ventas		76944,0	80791,2	84830,8	89072,3	93525,9
EGRESOS						
Gastos de Operación		27350,0	28896,5	30598,3	32476,4	34554,8
Mano de Obra Directa		1010,0	1161,5	1335,7	1536,1	1766,5
Insumos		9600,0	9888,0	10184,6	10490,2	10804,9
Gastos Generales		11700,0	12051,0	12412,5	12784,9	13168,5
Mano de Obra Indirecta		5040,0	5796,0	6665,4	7665,2	8815,0
Imprevistos		1923,0	1980,7	2040,1	2101,3	2164,4
Gastos Administrativos		3600	4140	4761	5475,2	6296,4
Depreciación		3508,0	3508,0	3508,0	1708,0	1708,0
Muebles y Enseres		1260,0	1260,0	1260,0	1260,0	1260,0
Maquinaria		448,0	448,0	448,0	448,0	448,0
Equipos de Computación		1800,0	1800,0	1800,0	0,0	0,0
U.A.D.I		40563,0	42266,0	43923,4	47311,5	48802,3
15% trabajadores		6084,5	6339,9	6588,5	7096,7	7320,3
U.A.D.I. Renta		34478,6	35926,1	37334,9	40214,7	41482,0
25% impuesto a la renta		8619,6	8981,5	9333,7	10053,7	10370,5
UTILIDAD NETA		25858,9	26944,6	28001,1	30161,1	31111,5
Depreciaciones		3508	3508	3508	1708	1708
Capital de trabajo						7215
FLUJO DE EFECTIVO	-33615	29366,9	30452,6	31509,1	31869,1	40034,5
FLUJO DESCONTADO	-33615	22562,2	17975,0	14289,1	11103,5	10716,3

Elaboración: MAM.

Tasa de descuento

La tasa de descuento es un coeficiente matemático que permite calcular el valor actual de una renta futura. En virtud de que no existen datos sobre la rentabilidad de la industria, y menos de la competencia, calculamos este rubro a partir de la tasa de interés pasiva referencial bancaria más una prima de riesgo.

+ Tasa de interés pasiva referencial:	5.16%
+ Prima de riesgo:	25%
= Tasa de Descuento:	30,16%

Se considera una prima de riesgo alta, debido a la naturaleza del negocio, pues la inversión inicial total es relativamente baja; además de que las barreras de entrada del mercado son mínimas. Igualmente, la inestabilidad económica generada por las decisiones de Rafael Correa acrecienta esta cifra.

4.6. Evaluación económica-financiera.

Esta evaluación es la parte final de la secuencia de análisis de factibilidad del proyecto; si bien a través del flujo de caja se pudo conocer las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, con la evaluación económica-financiera se determinará si la inversión propuesta será económicamente rentable.

4.6.1. Valor Actual Neto (VAN).

En términos simples, el VAN, "es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial" (Baca, 2001, p. 214). A partir del flujo de caja realizado (ver Tabla 4.10), se transportan los distintos flujos de efectivo anuales al presente utilizando la *tasa de descuento* (ver *supra*), rubros que reciben el nombre de *flujos de caja descontados*.

- Con un VAN = 0, habrá un incremento en el patrimonio, siempre que la tasa de descuento aplicada sea superior a la tasa inflacionaria promedio de ese período.
- Con un VAN > 0, sin importar cuanto supere a cero ese valor, implica una ganancia extra después de ganar la tasa de descuento.

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

Sin embargo, con la ayuda de las fórmulas de MS Excel se calculó automáticamente este valor.

Valor Actual Neto del Proyecto = \$ 43.031,1

Indiscutiblemente, la rentabilidad es bastante aceptable considerando el tamaño del negocio y la inversión realizada.

4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).

"Es la tasa de descuento por la cual VAN es igual a cero, iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial" (Baca, 2001, p. 216). En palabras más simples, el TIR supone que el dinero que se gana cada año se reinvierte en su totalidad, es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Con el criterio de aceptación que emplea este método, si el TIR es mayor que la tasa de descuento, se acepta la inversión; en otras palabras, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

Tasa Interna de Retorno del Proyecto = 87 %
--

Conclusiones del capítulo.

1. En este punto del plan, se ha cuantificado todo lo desarrollado en los capítulos anteriores, así, se ha determinado con precisión y detalle el total de recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, a partir de un desglose de todos los costos –directos e indirectos- a incurrir.
2. Igualmente, apoyados directamente en la Investigación de Marketing, se ha determinado en forma técnica el flujo de ingresos

proyectados; cifra que se sustenta en el hecho de que existe un amplio mercado potencial por cubrir, así como un promedio de gasto en negocios análogos muy aceptable.

3. Como se indicó al inicio, el proyecto no utilizará financiamiento externo, por tanto, el total de costos de puesta en marcha (\$ 33 615), será cubierto íntegramente por los socios, acorde al porcentaje de participación expreso; el mismo que será el referente para la distribución de utilidades. Por otro lado, algunos costos y gastos preoperativos, de carácter intangible, serán asumidos por los socios, acorde con su formación profesional y experiencial, no obstante, están debidamente incluidos en los presupuestos para mantener la plena validez de la evaluación de rentabilidad.
4. El flujo de caja, proyectado a 5 años, presenta un contexto muy alentador; incluso, considerando que se asumió un escenario conservador en cuanto a ingresos. Así mismo, se definió una tasa de descuento alta, debido a la naturaleza del negocio; empero, la evaluación desprende resultados altamente positivos, con un VAN de \$ 43 031, y un TIR de 87 %; cifras que superan con creces los referentes mínimos de aceptación de un proyecto.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSIONES FINALES.

El carácter teórico y pragmático de este documento permitió aplicar válidas teorías administrativas a un proyecto de emprendimiento de micro-empresa. A pesar de que el negocio propuesto no involucra una gran inversión ni un análisis técnico muy profundo, el haber utilizado correctamente herramientas de gestión, permitió establecer una visión general de las operaciones futuras, escenario que sin duda ha contribuido a visualizar adecuadas líneas de acción, así como una notable disminución del riesgo pre-operativo.

5.1. Conclusiones teóricas.

La emergente dinámica del mercado del ocio y el entretenimiento en la ciudad, en donde se crean y se cierran bares y cafeterías casi de manera mensual, exhorta a que los futuros emprendedores locales combinen su visión de negocios y empeño con instrumentos administrativos idóneos que permitan, por un lado, un profundo conocimiento del entorno, y por otro, un planteamiento ordenado de estrategias y acciones.

Solo a partir de la oportuna combinación de estos elementos se podrá obtener un marco referencial que permita alcanzar una representativa disminución del riesgo de inversión, además de ofrecer un sustento cuantificable que apoye el proceso diario de toma de decisiones.

Además, el hecho de agregar la teoría administrativa a una microempresa, permite desarrollar indicadores que permitirán evaluar si las futuras operaciones están cumpliendo con los objetivos planteados al inicio.

Por otro lado, el plan desarrollado -en todas sus etapas y dimensiones-, tiene como resultado la clara identificación de las ventajas competitivas que permitirán captar aquellos nichos de mercado que todavía son susceptibles de cambiar de actitud; a partir de presentar una sólida propuesta de valor que se centre en satisfacer aquellas necesidades y expectativas que la competencia no lo ha hecho.

Con lo antes expuesto, este proyecto -que si bien es un documento *ad hoc* para un bar de características muy particulares- es un importante aporte bibliográfico para superar el todavía presente paradigma de que las microempresas no requieren de una planificación administrativa profunda y detallada.

5.2. Conclusiones metodológicas.

El plan de negocios, como metodología de análisis de factibilidad y planificación de futuras empresas, supone una integración de todos los conceptos y destrezas que la ciencia administrativa ha desarrollado. Además, acorde con el tipo de negocio propuesto, ha sido necesario involucrar otras disciplinas de la rama humanística, pues al ofrecer un servicio que directamente trata de captar las características psicográficas del consumidor, ha sido indispensable recurrir a conocimientos sobre arte, cultura y psicología.

El primer capítulo, que si bien no es más que la presentación "blanco y negro" de la idea de negocio, ha incluido diferentes temas de *recursos humanos*, así, gracias a la aplicación de varias teorías sobre comportamiento y desarrollo organizacional, se pudo establecer el pensamiento estratégico, la estrategia competitiva, así como la definición de la estructura y estilo de administración.

Además, y un poco aislado de los temas anteriores, ha sido indispensable detallar todo el entorno legal que enmarca a este negocio; pues a pesar

que empresa es pequeña, existe una cadena de decretos, leyes, reglamentos, ordenanzas que regulan el accionar financiero, tributario y operativo de todo micronegocio. Escenario muy común en países en donde el predomina el mercantilismo.

El segundo capítulo, se centra principalmente en el desarrollo de estrategias y acciones de marketing, y para su eficaz presentación ha sido indispensable una investigación de mercado que permita determinar las características cuantitativas y cualitativas de nuestros clientes potenciales, y así orientar con sustento las decisiones planteadas.

A más de las estrategias tradicionales, es interesante destacar que se ha profundizado en conceptos de marketing digital, pues las estadísticas señalan un incremento pronunciado de usuarios de Internet, especialmente en los segmentos escogidos. Este nuevo concepto de *bar-online* sin duda también agrega valor a la propuesta.

El tercer capítulo, de carácter más técnico, se convierte en el enlace natural entre la idea original y lo económicamente asequible; pues se determinó qué tan aplicables son en la práctica los esbozos iniciales. Al ser una empresa situada en el sector de servicios, se profundizó con detalle el proceso de atención al cliente, integrando los conceptos iniciales de personalización y libertad; sin dejar de lado otros importantes apartados como ubicación y distribución del local.

El capítulo final, eminentemente económico-financiero, interpretó numéricamente todo el contenido de los capítulos anteriores. Al ser -en este primer momento- un negocio pequeño, no se ahondó en análisis complejos; no obstante, se presentan los instrumentos esenciales de cualquier análisis: presupuestos, flujos de caja y análisis de rentabilidad.

Con estos antecedentes, y reiterando, podemos decir que el plan de negocios es una amplia sinergia de conocimientos administrativos,

humanísticos y técnicos que sistemáticamente contribuyen a la consecución de un fin.

5.3. Conclusiones pragmáticas.

El plan de negocios ha formulado objetivos específicos, medibles y realizables, que se sustentan en estrategias y acciones viables en cada una de las áreas de la organización.

De manera general, la estrategia global se enfoca en presentar una nueva alternativa en entretenimiento nocturno al segmento de jóvenes y profesionales, en edades comprendidas entre los 19 a 35 años; a partir de la construcción de un sólido atributo diferenciador: *el servicio personalizado*. El alcance de este atributo trasciende el espectro físico del bar-café, pues se generarán mecanismos de *feedback* digital, a través de la Internet y apoyados en todas las nuevas plataformas y servicios de la Web 2.0.

De manera regular, El Pub funcionará como bar-café, no obstante, eventualmente se realizarán presentaciones artísticas y eventos académicos. En todas estas "facetas", y en otras nuevas en las que incursione el bar, se mantendrá como eje orientador a la declaración de misión:

"Servir a nuestros clientes, con seriedad y honestidad, en un ambiente original, placentero y con servicio personalizado, con el propósito de satisfacer y sobrepasar sus expectativas".

Al adoptar como estrategia competitiva la *diferenciación*, el grupo empresarial deberá mantener un sólido compromiso de trabajo, asumiendo los deberes y responsabilidades propios de la administración por objetivos. En este sentido, el personal contratado deberá igualmente empoderarse del propósito, hecho que solo puede alcanzarse a través de un sistemático proceso de capacitación y del establecimiento de políticas internas de incentivo para el personal.

Por otro lado, el macro ambiente -especialmente el político y económico-, presenta un escenario de incertidumbre, pues la inestabilidad política continua y todavía no se clarifican cuáles serán las decisiones tributarias que se adopten para compensar el desmedido gasto social. No obstante, y en contraposición, el turismo mundial receptor sigue incrementándose, hecho que beneficia a todo el sector.

En referencia al microambiente, si bien existe una fuerte competencia y las barreras de entrada del sector son bastante débiles, existe un amplio mercado, con expectativas que todavía no han sido satisfechas. En este sentido, la mezcla de marketing se ha enfocado en ajustarse a la personalidad y expectativas de los clientes; en una suerte de estrategia genérica de *retador*, la cual propone un énfasis especial en:

- Productos de prestigio: Lanzar productos de más alta calidad y cobrar un precio un poco más alto que el promedio de la competencia.
- Mejor servicio: Servicio personalizado, gracias a un personal joven y calificado.
- Promoción publicitaria intensiva: A través de un marketing directo y a partir del uso de medios de comunicación emergentes en la ciudad (internet, SMSs).

La infraestructura, mobiliario y equipamiento no presenta mayores inconvenientes, pues todos los recursos existen en la ciudad, o en su defecto en Guayaquil o Quito. Sin embargo, ciertos elementos decorativos tendrán que ser adquiridos en Europa o reproducidos por artesanos locales.

Por último, la evaluación económica desprende un escenario bastante optimista, pues si los resultados planificados se concretan, en un período de 5 años, el bar generaría una rentabilidad de \$ 43.031. Igualmente, la tasa interna de retorno evidencia un porcentaje del 87%.

Sin embargo, la mayor expectativa personal es que este primer trabajo (a más de ejecutarse) sirva de precedente y sustento bibliográfico para quienes a futuro decidan emprender bares o cafeterías respaldando sus decisiones en herramientas administrativas modernas que la ciencia gerencial ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

Baca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Babbie, E. (1999). *Fundamentos de la Investigación Social*. México: Thomson Learning.

Bosch, V. (s.f.). *Metodología para la realización del plan de marketing*. Barcelona: Cuadernos de Ciencias de la Gestión EAE.

Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Bogotá: McGRAW-HILL

Chias, J. (2003). *Informe Ejecutivo: Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador*. [Documento pdf]. Marketing Systems.

Cohen, W.A. (1989). *El plan de marketing*. Bilbao: Editorial Deusto.

Iniesta, L. (2001). *Master en Marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Kushell, J. (2001). *Solo para emprendedores*. Bogotá: Editorial Norma.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Moreno, A. (2000). *Métodos de Investigación y Exposición*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Morrisey, G. (1996). *Planeación a Largo Plazo*. México: Prentice may.

Paredes & Asociados. (1997). *Manual de Planificación Estratégica*. [Documento impreso]. Quito.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?* [Boletín electrónico pdf. Noviembre-diciembre, producto No. 98609]. Boston: Harvard Business Review.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional (8va. ed.)*. México: Prentice Hall.

Salvador, A. (2000). *Manual de Marketing*. Barcelona: Cuadernos de Ciencias de la Gestión EAE.

Salvador, M. (2004). *Cuentas Satélite para la Corporación Cuencana de Turismo*. [Documento doc]. Estadísticas y Estudios.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos. (4ta. ed.)*. México: McGRAW-HILL Interamericana.

Servicio de Rentas Internas. (2002). *¿Qué saber de tributación? (2da. ed.)*. Quito: Taski.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. (2da ed.)*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia-

Weston, J., Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

Internet

- Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>
- Gestipolis.com. <http://www.gestipolis.com>
- ICON. <http://www.icon.org>
- Hipermarketing. <http://www.hipermarketing.com>
- INEC. <http://www.inec.gov.ec>
- Internet World Stats: <http://www.internetworldstats.com>
- Monografías.com. <http://www.monografias.com>
- Ministerio de Turismo: <http://www.viveecuador.com>
- Museum Marketing Tips: <http://www.museummarketingtips.com>

ANEXOS

ANEXO 1

INVESTIGACIÓN DE MARKETING.

Introducción

Si bien en nuestro medio existen fuentes de información estadística que, de una u otra manera, apoyan el proceso de estructuración de planes de negocio, marketing o ventas; empero, no existen alternativas gratuitas donde podamos encontrar información sobre gustos y preferencias de un determinado público objetivo.

Ante esto, la primera alternativa sería contratar a una agencia de investigación de mercados para que nos realice un estudio específico, no obstante, el precio sería elevado. La otra opción es diseñar nosotros mismos una investigación y participar en su desarrollo, ahorrando dinero. Así, optamos por la segunda opción, que además nos permitirá interactuar y obtener retroalimentación directa de nuestro eventual *target*.

El proceso de estructurar una investigación cada vez "parece" ser más complejo, pues cada disciplina ha generado un modelo idóneo que le permita obtener una mayor cantidad de detalles al menor error posible; sin embargo, la razón de ser de la investigación -desde sus orígenes hasta nuestros días- no ha cambiado: *conocer aspectos de la realidad*.

En este sentido, una definición apropiada de investigación sería "un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido."¹⁸

La *investigación de marketing* (también llamada *investigación de mercado*), mantiene la estructura conceptual de una investigación

¹⁸ Wikipedia. *Investigación*. Obtenido el 24 de noviembre de 2006, en: <http://es.wikipedia.org>.

genérica. Sin embargo, Kotler (2000) añade al concepto "...pertinente a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa." (p. 103).

Así, al consolidar ambas definiciones, más un aporte personal, construimos una definición integral: "La Investigación de marketing es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis sobre una situación de marketing específica que enfrenta la empresa." (cfr. *supra*).

En su dimensión pragmática, el estudio a realizar tendrá un componente cualitativo y cuantitativo, centrado en el público real, y se propone recopilar información sobre la percepción de las personas frente a la idea planteada, así como obtener nuevas ideas creativas de los entrevistados.

La mayoría de tratados sobre investigación de mercados coinciden en fondo sobre los pasos a seguir para elaborar un proyecto de investigación de marketing. Por razones metodológicas utilizamos el esquema propuesto por Colbert y Cuadrado (2003, p. 234 – 240)

Tabla. A.1. Los 14 pasos de un proyecto de investigación.

Paso 1	Definición del problema.
Paso 2	Definición de los objetivos de la investigación.
Paso 3	Determinar los recursos humanos y financieros requeridos.
Paso 4	Delimitación de un programa.
Paso 5	Elección de las herramientas y técnicas adecuadas.
Paso 6	Elección de la muestra.
Paso 7	Diseño del cuestionario.
Paso 8	Prueba del cuestionario.
Paso 9	Codificación de respuestas.
Paso 10	Recogida de la información.
Paso 11	Control de los encuestadores.
Paso 12	Procesamiento de la información.
Paso 13	Análisis de los resultados.
Paso 14	Redacción del informe.

Fuente: Colbert, 2003, p. 234.

Paso 1: Definición del Problema

La definición del problema permitirá precisar la información necesaria que vamos a requerir para solucionarlo; en efecto, si el problema ha sido definido correctamente, los pasos siguientes son más fáciles de ejecutar.

- Desconocimiento sobre el perfil demográfico y psicográfico de nuestro público objetivo: gustos, preferencias, capacidad de gasto y expectativas frente a bares y cafeterías locales.

Paso 2: Definición de los objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación surgen a partir del problema a resolver, planteado en el apartado anterior.

- Determinar el perfil psicográfico y demográfico de los clientes.
- Identificar cuáles son los atributos más valorados en un bar.
- Distinguir a través de que medios se informan sobre la existencia de nuevos bares.
- Recopilar sugerencias y nuevas ideas.

Paso 3: Determinar los recursos requeridos.

En este paso, el responsable de la investigación deberá calcular el personal y el presupuesto necesario para ejecutar el proyecto. Es evidente que si el estudio incluye investigación primaria el presupuesto se elevará notablemente.

En nuestro caso particular, al tratarse de un proyecto académico, todos los costos a incurrir serán financiados por cuenta propia.

Paso 4. Delimitación del programa.

Al momento de presentar un proyecto de investigación, la duración del mismo es de vital importancia para ambas partes. Así, al cliente le interesará saber cuándo podrá contar con los datos e información recabada para planificar las acciones posteriores, mientras que el investigador necesitará del programa para organizar las actividades a realizar y así presentar el informe en el tiempo acordado.

Paso 5: Elección de herramientas y técnicas adecuadas.

5.1. Método.

A partir de los objetivos propuestos, se deberá elegir el *método* (exploratorio, descriptivo o causal) que proporcione, de mejor manera, la información requerida.

Acorde con los propósitos expuestos, el método que más se ajusta a nuestras necesidades es el *descriptivo*, pues buscamos presentar aspectos diversos del objeto, sin que se alcance otra forma de explicación, ni se busque interrelacionar esos aspectos logrados. (Id. 55).

5.2. Fuentes.

Para la investigación propuesta utilizaremos únicamente fuentes primarias, que son aquellas en las que el investigador obtiene la información directamente de las personas, lugares o hechos, que conforman el objeto de investigación, en forma directa.

Más específicamente, se realizará una *indagación a fuentes sociales*, que implica que la información que se busca se la encuentra en fuentes humanas, o sea, en las personas. Así, la *unidad de análisis* será el individuo.

5.3. Técnicas.

Ya definido el método y las fuentes, entonces, podemos elegir las técnicas de recolección de datos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia son la observación, el experimento y la entrevista.

Al centrarse nuestra investigación en el estudio del público, únicamente utilizaremos la técnica de la entrevista, y particularmente la encuesta.

Paso 6: Elección de la Muestra

Una vez definida la técnica, debemos delimitar el número de individuos a los cuales debemos encuestar. Este número debe ser lo suficientemente representativo para poder generar estadísticas significativas que permitan tener una visión global que oriente la toma de decisiones.

La encuesta será aplicada a jóvenes profesionales y estudiantes de la ciudad de Cuenca, en edades comprendidas entre los 19 y 35 años.

6.1. Tipo de Muestreo.

Hemos elegido el tipo de muestreo denominado *probabilístico*, ya que "... una muestra será representativa de la población de la que proviene si todos los miembros de esta última tienen la misma probabilidad de ser elegidos." (Babbie, 1999, p. 179).

6.2. Tamaño de la muestra.

Al realizar un muestreo probabilístico nos debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis, que se necesitan para conformar una muestra (n) que asegure un error estándar menor que (e), dado que la

población (N) es aproximadamente de tantos elementos? Antes de desarrollar la fórmula, definimos sus elementos¹⁹.

Población (N): Conjunto de individuos o elementos que le podemos observar, medir una característica o atributo. Definimos a nuestra población como la totalidad censada de jóvenes profesionales, que viven en la ciudad de Cuenca.

Nivel de confianza (NC): Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Los porcentajes más comunes son 90, 95 y 99 por ciento. Dada la orientación del estudio, podemos aceptar un nivel de confianza del 95 por ciento.

Probabilidad a favor o en contra (P x Q): Corresponden a los parámetros de la población de la variable binomial. Este producto alcanza su máximo en la situación de una división uniforme en la población, 50 y 50 por ciento. Por tanto aceptamos este valor.

Error standard (e): Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Proponemos un error del 10 por ciento.

Fórmula:

N =	20500	
P =	0.5	$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(e^2) \cdot (N-1) + z^2 \cdot P \cdot Q}$
Q =	0.5	$n = \frac{(2,6896 \times 0,5 \times 0,5 \times 20500)}{(0,01 \times 20499) + 2,6896 \times 0,5 \times 0,5}$
NC =	95%	
Z =	1.64	$n = 13784,2 / (204,99 + 0,6724)$
E =	0.1	$n = 13784,2 / 205,6624$
n =	muestra	$n = 95,59216 = 96$

¹⁹ Definiciones obtenidas de: Celorio, A. (s.f.) *Muestreo y tamaño de muestras*. (documento electrónico). Obtenido el 27 de noviembre, en <http://www.monografias.com>

Paso 7: Diseño del cuestionario.

El diseño del cuestionario es tal vez la tarea más difícil del proceso de planificación de la investigación, pues de su estructura depende no solo la calidad de la información a obtener, sino el posible índice de respuesta.

La elaboración del cuestionario obedece directamente a las necesidades de información que aporten a la consecución de los objetivos de la investigación.

Paso 8: Prueba del cuestionario.

Para garantizar la eficacia del cuestionario, el responsable de la investigación deberá realizar un *pre-test*, para validar las preguntas y así detectar posibles ambigüedades y anomalías, a tiempo de ser corregidas.

Paso 9: Codificación de las respuestas.

Para facilitar el procesamiento de la información, se recomienda codificar las respuestas de acuerdo al *software* elegido, así tendremos menos riesgo de cometer errores de tipeo y ganaremos tiempo.

Paso 10: Recogida de la Información.

Ya con el cuestionario definitivo, debidamente validado y codificado, el investigador puede comenzar la tarea de recabar la información, en el o los sitios propuestos y a través de los medios elegidos.

En nuestro caso las encuestas se realizarán de manera personal, en distintas empresas y negocios de la Ciudad, al público objeto de nuestro estudio. La

recolección de información se realizará de nueve de la mañana a cuatro de la tarde.

Paso 11: Control de los encuestadores.

El investigador debe controlar el trabajo de sus encuestadores para garantizar que se está alcanzando la muestra y siguiendo las instrucciones. Como este es un proyecto académico y no hay personal contratado, obviamos este paso.

Paso 12: Procesamiento de la información.

El *software* elegido es el *SPPS v.13.0 for Windows*, en inglés, que permite ingresar la información en base a menús.

Paso 13: Análisis de los resultados.

En esta etapa todos los pasos realizados adquieren valor y significado, pues todos los datos deben ser transformados en un análisis objetivo y riguroso que muestre hechos reales y no solamente las respuestas que la organización quiere oír.

Paso 14: Redacción del informe.

Acorde con los objetivos, se elaborará el informe con una característica principal "que sea fácil de consultar". Desde el momento en que la organización u otros pueden utilizar dicho informe más adelante; bien para repetirlo o para compararlo con datos actuales.

14.1. Resultados de la investigación.

1. Estado Civil

Tabla A1.1. Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	72	75
Casado	20	21
Divorciado	4	4
Total	96	100

Elaboración: MAM

2. Educación:

Tabla A1.2. Educación

	Frecuencia	Porcentaje
secundaria	5	5
universitaria	84	88
postgrado	7	7
Total	96	100

Elaboración: MAM

3. ¿Frecuenta bares?

Tabla A1.3. Bares.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	78	81,25
NO	18	18,75
Total	96	100

Elaboración: MAM

4. ¿Con qué frecuencia visita bares? (anual)

Tabla A1.4. Frecuencia anual

N	Mínimo	Máximo	Promedio	Std. Deviation
78	3	156	37	36

Elaboración: MAM

5. ¿Cuáles son los días preferidos para visitar bares?

Tabla A1.5. Frecuencias por día.

Día	Frecuencias			Porcentajes		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
Martes	1	76	77	1	99	100
Miércoles	19	58	77	25	75	100
Jueves	39	38	77	51	49	100
Viernes	59	18	77	77	23	100
Sábado	43	34	77	56	44	100

Elaboración: MAM

6. ¿Cuánto dinero gasta en una salida a un bar?

Tabla A1. 6. Gasto individual en un bar

	Frecuencia	Porcentaje
menos de \$10	16	21
entre \$10 y \$20	50	65
entre \$20 y \$30	10	13
entre \$30 y \$40	1	1
Total	77	100

Elaboración: MAM

7. ¿Qué atributos considera los más importantes al momento de elegir un bar?

Tabla A1. 7. Valoración de atributos

Atributo	Frecuencia			Porcentaje		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
Buena Música	50	17	67	75	25	100
Agradable ambiente	45	22	67	67	33	100
Decoración creativa	14	53	67	21	79	100
Ubicación adecuada	11	56	67	16	84	100
Precios cómodos	23	44	67	34	66	100
Buena Servicio	31	36	67	46	54	100
Limpieza del lugar	13	54	67	19	81	100
Tipo de gente que frecuenta el bar	20	47	67	30	70	100
Otros	2	65	67	3	97	100

Elaboración: MAM

8. ¿Qué tipo música preferiría que pongan en un bar?

Tabla A1. 8. Música preferida

Atributo	Frecuencia			Porcentaje		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
Rock	21	54	75	28	72	100
Electrónica / Dance	18	57	75	24	76	100
Ambiental / Ambient	21	54	75	28	72	100
Jazz / blues	19	56	75	25	74,7	100
Música Romántica	11	64	75	15	85,3	100
Chill out / lounge	29	46	75	39	61,3	100
Otra: Variada	8	67	75	11	89,3	100
Otra: Bailable	13	62	75	17	82,7	100
Otra: Latinoamericana	2	73	75	3	97,3	100

Elaboración: MAM

9. ¿Cuál considera la ubicación ideal para un bar?

Tabla A1. 9. Ubicación ideal

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
Centro de la ciudad	62	91
No muy céntrico	3	4
Estadio	2	3
Zona Rosa	1	1
Total	68	100

Elaboración: MAM

10. ¿A través de qué medios se entera sobre la existencia de nuevos bares?

Tabla A1. 10. Medios de Información

Medio	Frecuencia			Porcentaje		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
Radio	34	43	77	44	56	100
Flyers (hojas volantes)	14	63	77	18	82	100
Comentarios	66	11	77	86	14	100
Afiches	7	70	77	9	91	100
Periódicos	11	66	77	14	86	100
Internet	15	62	77	19	81	100

Elaboración: MAM

11. Sugerencias y Recomendaciones.

Local amplio y buena ventilación.

Parqueadero propio.

Música en vivo.

Qué se reserve el derecho de admisión.

Que exista espectáculos para mujeres.

Música en vivo.

Dirigido a personas mayores de treinta años.

Buena preparación de bebidas.

14.2. Análisis de los Resultados.

La última etapa del estudio se ocupa de la interpretación de los resultados, en función de los objetivos específicos previamente definidos.

- Un 81% de los encuestados afirmó asistir a bares. A este porcentaje lo llamaremos "cliente".
- Nuestros clientes son hombres y mujeres, en edades comprendidas entre los 19 y 35 años; empleados privados, estudiantes o profesionales.
- En su mayoría, son solteros y tienen una formación académica de tercer nivel.
- Anualmente, un cliente visita 37 veces un bar.
- Los días preferidos para visitar bares son el viernes (77%), el sábado (56%) y el jueves (51%).
- El promedio local de consumo en un bar oscila entre los 10 a 20 dólares.
- Los atributos más valorados en un bar son: buena música (75%), agradable ambiente (67%) y buen servicio (46%).

- Los gustos musicales de los encuestados se enmarcan en la electrónica suave y el rock; empero, más entrada la noche es indispensable la músicaailable.
- Indiscutiblemente, el Centro de la Ciudad es el lugar idóneo y preferido para localizar el negocio.
- El principal medio utilizado para enterarse sobre la existencia de nuevos bares es a través de *comentarios*; en menor escala la radio. Los otros medios no tienen mayor incidencia, aunque se observa un significativo incremento de la Internet.
- Las principales sugerencias coinciden en un local amplio y bien ventilado, que tenga un parqueadero propio y seguro.

DISEÑO DE TESIS



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*Innovación empresarial: propuesta de plan de negocios
para la creación de El Pub, bar - café.*

**Diseño del trabajo de graduación previo a la obtención
del título de Ingeniero Comercial**

Autor: Matías Abad Merchán

Director: Mst. Pablo Rosales

Cuenca, Ecuador

2006

Diseño del trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

1. Tema

Innovación empresarial: propuesta de plan de negocios para la creación de El Pub, bar - café.

2. Selección y delimitación del tema

Acorde con la naturaleza del proyecto, la propuesta de tesis sustenta su contenido en la integración sistemática de todas las áreas que conforman el amplio espectro de la Administración de Empresas, dentro de un contexto de gestión de servicios.

El objeto de estudio será "El Pub, bar-café", idea de negocio a desarrollar a partir de un detallado estudio del mercado de bares y cafeterías en la ciudad de Cuenca.

El trabajo investigación tendrá una duración de cinco meses, a partir de julio de 2006.

3. Descripción del objeto de estudio

El Pub, nace como visión de negocio orientada hacia jóvenes profesionales, en edades comprendidas 23 a 35 años y turistas extranjeros; a partir de ofrecer una nueva alternativa de entretenimiento nocturno: relajado, exótico y personalizado.

Lo que se pretende es crear un bar-café con un ambiente europeo integral -en cierta forma imitando a los *pubs* británicos- que incluye el diseño corporativo, decoración, vestuario del personal y tipos de bebidas; sustentado en un atributo diferenciador esencial en este tipo de negocios: servicio personalizado.

Al hablar de servicio personalizado, nos referimos a que el cliente tenga *posibilidades de elegir*, así, la intención es que sea el propio visitante quien resuelva que música desea escuchar o cómo prefiere la bebida. Además, se contempla la implementación de un sistema de *feedback* interno que permita determinar las expectativas, opiniones y sugerencias de los clientes.

De manera *a priori* se ha elegido el centro de la Ciudad como la localización más idónea, ya que es el espacio de entretenimiento nocturno por excelencia. Lugar donde se concentra la gran mayoría de restaurantes, bares, cafeterías y discotecas.

En principio, el horario de atención será de miércoles a sábado, de 17h00 a 02h00; sin embargo esta variable está sujeta a los resultados del estudio de factibilidad.

El equipo emprendedor está conformado por notables recién graduados: Ab. Andrés Martínez Moscoso, Dis. Daniel López Zamora y el autor, Periodista y Publicista. Esta sinergia de conocimientos y habilidades profesionales permitirán ahorrar tiempo y dinero en la inversión de puesta en marcha y gastos de constitución legal; además de contribuir con estrategias e ideas creativas en los procesos diarios, una vez ya inaugurado el local.

4. Justificación del tema seleccionado

Si bien actualmente en la Ciudad existen decenas de bares y cafeterías – muchos de ellos notablemente exitosos- puedo aseverar que la gran mayoría surgieron como ideas de negocio más una gran dosis de voluntad y esfuerzo, sin evaluar cuantitativamente las tendencias del mercado y la industria. Este proceder es común en nuestro medio, y muchas veces da excelente resultados; sin embargo, debemos considerar que muchos de estos negocios han fracasado.

En este sentido, la teoría y la experiencia ratifican el hecho de que emprender un negocio bajo completa incertidumbre, igualmente genera completa incertidumbre sobre su éxito o fracaso.

En el mundo actual, con proyecciones de economías y mercados en permanente e intensa evolución, la actividad de los emprendedores modernos debe ser cada vez más sistematizada y apoyada en adecuadas herramientas de gestión; pues la sola "intuición empresarial" ya no es condición suficiente para crear una empresa estable a largo plazo.

De aquí parte nuestro legítimo interés por desarrollar un trabajo académico que incluya conocimientos aprendidos en todas las asignaturas estudiadas en la Universidad; con la finalidad de estructurar un completo proyecto de emprendimiento, factible y realizable.

Por otro lado, esta primera publicación podría llegar a ser una obra de consulta para el resto de administradores -o emprendedores- de bares y cafeterías que todavía no han considerado a la ciencia gerencial como una herramienta metodológica orientada a la disminución del riesgo y sistematización de las decisiones corporativas.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de El Pub, bar-café, que presente nuevas herramientas y metodologías de gestión y así desarrollar un completo proyecto de innovación empresarial para la industria del entretenimiento nocturno.

5.2. Objetivos Específicos

- 5.2.1. Realizar una completa descripción de la estructura organizacional y de la oferta del negocio a emprender.

5.2.2. Conocer nuestro mercado y desarrollar estrategias de marketing que permitan generar valor agregado a la empresa.

5.2.3. Desarrollar un plan de operaciones para el negocio, que permita crear, sistematizar e implementar procesos idóneos que generen la máxima rentabilidad posible.

5.2.4. Realizar la evaluación económica-financiera del proyecto, para evaluar y determinar la viabilidad de inversión.

6. Marco teórico

En una industria tan competitiva como es la del ocio y entretenimiento, resulta imprescindible, si se quiere ingresar al mercado y romper las barreras de entrada, generar una propuesta de negocio con un notable valor agregado y ventajas competitivas, hablamos de innovación empresarial.

El Sistema Nacional de Innovación de Colombia, SNIC, define a la innovación empresarial como "una disposición mental, una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de los negocios que contribuye al éxito comercial y financiero de la empresa y propicia procesos dinámicos de investigación y aprendizaje." (Varela, 2001, p. 129).

Del concepto anterior podemos interpretar que una condición esencial para que exista *innovación* es generar ideas creativas, inventos, expresadas en términos de originalidad y productividad. Así, una idea creativa, a través de la innovación empresarial, se integrará al mercado y se ofertará como bien o servicio para ser adquirido por los clientes.

Peter Drucker (ibid), plantea siete fuentes básicas para la innovación:

1. Lo inesperado: la sorpresa.
2. Lo incongruente: la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.
3. La necesidad de mejorar un proceso existente.

4. Los cambios demográficos.
5. Los cambios de percepción, modalidad y significado.
6. Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.

Sin embargo, y como ya lo advertía desde el siglo pasado Theodore Levitt, "las ideas son inútiles a menos que sean usadas". Sin embargo, no es cuestión de tener una idea y ejecutarla, ni siquiera los empresarios más audaces se arriesgan a tomar una decisión de negocios sin tener información que les aclare el panorama.

Muchos empresarios de experiencia suelen realizar el proceso de análisis de la oportunidad de negocio en su *software mental*; sin embargo, para quienes consideramos que la mente no es infalible y que es más fácil procesar datos a partir de herramientas de gestión, existe una metodología que permite un proceso de estudio integral de la oportunidad de negocio: el *plan de negocios*.

El plan de negocios, como lo concibe Antonio Borello (2000),

"...inicialmente verifica la bondad económica de la idea empresarial, posteriormente se extiende a la evaluación más completa del proyecto, incluido también el análisis de la viabilidad financiera. Finalmente, se pasa a la definición del plan operativo que oriente las decisiones cotidianas del empresario". (p. XII)

Por otro lado, este documento no solo será útil para la toma de decisiones del empresario, sino además será la carta de presentación del proyecto ante posibles inversionistas, financistas, proveedores, compradores, etcétera. En este contexto, el plan deberá contestar en forma amplia las siguientes preguntas que plantea Varela (2001, p. 160):

1. ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
2. ¿Quién dirigirá el negocio?
3. ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

En resumen, el plan de negocios es un proceso de generar identidad y vida propia a una oportunidad de negocio; donde se expresa, en forma clara y precisa, los propósitos, ideas, formas operativas y resultados, con la intención de proyectar la empresa a futuro, prever dificultades e identificar soluciones a problemas coyunturales propios de un mercado dinámico en constante evolución.

El contenido del plan de negocios dependerá de la naturaleza y complejidad del proyecto, así como del conocimiento y experiencia que tenga el emprendedor sobre el tema; no obstante, cualesquiera que sea su estructura, el plan deberá permitir el logro de los siguientes objetivos:

- Ayudar al empresario a tener una plena comprensión del negocio: una visión empresarial y estrategias planteadas con claridad, un plan objetivo coherente con los objetivos, y un mecanismo que permita monitorear las actividades para determinar las posibles desviaciones respecto a lo proyectado.
- Permitir valorar la rentabilidad esperada de la iniciativa y, por consiguiente, la capacidad del proyecto de recompensar el capital requerido en la financiación e inversión.
- Dirigir al empresario hacia la selección del canal y tipo de financiamiento más adecuado, en relación al destino que se dará a los recursos recibidos.

En conclusión, el plan de negocios es un instrumento estratégico y operativo, que debe ser utilizado –y modificado- en forma periódica. Si es realizado con seriedad y en forma profesional, el empresario mejorará sustancialmente sus probabilidades de éxito, pues todas sus decisiones estarán mejor fundamentadas y su conocimiento del negocio será superior.

8. Variables de investigación

No.	Variable de Investigación	Indicadores	Técnicas
1.	Factibilidad de la propuesta de Negocio		
	Valoración y factibilidad de la propuesta respecto al servicio y productos a ofertar.	Resultados de la investigación de marketing.	Investigación de Marketing: revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas y grupos focales.
2.	Análisis del Entorno		
	Factores Económicos	Inflación, tasa de interés referencial y bancaria; índices de consumo e inversión, índices de empleo.	Investigación bibliográfica en el <i>website</i> del Banco Central del Ecuador, Ministerio de Economía e INEC.
	Factores Sociales	Índices globales del turismo y proyecciones, tendencias sobre hábitos de entretenimiento.	Investigación bibliográfica: <i>website</i> de la Organización Mundial del Turismo y en Plan de Marketing del Ecuador.
	Factores Políticos	Artículos legales relativos a la creación y desarrollo de empresas; énfasis en bares y cafeterías.	Investigación bibliográfica en el registro oficial, ley de compañías, código de trabajo y reglamentos relativos. Documentación informativa del SRI y Superintendencia de Compañías.
	Factores Tecnológicos	Descripción de nuevas tecnologías aplicables a la gestión de bares y cafeterías.	Investigación general en la Internet.

3. Análisis del Mercado		
Mercado objetivo	Tamaño y principales segmentos.	Investigación bibliográfica: website y software del INEC, Cuentas Satélites del Turismo.
Competencia	Principales competidores: ubicación, productos, imagen, posicionamiento, precios, ventaja competitiva. Puntos fuertes y débiles.	Observación y valoración <i>in situ</i> . Revisión de folletería turística.
Clientes	Perfil del cliente potencial: edades, hábitos, motivaciones, expectativas. Atributos que más valoran en un bar.	Investigación de Marketing: revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas y grupos focales.

9. Esquema tentativo de contenidos

Introducción.

- ◆ La innovación empresarial en la gestión de servicios.
- ◆ Resumen Ejecutivo.

Capítulo 1.

Descripción del Negocio.

- 1.1. Descripción general del negocio.
- 1.2. Planteamiento estratégico.
- 1.3. Estructura organizacional.
- 1.4. Estructura legal.
- 1.5. Estrategias.

Capítulo 2.

Estrategias de Marketing.

- 2.1. Análisis del entorno.
- 2.2. Análisis del mercado.
- 2.3. Determinación de objetivos.
- 2.4. Segmento, target y posicionamiento
- 2.5. Definición de estrategias.
- 2.6. Políticas de marketing (marketing-mix).

Capítulo 3.

Plan de Operaciones.

- 3.1. Localización comercial
- 3.2. Disposición del local.
- 3.3. Insumos y maquinarias
- 3.4. Proveedores.
- 3.5. Proceso de producción.

Capítulo 4.

Análisis Económico-Financiero.

- 4.1. Financiamiento.

- 4.2. Costos de puesta en marcha
- 4.3. Proyecciones del flujo de caja
- 4.4. Punto de equilibrio de retorno de la inversión
- 4.5. Tabla de amortización
- 4.6. Rentabilidad operativa.
- 4.7. Balances generales proyectados

Anexos.

Anexo 1. Investigación de marketing (de mercado).

10. Metodología

- ◆ Investigación bibliográfica.
- ◆ Entrevistas a informantes claves: visitantes frecuentes de bares y cafeterías, profesionales del marketing, finanzas y gestión de operaciones.
- ◆ Recopilación y análisis de información relevante sobre *gestión de bares* en la prensa, Internet y revistas.
- ◆ Observación *in situ* de bares y cafeterías de la localidad.
- ◆ *Mystery shoppers* en bares y cafeterías de la localidad.
- ◆ Encuestas dirigidas a nuestro público objetivo.
- ◆ Revisión de estadísticas, documentos legales e indicadores económicos.
- ◆ Validación de materiales comunicacionales.

11. Recursos

Recurso Humano

Responsable:

Matías Abad Merchán

Director de tesis:

Mst. Pablo Rosales

Intervención:

- Dis. Daniel López Zamora. Profesor de Diseño Gráfico en la Facultad de Artes Escénicas de la Universidad de Cuenca. Director de imagen corporativa de la Casa de la Cultura Núcleo del Azuay.
- Abg. Andrés Martínez Moscoso. *Asesor Jurídico de la Mutualista Azuay.*

Colaboradores:

Ing. Eduardo Borrero Vega. Profesor de Gestión de Servicios en la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay. Gerente General de Sagitta Consultores.

Recursos Técnicos

- ◆ Constitución, Leyes, Reglamentos e instructivos que rigen la creación y el accionar empresarial.
- ◆ Estadísticas económicas del Ecuador y la ciudad.
- ◆ Información general del mercado del entretenimiento nocturno en la Ciudad.
- ◆ Cuentas Satélites del Dirección de Turismo de la Municipalidad de Cuenca.
- ◆ Información general de los bares y cafeterías de Cuenca.
- ◆ Cotizaciones para compra de insumos.
- ◆ Listado de proveedores.

Recursos materiales y financieros

PRESUPUESTO					
No.	Item	Cant.	Val. Unit.	Total	Justificación
1	Insumos de oficina			20	lápices, bolígrafos, borrador, CDs, papelería.
2	Cartuchos de tinta	2	30	60	impresión de bibliografía, borradores y tesis definitiva.
3	Encuadernación	4	8	32	Empastado de cada ejemplar del proyecto de tesis.
4	Movilización y consumo			50	Observación en bares y cafeterías.
5	Internet			25	Recopilación de información, análisis del website del Museo.
6	Investigación			50	Copias de extractos de libros, revistas, periódicos y demás impresos.
7	Certificación de egresado	8	3	24	Aprobación para el diseño de tesis.
8	Derechos de graduación			75	Obtención del título.
9	Imprevistos			50	Gastos no presupuestados.
TOTAL				386	

9. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
No.	Actividad	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Diseño del Proyecto de Tesis						
2	Investigación Bibliográfica						
3	Entrevistas y Encuestas						
4	Observaciones						
5	Cap. 1						
6	Cap. 2						
7	Cap. 3						
8	Cap. 4.						
9	Introducción y Conclusiones						
10	Índice, resumen, abstract, impresión						
11	Presentación del Primer Borrador						
12	Evaluación del Director						
13	Presentación Definitiva						