



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR CUYO SISTEMA DE
PRECIOS ESTÉ BASADO EN LA BOLSA DE VALORES Y LAS SUBASTAS
PERMITIENDO TAMBIÉN LA NEGOCIACIÓN ENTRE MESAS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor guía
Ing.Oswaldo Martinez

Autor
Rodrigo Eduardo Jarrín Duque

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....
Ing. Oswaldo Xavier Martínez Páez MBA
Ingeniero en Finanzas
1711663151

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

.....
Rodrigo Eduardo Jarrín Duque
1720741360

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a Dios y a todos los que formaron parte de esta etapa de mi vida. Agradecer a mi tutor por la paciencia y enseñanzas brindadas. A mi familia, profesores y amigos. A mis padres que siempre fueron una fuente de inspiración y el mayor apoyo que tuve, a mi hermana por los ánimos para seguir adelante. Y al amor de mi vida, gracias por la ayuda para concluir esta etapa.

Rodrigo Jarrín.

DEDICATORIA

Dedicada a mis Padres que siempre estuvieron apoyándome desde el inicio, sin ellos este logro no hubiera sido posible, gracias por siempre creer en mí para seguir adelante a pesar de cualquier dificultad y a todas las personas que me brindaron alegrías, con las cuales compartimos derrotas y victorias.

Rodrigo Jarrín.

RESUMEN

El proyecto que se va a realizar tiene como meta la creación de un bar en la ciudad de Quito, el cual posea una temática enfocada a la bolsa de valores donde los precios varíen en el transcurso de la noche, además que utilice la tecnología de las computadoras táctiles para brindar mayor comodidad y satisfacción al cliente en el momento de ordenar.

En el presente trabajo se detalla la evolución de la industria y el crecimiento de la misma, como también los retos y trabas cada vez crecientes a las cuales se deberá enfrentar, y como poder contrarrestar los mismos.

Se conocerá la demanda existente y la aceptación de los posibles clientes que pueda existir.

En este proyecto se desarrolló un plan de marketing que va de la mano con el concepto del negocio y las preferencias de los clientes investigados previamente.

Se analizó los posibles precios basándonos en la competencia existente y los precios del mercado para plantear las ganancias deseadas.

Se analizó también los márgenes de rentabilidad que el proyecto ofrece, la inversión que se necesitará y el financiamiento deseado que se realizará.

Se realizará un comparativo con distintos escenarios, siendo estos optimista, normal y pesimista, así también, se buscará analizar la factibilidad de realizar un apalancamiento para cubrir los gastos de la inversión necesaria.

Todo el análisis tiene como principal objetivo el estudio de la viabilidad y factibilidad del proyecto, como también confirmar la hipótesis planteada la cual garantiza que el proyecto es rentable.

ABSTRACT

The project will be to perform has as its goal the creation of a bar in the city of Quito, which possesses a theme focused on the stock exchange where prices vary in the course of the night, also use computer technology to provide greater tactile comfort and satisfaction to the customer at the time of ordering.

In the present work is described in detail the evolution of the industry and the growth of the same as also the challenges and obstacles to ever growing which will face and how to counter the same.

You will know how existing demand and the acceptance of the potential customers that may exist.

In this project developed a marketing plan that goes hand in hand with the concept of the business and the preferences of customers investigated previously.

It analyzed the potential prices based on competition and the prices of the market to raise the desired amount of profit.

We also analyzed the profitability margins that the project provides, the investment that you will need and the funding that will be desired.

There will be a comparative with different scenarios, these being optimistic, pessimistic and normal, as well as aims to analyze the feasibility of performing a leverage to cover the expenses of the investment required.

All of the analysis has as main objective the study of the viability and feasibility of the project and also confirm the hypothesis which ensures that the project is profitable.

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos generales.....	2
1.2.1 Objetivos específicos.....	2
1.3 Hipótesis	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1 La industria.....	4
2.1.1 Tendencias.....	6
2.1.2 Estructura de la industria.	8
2.1.3 Factores económicos regulatorios.....	10
2.2 Análisis PEST.....	11
2.2.1 Político.....	11
2.2.2 Económico.....	13
2.2.3 Social.....	16
2.2.4 Tecnológico	17
2.3 Las 5 Fuerzas de Porter	18
2.3.1 Amenazas nuevos participantes:.....	18
2.3.2 Negociación con compradores:	19
2.3.3 Amenaza sustitutos:	19
2.3.4 Negociación con los proveedores:.....	19
2.3.5 Rivalidad entre competidores:	20
2.4 La compañía y el concepto de negocio	20
2.4.1 La idea y el modelo del negocio:	20
2.4.2 Estructura Legal de la Empresa:.....	21
2.4.3 Misión, Visión y Objetivos	22
2.5 El servicio.....	23
2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	24
2.7 Análisis FODA.....	28

3.	Investigación de mercados y su análisis	29
3.1	Investigación de mercados.....	29
3.1.1	Investigación cualitativa.....	30
3.1.2	Investigación cuantitativa.....	33
3.2	Mercado relevante y cliente potencial.....	54
3.2.1	Mercado objetivo	54
3.2.2	Segmentación de mercado.....	54
3.3	Tamaño de mercado	55
3.3.1	Demanda	55
3.4	La competencia y sus ventajas.....	56
3.4.1	Competencia.....	56
3.5	Participación de mercado y ventas de la industria.....	58
4.	PLAN DE MARKETING	60
4.1	Nombre del Bar	60
4.2	Logo	60
4.3	Slogan.....	60
4.4	Estrategia general de marketing.....	60
4.5	Política de precios	61
4.6	Demanda:.....	62
4.7	Competencia:	63
4.8	Estrategia de Precios	64
4.9	Tácticas de ventas	65
4.10	Políticas de servicio al cliente y garantías	66
4.11	Promoción y publicidad	67
4.11.1	Publicidad:	68
4.11.2	Relaciones públicas:.....	69
4.11.3	Promoción de ventas:.....	70
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	72
5.1	Estrategia de operaciones.....	72

5.2	Ciclo de operaciones	74
5.2.1	Primer eslabón.....	76
5.2.2	Segundo eslabón.....	77
5.2.3	Tercer eslabón.....	78
5.3	Requerimientos de equipos y herramientas	79
5.4	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	81
5.5	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	82
5.6	Aspectos regulatorios y legales	83
6.	EQUIPO GERENCIAL	86
6.1	Estructura organizacional	86
6.1.1	Organigrama.....	86
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	87
6.2.1	Descripción de funciones.....	87
6.2.2	Equipo de trabajo.....	88
6.3	Compensación a administradores y propietarios	89
6.3.1	Políticas de empleo y beneficios.....	89
6.4	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	91
6.5	Equipo de asesores y servicios	91
7.	CRONOGRAMA GENERAL	92
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	92
7.2	Diagrama.....	93
7.3	Riesgos imprevistos	95
8.	RIESGOS CRITICOS PROBLEMAS Y SUPUESTOS ...	96
8.1	Supuestos y criterios utilizados	96
8.2	Riesgos y problemas principales	97
8.2.1	Competencia.....	97
8.2.2	Gobierno	97
8.2.3	Importaciones	98
8.2.4	Cambios en la tecnología	98

9.	PLAN FINANCIERO	100
9.1	Inversión Inicial.....	100
9.2	Fuentes de ingresos.....	102
9.2.1	Ingresos.....	102
9.3	Costos fijos y variables.....	106
9.3.2	Costos fijos.....	109
9.3.3	Costos variables.....	109
9.4	Margen Bruto y Margen Operativo	110
9.4.1	Margen bruto	110
9.4.2	Margen operativo.....	111
9.5	Estado de resultados actual y proyectado	112
9.6	Balance general actual y proyectado.....	113
9.7	Estado de flujo de efectivo actual y proyectado.....	117
9.8	Punto de equilibrio.....	121
9.9	Control de costos importantes.....	122
9.9.1	Escenarios.....	124
9.10	Índices financieros.....	125
9.10.1	Liquidez	125
9.10.2	Rentabilidad.....	126
9.10.3	Desempeño	127
9.11	Valuación	128
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO	130
10.1	Financiamiento deseado	130
10.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	130
10.3	Capitalización.....	131
10.4	Uso de fondos	132
10.5	Retorno para el inversionista.....	132
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
11.1	Conclusiones.....	134

REFERENCIAS.....	137
ANEXOS	141

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Ecuador es el segundo país en América Latina con mayor consumo de alcohol per cápita, con 9,4 litros por habitante al año. (El Diario.ec, 2012)

Desde junio del 2010 está en vigencia el horario de atención para las licorerías, bares y discotecas; sin embargo, esta medida no ha bajado el índice de consumo, ni en los menores, ni en los adultos. (El Diario.ec, 2012)

Debido al riesgo que existe de comprar licor adulterado, o de contrabando se desea crear este nuevo bar donde exista una diversión distinta para jóvenes y adultos garantizando la seguridad y autenticidad de los productos.

“La bolsa de valores es una organización privada que brinda las facilidades necesarias para que sus miembros, atendiendo los mandatos de sus clientes, realicen negociaciones de compra venta de valores, tales como acciones de sociedades o compañías anónimas, bonos públicos y privados, certificados, títulos de participación y una variedad de instrumentos de inversión”.

(Gabriel Chova Blasco)

En Quito hay una tendencia a crear bares cuya única distracción sea el karaoke; esto, inicialmente, ha sido muy llamativo para los clientes pero la competencia ha aumentado tanto que es necesaria la creación de un bar con una temática diferente que llame el interés de las personas que buscan nuevos sitios de entretenimiento.

Este bar será diferente al resto debido a que cada noche existirán disminuciones de precios tanto de los licores, así como de los alimentos; por lo cual mantendrá la expectativa del cliente; además, la posibilidad de negociar con otras mesas y participar en la subasta de botellas, creando una especie de juego para el cliente donde pueda disfrutar no solo el ocio con los amigos sino también la temática en sí.

1.2 Objetivos generales

El objetivo es establecer la viabilidad y factibilidad de poner en funcionamiento un nuevo bar con un esquema diferente a los ya existentes, con un ambiente y una temática donde existan precios diferenciados llegando a ser más bajos que la competencia y la posibilidad de negociar sus propias compras con otros clientes y, esencialmente, creando la temática de la bolsa de valores, la cual permite comprar los productos a diferentes precios en el transcurso de la noche manteniendo la expectativa del cliente.

1.2.1 Objetivos específicos

- Investigar la tendencia, estructura, factores de la industria y fuerzas del mercado que afecten al negocio.
- Realizar una investigación de mercados para determinar el comportamiento de los consumidores, sus gustos, preferencias y aceptación acerca del producto.
- Elaborar un estudio técnico operativo de los procesos del negocio para determinar su elaboración y producción del mismo.

- Generar una estrategia de mercado para posicionar el bar con sistema de precios basado en la bolsa de valores en el segmento dirigido.
- Determinar la viabilidad financiera, y sus posibles utilidades para la empresa.

1.3 Hipótesis

El diseño de un plan de negocios para la creación de un bar con una temática enfocada en la bolsa de valores, en el cual los precios de los productos varíen en el transcurso de la noche es factible y viable en términos económicos, técnicos y operativos.

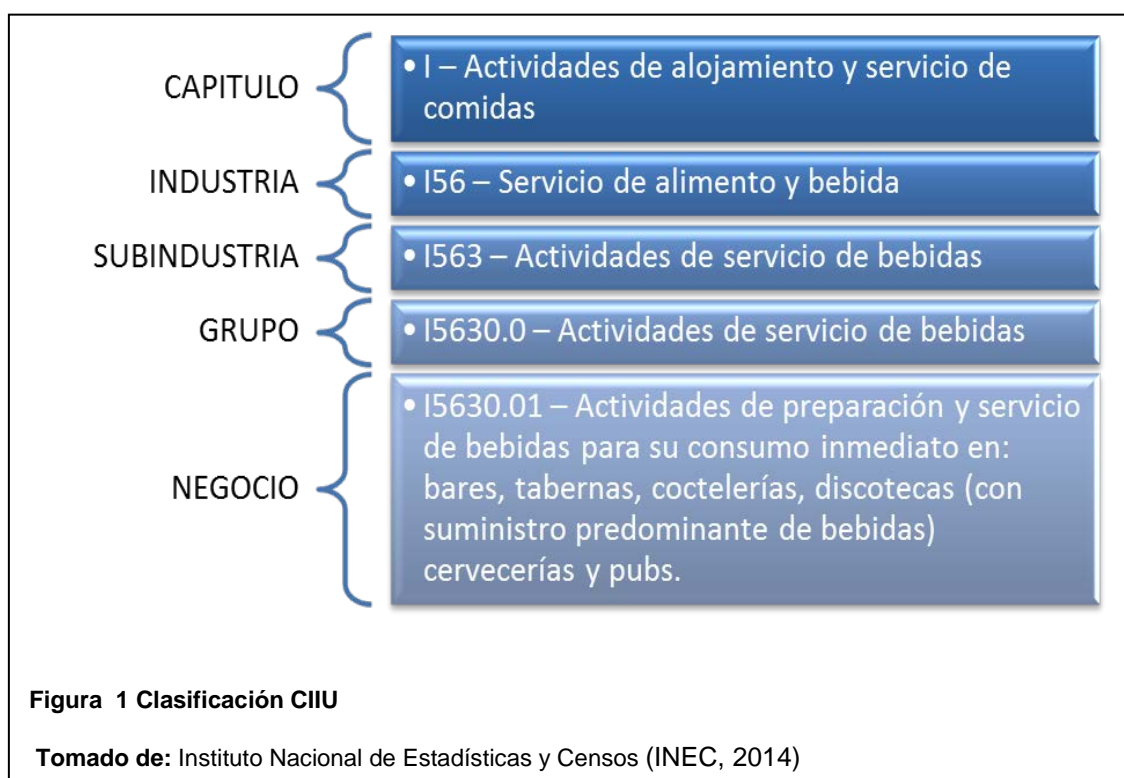
CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 La industria

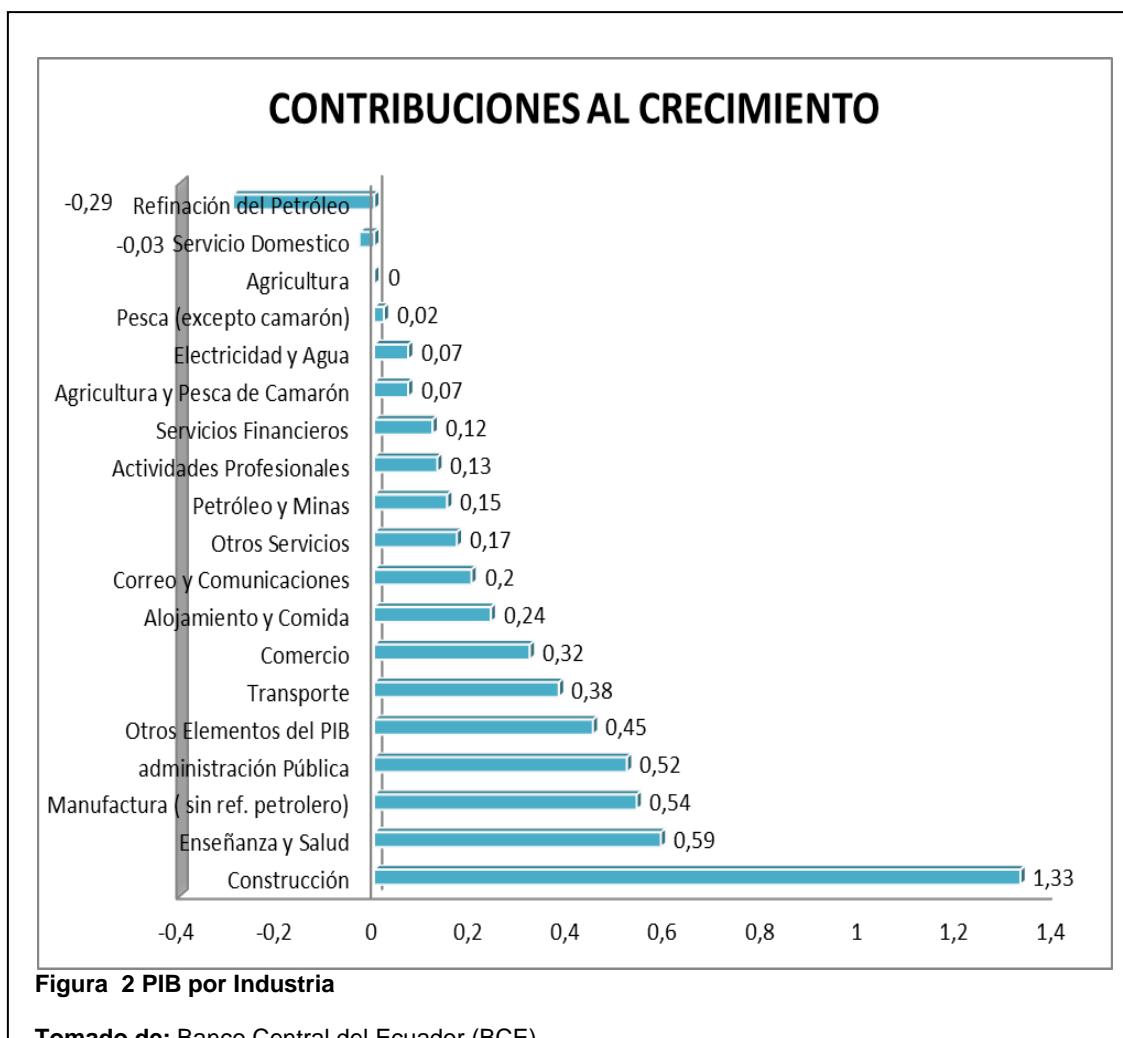
A nivel internacional se puede encontrar la clasificación CIIU, la cual es la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, es la encargada de sistematizar y clasificar todas las actividades económicas y armonizar las mismas a nivel mundial.

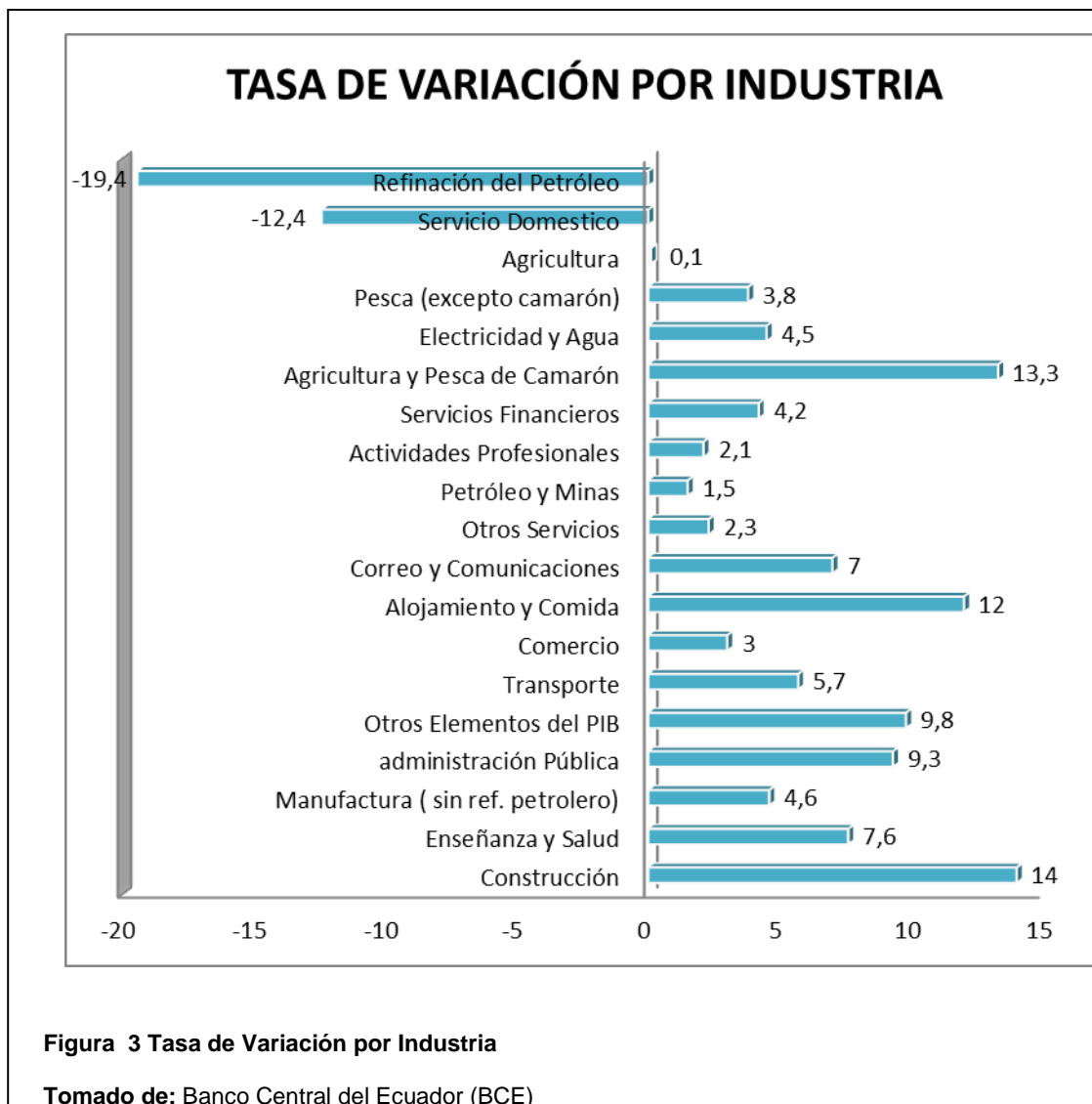
Dentro de esta clasificación, la empresa a tratar se encuentra ubicada dentro del CIIU 4.0 de la siguiente manera.



Se hará referencia en varias ocasiones al capítulo I - Actividades de alojamiento y servicio de comidas, debido a que es el que contiene al negocio a tratar, y al ser más general se encontrará mayor información del mismo.

Una vez identificada la industria se puede ver según, el Banco Central del Ecuador, la contribución que ofrece esta industria al crecimiento del PIB en los siguientes cuadros, además se observa las tasas de variación por industria.

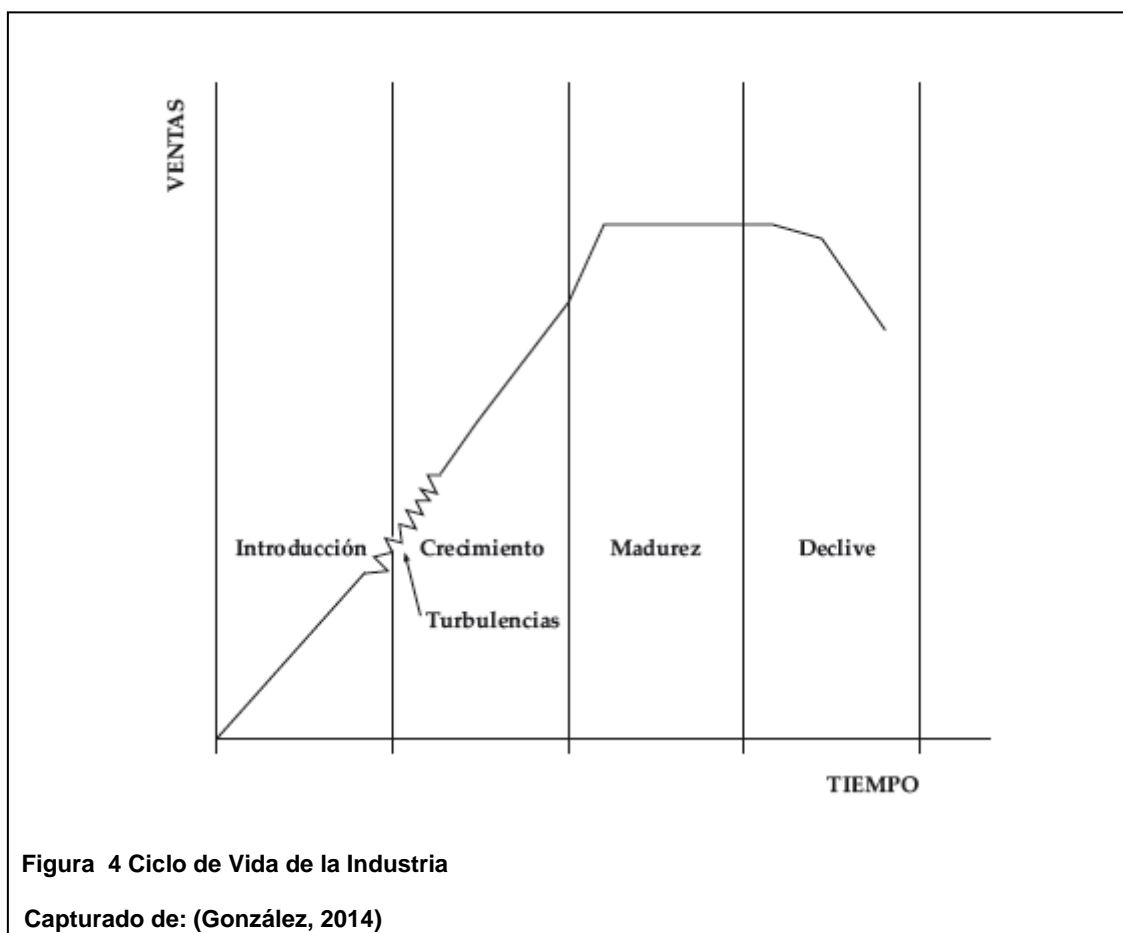




La industria de alojamiento y comida, la cual es a la que se va a enfocar, aporta al crecimiento del PIB con un 0.24% ubicándose en la octava posición de las industrias que más han hecho crecer al PIB. Esta industria ha tenido una tasa de variación de 12%.

2.1.1 Tendencias

En el Ecuador, la industria de servicio de alimentos y bebidas tiene ya bastante tiempo en funcionamiento y cada vez se ha venido desarrollando de una mejor manera, con el incremento de la tecnología y la facilidad de obtención de materias primas esta industria avanza rápido en su crecimiento



Dentro de la etapa de introducción se puede observar que el plan de negocios, al cual se enfoca, es nuevo ya que en el país no existe un bar con una temática igual a la planteada, la idea existe en otros países como Brasil, pero dentro del Ecuador será innovador en esto. Por lo tanto, por estas razones se podrá ubicar dentro de la etapa de introducción.

En la etapa de crecimiento se ve que la industria de alimentos y bebidas, con la tecnología ha ido creciendo y desarrollándose. Los bares cada vez se actualizan más y crean nuevas tendencias y adecuaciones para estar a la par con la tecnología. Nuevas preparaciones de licores y un crecimiento en las diferenciaciones de los bares lo ubican también en esta etapa.

La industria de alimentos y bebidas se ubica en una etapa de madurez, debido a que ha venido creciendo y reinventándose al pasar del tiempo.

Por otro lado, en Ecuador, los bares están en una etapa de crecimiento, ya que se están innovando y generando nuevas temáticas, promociones y marcas para introducirlos en el mercado, el bar al cual se enfoca posee una temática innovadora no vista en el país.

Para los consumidores, cada vez es más importante la proveniencia de los productos que consumen, que es un factor con una creciente influencia en la definición del valor que éstos les otorgan a los alimentos y a las bebidas. (Club Darwin, 2012)

2.1.2 Estructura de la industria.

Según la Superintendencia de Compañías, existen en la ciudad de Quito un total de 23 industrias dentro de la clasificación CIU a la cual pertenece la esta industria.

**Tabla 1 Compañías Activas del Sector
Capturado de: (Super Intendencia de Compañías)**

Expediente	Nombre	Ciudad o Parroquia Rural	Situación Legal
166482	AMPHORUS EVENTOS S.A.	QUITO	ACTIVA
162583	BAR Y RESTAURANT BARSAGPAL CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
162456	BRAUPLATZ S.A.	QUITO	ACTIVA
136793	CENTRO DE ENTRETENIMIENTO ARVIBUSINESS S.A.	QUITO	ACTIVA
136789	CLUB LIFE PRODUCCIONES CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
144978	CLUBBLUES S.A.	QUITO	ACTIVA
166328	COMPAÑIA DE NEGOCIOS, ENTRETENIMIENTO Y DIVERSION NDE CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
138157	CONCEPTOS GASTRONOMICOS CONGASTRO S.A.	QUITO	ACTIVA
91523	CORPORACION DE NEGOCIOS J.M. & D.M. CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
62278	DISTRIBUIDORA DE VINOS, LICORES Y ACCESORIOS FINEVINO S.A.	QUITO	ACTIVA
145338	EVENTOS Y REPRESENTACIONES GOLDENSALSA CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
162751	EVENTOSDISCCED S.A.	QUITO	ACTIVA
99049	FURNARIUS S.A.	QUITO	ACTIVA
140480	KAFEINA PRODUCCIONES Y EVENTOS S.A.	QUITO	ACTIVA
148154	MAKIMELI PRODUCTOS & SERVICIOS CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
4657	ONCELEVEN CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
50227	PRORULOPE SESERIBO CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
138791	REPRESENTACIONES CASPICARA REPCASPICARA S.A.	QUITO	ACTIVA
62323	SERVICIOS GOLDESEL CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
144308	SUMINISTRO DE ALIMENTOS SANOS SUMALINSA CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
141440	TEHACHECE CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
156155	THE STINGER CULTURAL CENTER CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
159709	ZOCALOBAR S.A.	QUITO	ACTIVA

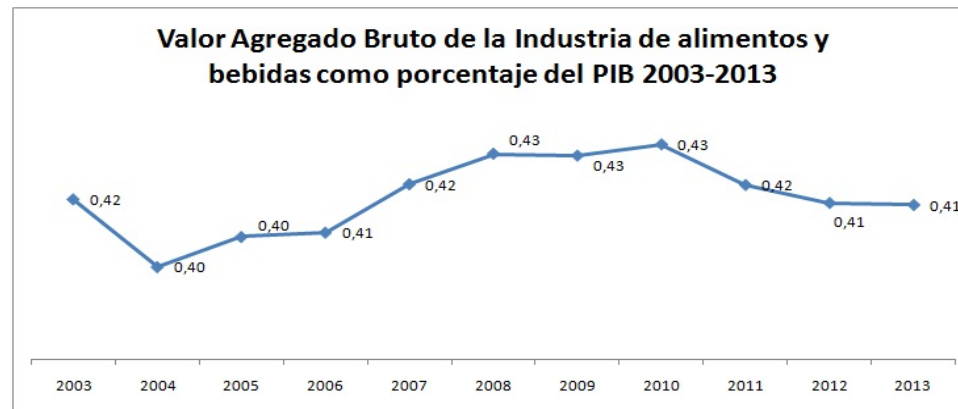


Figura 5 Valor Agregado de la Industria

Capturado de: (BCE, 2014), Boletín Anuario año 2014 no. 36

Se puede observar en el gráfico anterior la variación que ha tenido la industria de alimentos y bebidas como porcentaje del PIB desde el año 2003 hasta el año 2013. Es notorio ver que la industria de alimentos y bebidas ha tenido una tendencia similar y constante en el transcurso de los años llegando a su punto más alto en el año 2008 y 2010, después se observa una leve caída en el año 2012 y se ha mantenido constante hasta el 2013, sin embargo, el valor el valor agregado de la industria de alimentos y bebidas como porcentaje del PIB, a pesar de las múltiples trabas establecidas por parte del gobierno, se ha mantenido sin variaciones representativas.

2.1.3 Factores económicos regulatorios

En el año 2013 el PIB del Ecuador se ubicó en 66,879 millones de dólares constantes y su crecimiento, con relación al año 2012, fue de 5.6%.

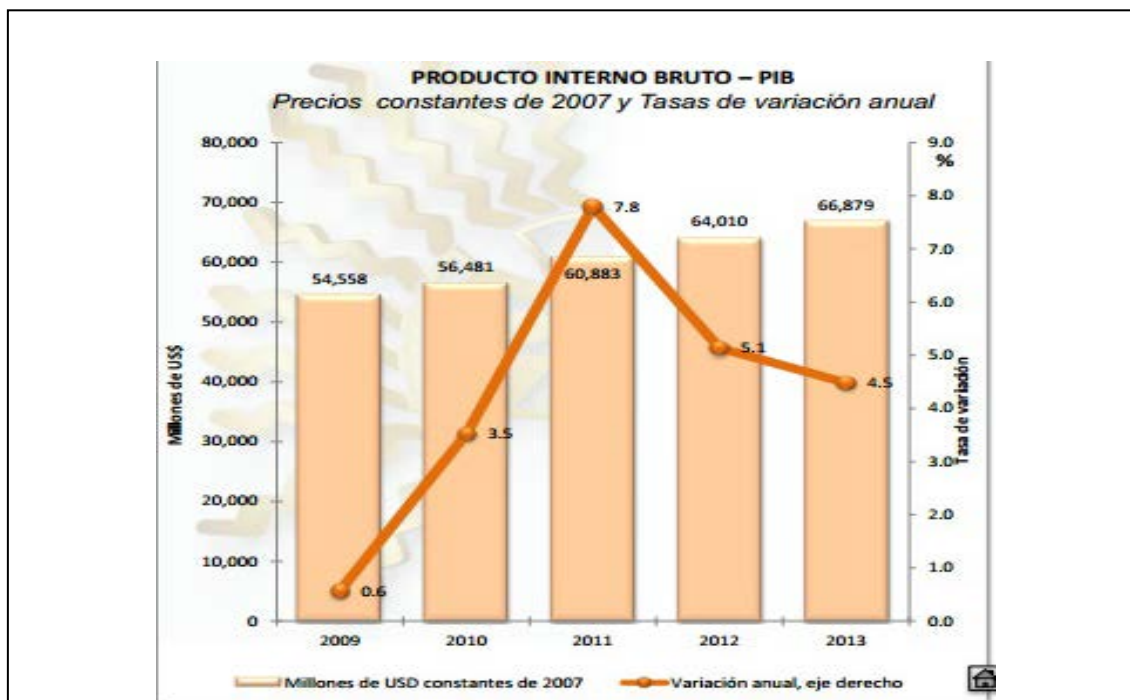


Figura 6 Producto Interno Bruto en millones de dólares y porcentaje variación anual

Tomado de: (BCE, 2014), Boletín Estadísticas Macroeconómicas Junio 2014

2.2 Análisis PEST

2.2.1 Político

Desde mediados de los años noventa del siglo pasado, el Ecuador ingresó en un estado de conmoción y protesta general. Uno tras otro, los Gobiernos de turno iban decepcionando a sus electores, mientras el poder se acumulaba en pocas manos.

Desde enero de 2007, se inició un período de estabilidad política sin precedentes que, seis años más tarde, se nutre de 9 victorias electorales, que incluyen dos reelecciones en primera vuelta y tres consultas populares ganadas. (Presidencia República del Ecuador, 2013)

Dentro de las nuevas políticas implementadas por el gobierno actual, se ha perjudicado a los bares y discotecas debido a las restricciones establecidas por el mismo; tales como, hora de cierre, prohibición de venta los domingos.

Se ha disminuido en un porcentaje considerable la importación de bebidas alcohólicas al país, además del incremento de los impuestos especiales a los licores, ha ocasionado un incremento en los precios de los mismos.

Dentro de este aspecto, cada vez es más difícil la implementación de un bar donde predomine el consumo de bebidas alcohólicas, pero según fuentes el consumo de alcohol no ha disminuido debido a las medidas impuestas, además que el bar se enfocará a un target el cual disponga del dinero y la capacidad para consumir.

La prohibición de fumar en espacios cerrados y de acceso público que establece la Ley Orgánica para la Regulación y Control del Tabaco, empieza a cumplirse en bares y discotecas del país.

“En el art. 31 de la Ley se establece multas de diez remuneraciones básicas unificadas y clausuras de hasta 15 días de los locales que incumplan con las prohibiciones.

Art. 14 La normativa prohíbe la venta y expendio de tabaco a menores de 18 años. Estos productos tampoco pueden estar presentes en centros educativos de cualquier nivel.

Art. 19 La publicidad y promoción de los cigarrillos sí está permitida en sitios que son de acceso exclusivo para mayores de edad. También la promoción directa que el consumidor solicite.

Art. 23 En los lugares establecidos como 100% libres de humo está prohibido establecer zonas destinadas a los fumadores. Hay excepciones para habitaciones en sitios de alojamiento, como hoteles y hostales.

Art. 24 Los sitios libres de humo deben tener señalizaciones gráficas, que indiquen la prohibición de consumir tabaco. Estas señales deben estar escritas en castellano y si es necesario en otro idioma”. (El Comercio, 2011).

La nueva Ordenanza Municipal No. 3559 establece los siguientes artículos regulatorios para bares y discotecas o establecimientos con expendio de bebidas alcohólicas:

“Art. 5 Los establecimientos autorizados para el expendio de bebidas alcohólicas podrán hacerlo hasta las 03h00 del día siguiente.

Art. 7 PROHIBICION DE VENTA.- Solamente se puede expender bebidas alcohólicas en los establecimientos calificados para el efecto, por lo cual, estos deberán contar con las respectivas licencias y patentes autorizadas para esta actividad; por lo tanto, se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas en inmuebles destinados a cualquier finalidad no autorizada expresamente para el efecto, tales como: farmacias, boticas, papelerías y panaderías.

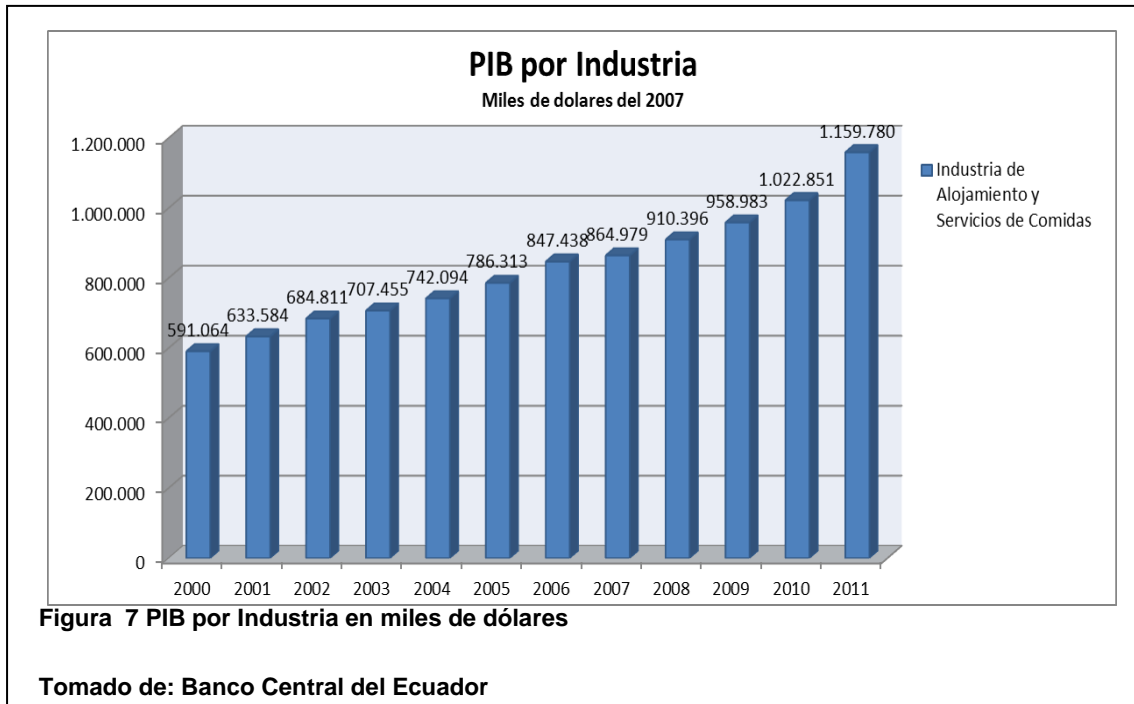
Art. 8 PROHIBICION DE VENTA DE BEBIDAD ALCOHÓLICAS A MENORES DE EDAD.- se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad. La violación de esta disposición será sancionada con la clausura del local hasta por 3 días. En caso de ser reincidente, la sanción consistirá en la clausura definitiva del local y la pérdida de la licencia única

de funcionamiento y/o patente municipal según el caso”. (Consejo Metropolitano de Quito, 2004).

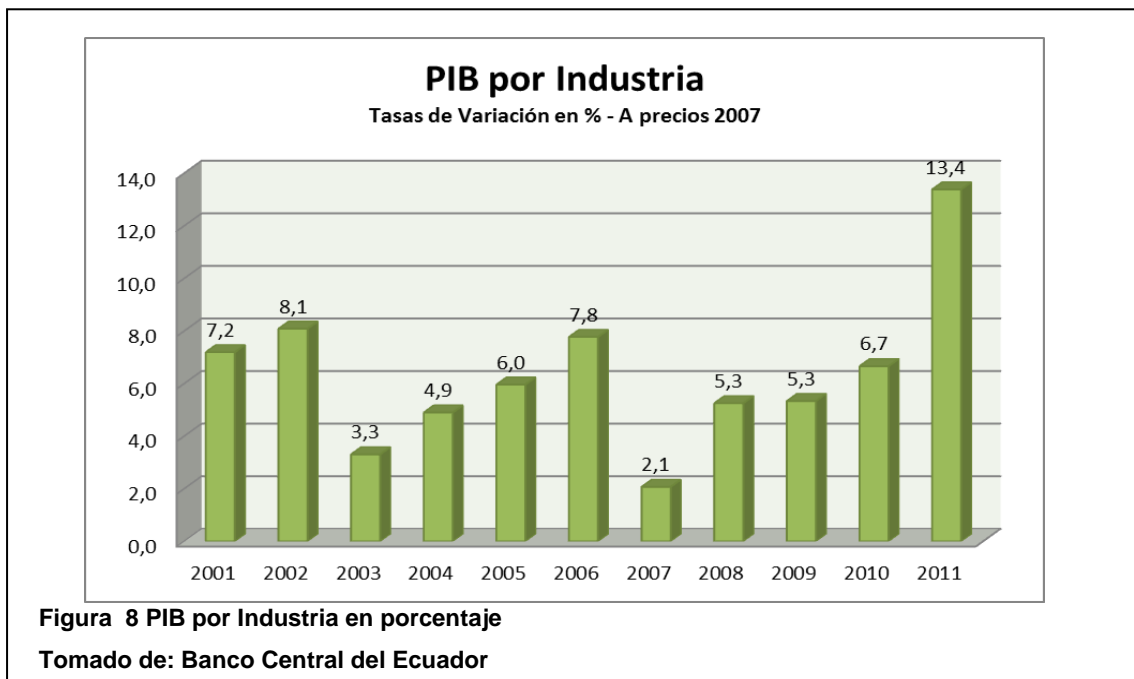
Ver más sanciones y prohibiciones dentro de la ordenanza en anexo 1.

2.2.2 Económico

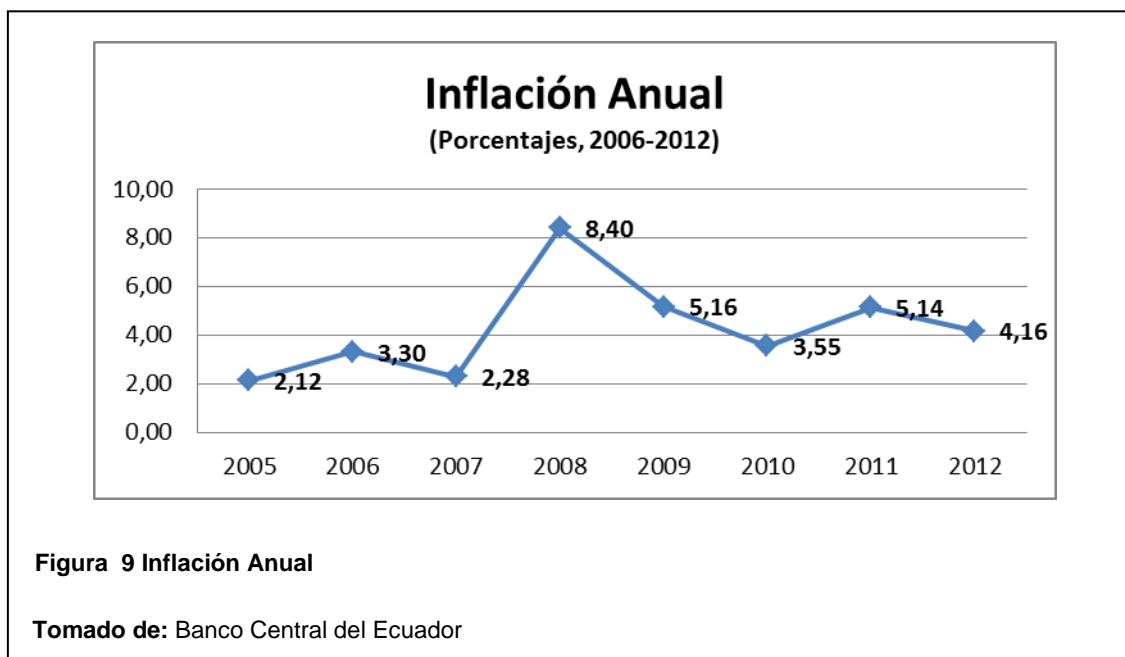
Por el mismo hecho de las políticas implantadas por el gobierno, resulta más caro el consumo de alcohol en bares y discotecas, esto ha hecho que los bares ordenen menores cantidades de alcohol pero se vendan a precios más elevados para obtener la misma ganancia. Muchas personas han optado por la compra de bebidas alcohólicas más económicas, pero esto no ha disminuido la concurrencia de las personas a bares y discotecas de renombre, las cuales, a pesar del aumento de precio de las bebidas alcohólicas, siguen vendiendo y teniendo clientela sobre todo los fines de semana.



Se puede observar en el cuadro anterior como la industria de alojamiento y servicios de comidas ha ido creciendo cada año en su aportación al PIB. Ha tenido una tendencia creciente llegando al 2011 a su aporte más alto con un total de 1159.780 miles de dólares.



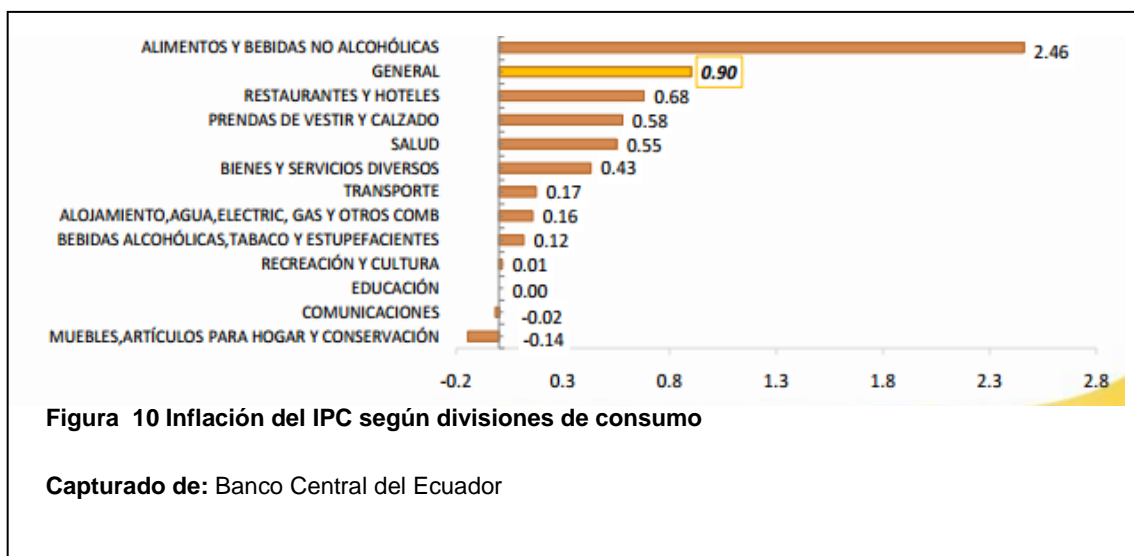
En el cuadro anterior se puede observar la tasa de variación que ha tenido la industria de Alojamiento y Servicios de Comida dentro del PIB desde el año 2001 hasta el 2011. Se puede notar también la tasa más baja en el año 2007 llegando al 2.1%, y para el año 2011 su tasa más alta llegando a un 13,4%.



En el cuadro anterior notamos como la tasa de inflación del Ecuador ha tenido una tendencia no establecida que ha ido variando desde el 2005 al 2012, ubicando su mayor porcentaje en el año 2008 con un 8,40% y su tasa más baja en el año 2005 con un 2,15%.

En diciembre de 2012, la tasa de inflación del Ecuador (4.16%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (5.10%).

La inflación anual del IPC de abril de 2013 se ubicó en 3.03%, porcentaje similar al del mes inmediatamente anterior (3.01%). Por divisiones de consumo, 5 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, destacando el mayor porcentaje de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes. (BCE, 2013).



El impuesto vigente a las bebidas alcohólicas es diferenciado. Se aplica bajo valores dependiendo de las categorías de los licores y el cual fue fijado por el Servicio de Rentas Internas. Los tragos premium o de lujo como el vodka o el whisky tienen mayores impuestos, y los tragos de menor calidad como el ron o el aguardiente poseen menores impuestos.

Al valor referencial se multiplica los grados de alcohol de la bebida (hoy en día es de 2,60 dólares por litro), a éste resultado se le suma el 40% de la tasa de ICE vigente.

Según la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador (Adile), con esta fórmula, en promedio, el 45% del precio de una botella de licor son impuestos.

La propuesta actual plantea una tarifa específica por litro de alcohol puro para todos los tipos de licores. Para el 2011, la tarifa sería de 5,80 dólares por cada litro, en el 2012 de 6 dólares; y, a partir del 2013 de 6,20 dólares, la cual se ajustará anualmente desde el 2014. (La Hora, 2011).

2.2.3 Social

El Ecuador es uno de los países con más alto grado de consumo de alcohol, lo cual es mal visto por muchos y es algo que se quiere evitar, además que es una de las primeras causas de accidentes de tránsito y violencia intrafamiliar. Se han implementado varias campañas para disminuir y concientizar el

consumo del mismo. Esto afectaría a muchos bares donde predomina el consumo de bebidas alcohólicas.

A pesar de las nuevas leyes establecidas, el consumo de alcohol no ha disminuido significativamente. Las personas se adaptan rápidamente a los precios y restricciones que se han establecido, lo cual permite que los bares sigan funcionando con normalidad.

Una de las causas por las que las personas siguen frecuentando bares y discotecas, es para salir de la rutina diaria. Cambiar y buscar un ambiente donde puedan divertirse y disfrutar con amistades, así también un lugar donde puedan conocer nuevas personas, es otro de los aspectos que hace que la asistencia a los bares y discotecas no disminuyan.

Recientemente se están creando campañas para conocer más la vida nocturna de la capital, promocionando bares y discotecas. Una de las campañas más claras que se ha visto es *"Foch Yeah!"*. La cual busca promocionar, tanto para ecuatorianos como para extranjeros, el sector de la Plaza Foch, en donde se encuentran muchos bares y discotecas.

2.2.4 Tecnológico

El uso de la tecnología en los productos o los negocios está en auge debido a que la misma está avanzando cada vez más rápido, por lo tanto será primordial el uso de sistemas computarizados, pantallas LED, computadoras táctiles, maquinaria nueva y de última generación en el negocio, la cual hará sentir a las personas más cómodas, además que facilitaría los pedidos y los cobros.

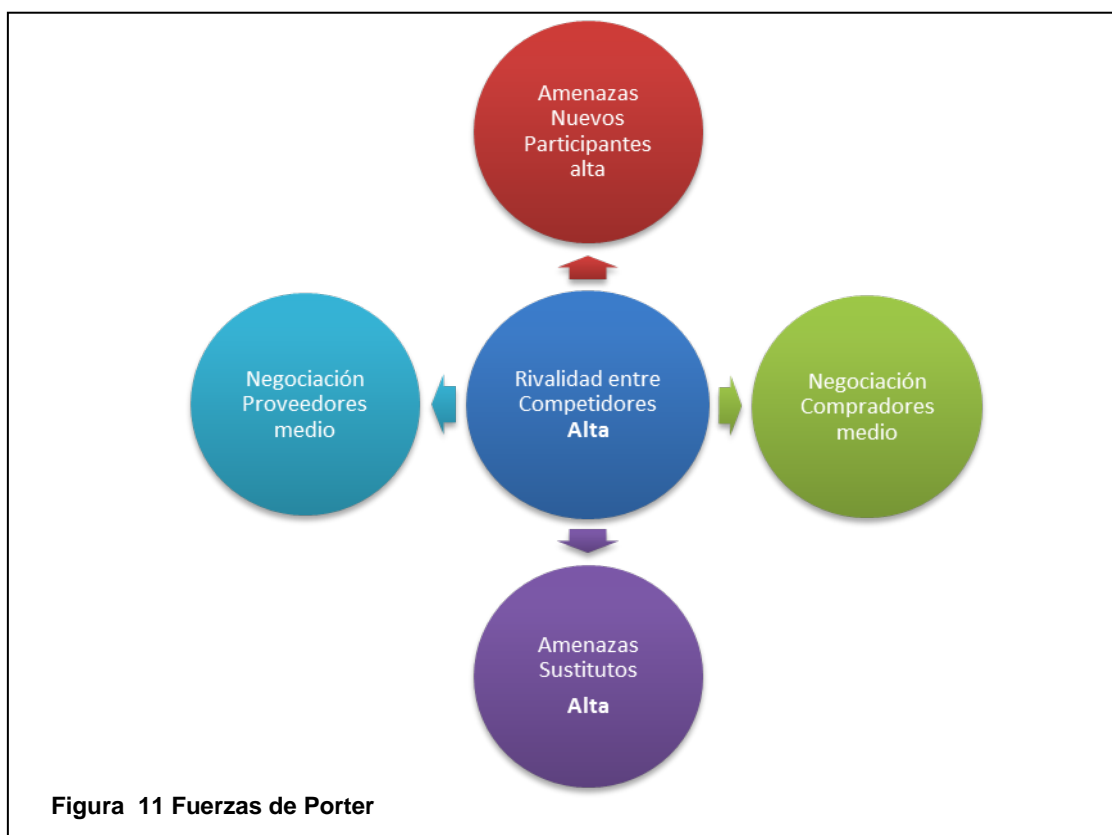
Las pantallas LED, principalmente serán utilizadas para proyectar partidos de distintos deportes, además de proyectar videos musicales. Principalmente se deberá proyectar variaciones de precios que se generen en el transcurso de la noche, para seguir así con la temática establecida.

Las computadoras táctiles, son otro sistema muy importante, que deberá implementarse, debido a que con las mismas, se establecerá un servicio

automatizado para pedidos y pagos de cuentas, lo cual brindará creará atracción y brindará comodidad para los consumidores.

Es importante poseer maquinaria de última generación, debido a que con esto el trabajo será realizado con mayor rapidez y el producto será de mejor calidad, lo cual será percibido por el cliente, dándole una mayor satisfacción.

2.3 Las 5 Fuerzas de Porter



2.3.1 Amenazas nuevos participantes:

Según el enfoque de Porter para analizar el mercado, al no existir una barrera alta para ingreso de nuevos competidores, la amenaza de nuevos participantes es alta. En este caso basándose en el enfoque y clientes a los cuales este bar se quiere enfocar, la amenaza de nuevos competidores es alta debido a que la inversión para realizar el negocio no lo es. Los posibles nuevos participantes no deberán invertir significativamente para crear un nuevo bar. Por otro lado, los

bares y discotecas ya existentes al actualizar y mejorar el nombre y estilo de sus establecimientos, puede ser tomado en cuenta como amenaza de nuevos competidores. Las barreras de entradas existentes para el funcionamiento de un bar en Quito no son muy difíciles de cumplir, y con el cumplimiento de las mismas los competidores pueden garantizar un funcionamiento sin problemas de sus locales.

2.3.2 Negociación con compradores:

Es media debido a que los clientes que asisten a bares y discotecas para el ingreso siempre deben pagar un cover establecido por cada local, además que en el caso de los bares generalmente para ser atendidos y disponer de una mesa se debe consumir. Los precios los establece el bar a su preferencia y según el target al cual se quiere enfocar. En el caso del bar del estudio, al existir variaciones de precios hará que el cliente desee comprar más debido a que pueden llegar a ser menores que otros bares de la misma categoría. Por otro lado, no se puede imponer a los clientes que consuman ni que paguen los precios que uno establezca, debido a que ellos podrían simplemente decidirse por la competencia o sustitutos del mismo.

2.3.3 Amenaza sustitutos:

Es alta, debido a que existen varias discotecas ya establecidas, al igual que restaurantes, bar karaokes, y café bares, los cuales según la preferencia del cliente o lo que desee realizar o consumir van a elegirlos como su primera opción, por otro lado los bares karaokes tienen mucha competencia entre sí y no han cambiado su temática; por lo tanto crear un nuevo bar con diferente temática, no antes hecha en el país, disminuye el riesgo de los sustitutos.

2.3.4 Negociación con los proveedores:

Es medio, debido a que los proveedores de licor en el país, entre ellos el más representativo Juan Eljuri, posee la mayoría del mercado y es el proveedor de

casi todos los bares y discotecas, al igual que licorerías; por lo tanto, puede establecer los precios que más le convenga según la cantidad de producto comprado. Por otro lado, al poseer familiares dueños de las Cigarras, se podrá buscar un mejor precio o descuentos en la compra de licores, o buscar una alianza estratégica con los mismos.

2.3.5 Rivalidad entre competidores:

Es alta debido, sobre todo, a que en temporadas de fiestas representativas, feriados o eventos importantes, al igual que inauguraciones los bares y discotecas presentan promociones, premios, artistas invitados para poder llamar la atención y acaparar la mayoría de los clientes. Al igual que fines de semana aunque no es tan notorio, muchas discotecas presentan nuevas promociones u ofertas. No así en bares, ya que estos normalmente mantienen sus precios y su temática.

2.4 La compañía y el concepto de negocio

2.4.1 La idea y el modelo del negocio:

La creación de un bar basado en el concepto de la bolsa de valores, en la cual los clientes cada noche vivan una variación de precios de los licores y comidas ofrecidas, disminuciones leves o significativas al igual que aumentos, permitirá al cliente negociar sus compras con otras mesas y participar en subastas de botellas y promociones a los mejores consumidores. Una temática diferente en el país la cual llamará la atención de varias personas que buscan un nuevo lugar de entretenimiento nocturno.

En Quito, se puede observar mucha variedad de bares en su mayoría karaokes, lo cual ha generado una gran competencia con esta misma temática. Los clientes buscan nuevas alternativas de entretenimiento nocturno, con ambientes diferentes para pasar momentos de esparcimiento; es por ello, que

se ha pensado en la creación de un bar con una temática y ambiente diferente que mantenga la expectativa y el interés del cliente.

2.4.2 Estructura Legal de la Empresa:

“La Compañía Anónima, la cual es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formada por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, esta se administra por mandatarios amovibles, sean socios o no. Se constituye igualmente por escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, y luego de esto debe ser inscrita en el Registro Mercantil.

El capital mínimo para iniciar una compañía anónima en el Ecuador es de ochocientos dólares, capital que se divide en acciones ordinarias y nominativas de un valor no especificado por la ley, pero que en la generalidad de los casos se acostumbra que sea de un dólar cada una; sin embargo, el valor de cada acción dependerá libremente de la voluntad y decisión de quienes forman la compañía, las mismas que podrán ser pagadas por lo menos en un 25% del valor de cada una de ellas al momento de la constitución, y el saldo insoluto se cancelará en el plazo de dos años.

En la compañía anónima las acciones que son nominativas pueden transferirse fácilmente por el traspaso del título mediante una comunicación firmada por cedente y cesionario, esta transferencia deberá registrarse en el libro de acciones y accionistas de la sociedad y luego comunicarse a la Superintendencia de Compañías.

En cuanto al número de fundadores de una compañía, la ley ecuatoriana exige que sean dos los fundadores como mínimo. En tal virtud, una compañía extranjera puede perfectamente constituirse como fundadora de una compañía anónima en el Ecuador teniendo como segundo fundador a una persona jurídica ecuatoriana”. (Consejo de la Judicatura).

Tabla 2 Permiso Anual de Funcionamiento

Permiso Anual de Funcionamiento	
TIENDAS, VIVERES, COMISARIATOS	LICORERÍAS, BARES, DISCOTECAS, NIGHT CLUBES, KARAOQUES, RESTAURANTES
RUC/SRI	RUC/SRI
PATENTE MUNICIPAL	PATENTE MUNICIPAL
DIRECCIÓN DE SALUD	PERMISO USO DEL SUELO
CERTIFICADO CUERPO BOMBEROS	DIRECCIÓN DE SALUD
INSPECCIÓN INTENDENCIA	CERTIFICADO CUERPO BOMBEROS
	INSPECCIÓN INTENDENCIA
	PERMISO DE TURISMO
COSTO: \$ 15,00	COSTO: \$ 250,00

Tomado de: (La Hora, 2012)

2.4.3 Misión, Visión y Objetivos

2.4.3.1 Misión

Brindar a los clientes una nueva alternativa de entretenimiento y distracción, con productos de la mejor calidad, tecnología de punta, servicio personalizado con calidez y respeto, satisfaciendo sus más amplias expectativas y permitiéndoles salir de la rutina diaria, conocer nuevas personas, mientras disfrutan de las diferentes temáticas.

2.4.3.2 Visión

Al cabo de 5 años, llegar a ser la primera opción de elección de entretenimiento, manteniendo la temática y actualizándonos según la tendencia del mercado y preferencias del cliente.

2.4.3.3 Objetivos

- Llegar a posicionar la temática de la bolsa de valores en la mente de los consumidores.
- Lograr un alto posicionamiento en el mercado.
- Mantener ganancias desde el primer año.
- Extender sucursales en los sectores más potenciales de Quito.

2.5 El servicio

El bar se enfocará en vender bebidas alcohólicas, tanto como botellas y vasos, al igual que cocteles únicos preparados por expertos, comida rápida y picaditas de sal y dulce, todo esto en un ambiente nuevo y agradable, buena música y atención sin igual. Promociones y subastas de botellas como también sorteos de tragos y comida. Bandas en vivo y noches de diferentes ritmos de música para todos los gustos.

Todo esto se venderá bajo el esquema de la bolsa de valores, esto quiere decir los precios de los productos ofrecidos en el bar variarán en el transcurso de la noche. Esto se realizará mediante un software especial que irá atado al stock disponible; además, que variará según la demanda existente por parte de los consumidores.

Al ser un bar con un tema diferente, atraerá nuevos clientes que buscan una innovación en el entretenimiento nocturno y al existir variación de precios, los clientes podrán comprar los mismos tragos a menor precio en comparación a otros bares, lo cual significará una mayor demanda y una buena recomendación, proporcionando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la marca. El aspecto exterior tanto como interior será muy creativo y de última tecnología.

2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

El objetivo de la diferenciación es crear la expectativa del cliente y que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, que no es el objetivo estratégico primordial, sino que el cliente se sienta satisfecho con su consumo, dando como resultado la introducción de la temática en el mercado y su crecimiento.

Algunas diferenciaciones de la temática:

- Diseño del producto.

Para el diseño del producto, lo que influye notoriamente es la temática que se va a establecer, la cual no se ha establecido en el país.

El producto que se entregue a los consumidores deberá ser de calidad, y servido a tiempo, además de ser entregado con cordialidad y buen trato. El servicio ofrecido es uno de los aspectos más importantes de realizar, debido a que gracias al mismo las personas se sentirán más cómodas de asistir al bar.

- Imagen de la marca.

Con el buen servicio y el buen producto que se entregue a los consumidores, la imagen de la marca irá creciendo. El bar también deberá enfocarse a un target con buenos recursos, los cuales puedan consumir sin importar los precios establecidos. Esto ayudará a que el bar mantenga una exclusividad y derecho de admisión, mejorando aún más la imagen de la marca y dando renombre al bar.

- Avance tecnológico.

Los sistemas y maquinaria que se debe emplear, deberá ser de alta tecnología, lo cual ayudará a brindar diferenciación, no solo por la calidad de producto que se ofrecerá al contar con dichos sistemas, sino también por la comodidad y facilidad que los clientes tendrán para realizar sus pedidos y sugerencias.

- Apariencia exterior.

El bar deberá tener una apariencia exterior llamativa, la cual incluya un buen alumbrado, limpieza exterior y buena atención desde la entrada. Instalar sistemas novedosos que puedan ser visualizados desde el exterior, hará que los posibles consumidores se sientan atraídos hacia el bar.

- Servicio de postventa.

Dar un seguimiento, sobre todo a los mejores consumidores es esencial para mantener la fidelidad de los mismos. Crear un sistema de sugerencias y calificación de la atención, como también envío de nuevas promociones, ofertas para fechas especiales, ayudarán a que el servicio postventa sea óptimo.

- Cadena de distribuidores

Se debe tener una buena cadena de distribuidores, los cuales mantengan al bar abastecido de productos en toda ocasión. Esto evitará crear incomodidad hacia los clientes al no existir faltantes en el stock.

La diferenciación impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado, pero los resultados son altamente beneficiosos.

Esta estrategia de diferenciación sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

El carácter único:

Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio.

Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores.

Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos.

Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos; sin embargo, necesaria para la consecución inicial y a mediano plazo de los objetivos propuestos.

Existen riesgos en la implementación de esta estrategia, por cuanto el diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad a la marca, llevando a decaer entre los clientes la necesidad por el factor diferenciante.

POSIBILIDADES DE DIFERENCIACION.

Innovación:

Se trata de diferenciar en base a la introducción de nuevos productos. Hay dos tipos de innovación:

- La innovación total o radical, que consiste en desarrollar y comercializar productos totalmente nuevos.
- La innovación incremental, que consiste en la mejora y perfeccionamiento de productos ya existentes en el mercado.

En ambos casos, la empresa puede lograr diferenciarse; sin embargo, ambas innovaciones tienen características diferentes.

Así, la innovación radical supone grandes desembolsos en investigación, mientras las incrementales requieren menor esfuerzo en exploración y se centran en la fase de desarrollo del producto.

Una innovación radical, le permite a la empresa aprovecharse de lo que se llama monopolio del innovador, que consiste en que la empresa al lanzar un producto totalmente nuevo, no va a tener competencia, pudiéndose aprovechar de unos beneficios considerables.

Las empresas que realizan innovaciones incrementales, renuncian a este monopolio, pero a cambio se benefician del esfuerzo investigador que realizó el

primer innovador y esto supone un importante ahorro de costes. Normalmente la mayoría de innovaciones son de tipo incremental.

Como estrategia, se puede enfocar en la imagen de la marca y el avance en la tecnología, en el bar se orientará en mantener el servicio de ventas con un software especializado ligado al stock disponible en el local, además que este mida el producto que más se venda y el que no, para así establecer los nuevos precios en la noche. Este software también identificará el precio del producto en el momento que se realice la compra, para evitar problemas al momento de pagar.

Al crear un concepto no visto en el país, da la ventaja de que será algo llamativo y se logrará posicionar como pionero en el mercado con esta temática. Se procurará una buena imagen a la marca y se mantendrá los estándares de calidad necesarios para atraer y mantener fieles a los clientes. La facilidad de compra de los diferentes licores a la cadena La Cigarra, hará la diferencia en la variación de precios, proporcionando un mayor margen de rentabilidad y haciendo que el cliente note dichos cambios y se interese más en este bar.

2.7 Análisis FODA

Tabla 3 Análisis FODA

	<p>FORTALEZA – F</p> <p>F1: Pioneros en una nueva temática del bar en el país en la cual exista variaciones de precios. F2: Alianza con proveedores F3: Contar con un espacio físico dentro de una zona que atrae mayormente a los consumidores F4: Diferenciación en la atención a los clientes al contar con computadoras en las mesas para pedidos sin esperar ser atendidos por meseros.</p>	<p>DEBILIDADES- D</p> <p>D1: Creciente búsqueda de innovaciones constantes para mantener al cliente atraído hacia el bar. D2: Desconocimiento de la temática que se desea implantar en el bar. D3: Altos costos en la construcción y adecuación del local.</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>O1: Mercado inelástico, los clientes no reaccionan ante un aumento de precios. O2: Debido al creciente ingreso per cápita las personas destinan más porcentaje a diversión. O3: Alta aceptación en los encuestados hacia la nueva temática que se implantará O4: Ecuador registra uno de los más altos índices en consumo de licores dentro de Latinoamérica O5: En el último año se está avanzando con las negociaciones para un tratado de comercio con la Unión Europea, la cual reducirá o eliminará los aranceles a licores importados provenientes de los mismos.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>E1: Explotar la nueva temática que se desea implantar debido al conocimiento que existe una gran aceptación de la misma y variando para atraer más clientes. (F1, O3) E2: Al ser un mercado inelástico se pueden crear más variaciones de precios en las temáticas las cuales los hagan consumir más a pesar que exista un aumento de precios. (O1, F1) E3: Aprovechar que las personas destinan más dinero a diversión resaltando la diferenciación del bar para que las mismas elijan como primera opción el bar q se va a crear. (O4, F4,).</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>E1: Al existir una alta aceptación hacia la nueva temática se podrán obtener sugerencias y realizar nuevos cambios para contrarrestar el desconocimiento de la misma. (O3, D2). E2: Debido al mercado inelástico existente los precios podrán variar lo cual nos hará cubrir rápidamente los costos incurridos para la construcción y adecuación, además de que las personas invierten más en diversión hoy en día. (O1, O2, D3)</p>
<p>AMENAZAS-A</p> <p>A1: Existencia de cada vez mayor número de restricciones a los bares e impuestos a los licores. A2: Mayores campañas del gobierno para la reducción de consumo de alcohol en el país A3: Gran número de competencia y productos o establecimientos sustitutos. A4: Alta exigencia de los clientes para mantener la fidelidad al establecimiento.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>E1: Gracias a las alianzas estratégicas contrarrestar el problema de los impuestos elevados obteniendo mayores promociones y precios preferenciales. (A1, F2) E2: Para ser elegidos por encima de la competencia se debe acentuar la diferenciación y atención al cliente para mantener la fidelidad de los mismos. (A3, F4, A4)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>E1: Buscar las innovaciones constantes para mantener la fidelidad del cliente y preferencia por el bar. (A1, D1, A4) E2: Conocer y mejorar la temática implantada para cumplir con las exigencias del cliente. (A4, D2)</p>

Capítulo III

3. Investigación de mercados y su análisis

La investigación de mercados tiene como objetivo recolectar información importante para la introducción de nuevos productos o servicios al mercado. Esta información determina las necesidades y deseos del mercado, mismas que ayudan a establecer las características del producto o servicio a ofrecerse. Por otro lado, esta información también ayuda a definir las particulares del segmento de mercado que presenta dichas necesidades. La investigación de mercados también ayuda a la obtención de información de la oferta de la competencia, con sus fortalezas y falencias.

3.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados es una técnica que permite recopilar datos para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos, lo cual ayuda a la compañía para la toma de decisiones estratégicas, además que proporciona una clara idea del comportamiento existente en el mercado, busca también conocer la mentalidad del cliente para crear inventivas de venta del producto de manera eficaz.

La investigación de mercados se divide en dos ramas importantes: la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. La investigación cualitativa se basa en encontrar la información del cliente relacionada en sus preferencias y percepciones o puntos de vista. Para realizar esta investigación se emplea las fuentes primarias y secundarias, principalmente como fuente primaria se realizan entrevistas a expertos del tema como también a grupos focales para conocer más acerca del tema de interés.

La investigación cuantitativa clasifica la información obtenida convirtiéndola en números o datos lo cual ayuda a realizar un mejor análisis. Al igual que la

investigación cualitativa, la cuantitativa se la realiza por fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria principal de la investigación cuantitativa se puede realizar encuestas, las cuales ayudan a la obtención de datos importantes que después serán tabulados y convertidos en datos estadísticos para una toma de decisiones más acertada.

Como fuentes secundarias para ambos tipos de investigaciones se pueden realizar búsquedas en internet, artículos publicados en periódicos o revistas como también en tesis o artículos publicados sobre el tema a tratar.

3.1.1 Investigación cualitativa

3.1.1.1 *Entrevista con expertos:*

Como se mencionó anteriormente, la entrevista con expertos es una fuente primaria para la realización de la investigación cualitativa.

Una entrevista a expertos consiste en la realización de preguntas previamente preparadas sobre el tema a tratar para la obtención del mayor conocimiento posible sobre la industria, las dificultades y beneficios que el negocio podría brindar, y las amenazas que puedan presentarse según el conocimiento.

Las respuestas obtenidas del experto son criterios con base a conocimientos y experiencias adquiridas en el ámbito de los bares y el entrenamiento nocturno.

De la entrevista al señor Patricio Bedoya, gerente general y representante legal del Bar Garage, las conclusiones son las siguientes:

1. Una de las principales partes para iniciar el negocio es conocer arduamente el mismo, pero en si la parte más difícil es la parte económica debido a que la inversión es alta.

2. La inversión en equipos es una de las mayores inversiones que se debe realizar, incluso puede ser mayor que la adecuación del bar.
3. El tiempo en el cual se puede cubrir la inversión varía entre 3 a 6 meses según la concurrencia al bar. El retorno es prácticamente rápido.
4. Antes de la iniciación del bar, se debe tener muy claro cuáles son las personas a las que se enfocarán.
5. El negocio es mejor constituirlo con pocos socios o inversores, porque la toma de decisiones se vuelve más sencilla que trabajando con muchos socios, es por conflictos con varios socios que suelen producirse los cierres de bares.
6. Es importante la búsqueda de auspiciantes para la obtención de promociones, los auspiciantes son una de las partes más importantes del negocio debido a que son los que proveerán mucho del inventario, también se debe contar con la negociación de compra con el proveedor de licores principal, en este caso es la empresa Juan Eljuri.
7. Se deben tener en cuenta la estrategia de diferenciación que se dará en el bar para que sobresalga por encima de la competencia. Esta estrategia deberá ir de la mano con el tipo de consumidores que se desea atraer.
8. Los precios se establecen considerando los costos que el bar incurre, pago de personal y contratación de bandas, además de un margen de ganancia que por lo general asciende hasta un 70%.
9. El bar debe ir innovando para mantenerse, debe ser tratado como una empresa normal, se lo debe trabajar a diario, realizar promociones, nuevos eventos para captar la atención de los clientes y mantener la fidelidad de los mismos.
10. Para mayor ganancia es importante enfocarse a una clientela que posea un nivel adquisitivo el cual permita consumir en el bar.
11. Las políticas y restricciones implantadas por el gobierno no afectan al negocio, debido a que en este tipo de negocios las personas se

acostumbran fácilmente a los cambios como también a la variación de precios, existe una demanda inelástica.

12. Las promociones que se crean se manejan en parte con los auspiciantes debido a que los mismos son los que ofrecen productos gratis o promociones que a su vez son transmitidas al cliente.
13. Con el transcurso del tiempo, si el bar se mantiene innovándose y la atención no decae, sus ventas no bajan, lo contrario, las ventas aumentan, se vuelve más conocido y se puede buscar franquiciar el mismo.

3.1.1.2 Grupos focales:

Los grupos focales son otras de las fuentes primarias de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por la obtención de información mediante la reunión de 6 a 8 personas, en este caso con un rango de edad entre 23 a 35 años, siguiendo con el target que se desea analizar, no conocidas entre sí, las cuales mediante un mediador dan sus puntos de vistas sobre un tema establecido, producto o servicio que se desea investigar. El mediador debe tomar los datos más relevantes y profundizar en aspectos que considere más importantes para el negocio que se desea establecer.

Las principales conclusiones que se obtuvieron al realizar los dos grupos focales fueron las siguientes: (respuestas grupos focales ver anexos 3 y 4)

1. La preferencia de distracción nocturna se centra en los bares, discotecas y karaokes.
2. Lo que las personas prefieren al momento de elegir un bar es más el ambiente y el servicio y no se enfocan tanto en los precios.
3. Las promociones que a las personas más les atraen son las que incluyen botellas gratis o refill (relleno) de cerveza o coctel al comprar cierta comida. También se sienten atraídos cuando las mujeres entran gratis.

4. Cuando son grupos grandes, de preferencia, los consumos se hacen por botellas que por vasos individuales.
5. Los tragos más pedidos son ron, whisky, vodka y cerveza. Las mujeres también prefieren tequila.
6. Las pantallas en los bares son un detalle infaltable, siempre atrae a más personas y la atención de la misma cuando el bar posee varias pantallas.
7. Hay una buena aceptación sobre la temática que se desea implantar enfocada a la bolsa de valores; además, en el país no se conoce un bar que maneje esta temática.
8. Las bandas en vivo también son un plus el momento de seleccionar un bar.
9. Las personas que asistan deben tener buena presencia y no pueda entrar cualquier persona.
10. Más que platos de comida las personas prefieren picadas, al acudir a un bar, las mismas que puedan ser para varias personas.
11. La música del recuerdo como rock de los 80's y 90's así como el rock en español tiene una gran aceptación.
12. Uno de los aspectos más molestos para los clientes son los tiempos de espera tanto para entrar al bar como también al ser atendidos.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Como parte de la investigación cuantitativa, se realizó en el sector norte de la ciudad de Quito una encuesta a un total de 398 personas, dentro de los rangos de edad de 23 a 35 años, a los cuales se desea enfocar el negocio. También se realizaron encuestas en los Valles de Quito obteniéndose una mayor amplitud en los resultados.

El muestreo se lo realizó usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)(e^2 / 4) + (p * q)}$$

Ecuación 1 Fórmula Muestreo

Dónde:

n= muestra

N= universo = 73278,16

p= 0,5

q= 0,5

e= error admisible = 0,05

Por lo tanto al resolver la formula antes planteada se obtiene un total de 398 personas en la muestra a las cuales se debe encuestar.

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

Pregunta 1

Tabla 4 Investigación de Mercados Preferencia de distracción Nocturna 1ra Opción

PREFERENCIA DE DISTRACCION NOCTURNA 1RA OPCION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUNA	3	,8	,8	,8
BARES TEMATICOS	239	60,1	60,1	60,8
KARAOKES	83	20,9	20,9	81,7
DISCOTECAS	73	18,3	18,3	100,0

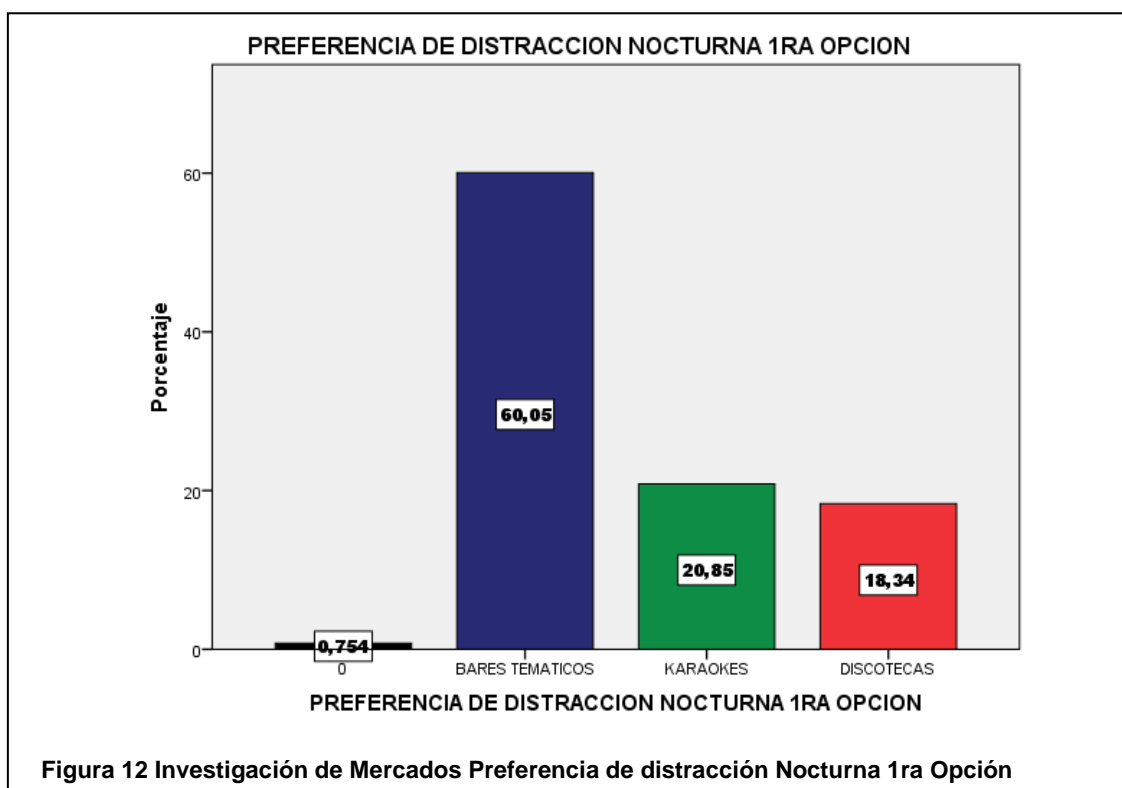


Tabla 5 Investigación de Mercados Preferencia de distracción Nocturna 2ra Opción

PREFERENCIA DE DISTRACCION NOCTURNA 2DA. OPCION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUNA	3	,8	,8	,8
BARES TEMATICOS	90	22,6	22,6	23,4
KARAOOKES	152	38,2	38,2	61,6
DISCOTECAS	153	38,4	38,4	100,0

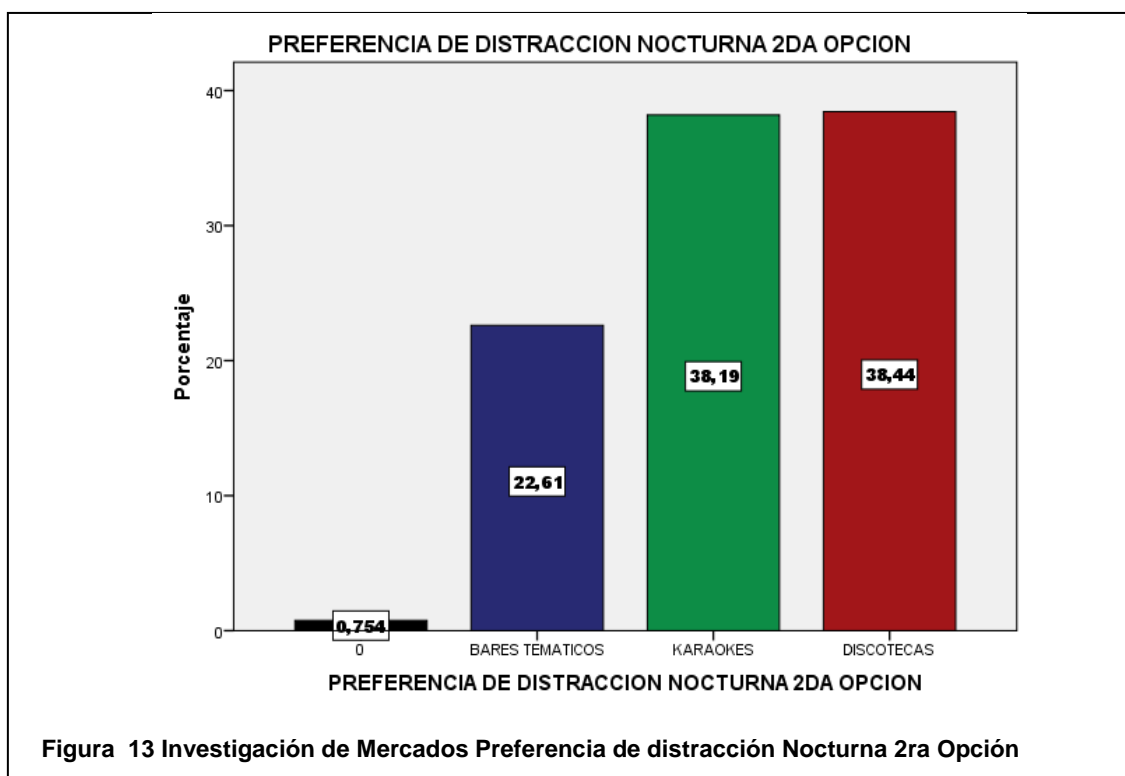
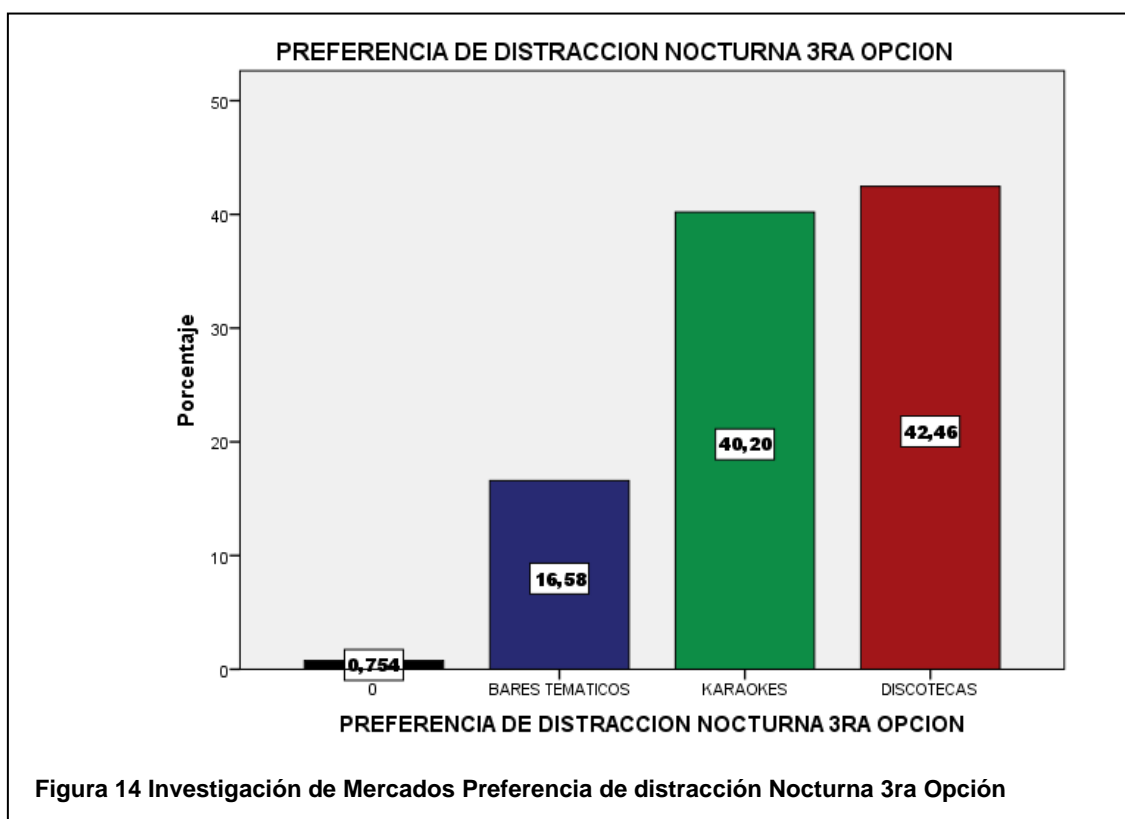


Tabla 6 Investigación de Mercados Preferencia de distracción Nocturna 3ra Opción

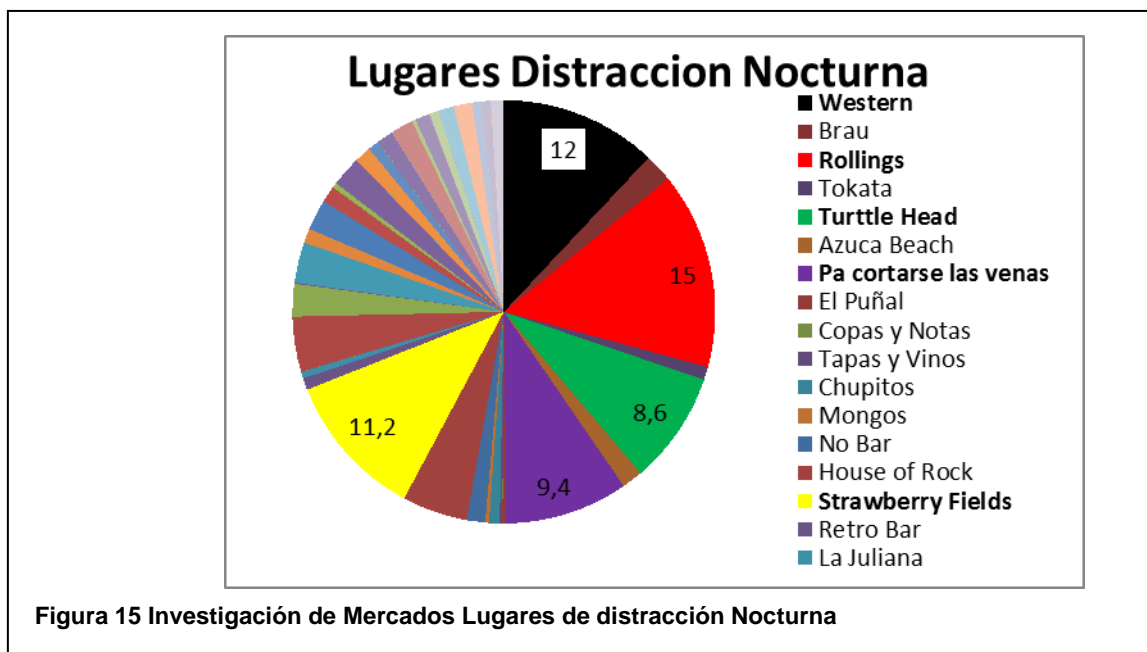
PREFERENCIA DE DISTRACCION NOCTURNA 3RA. OPCION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUNA	3	,8	,8	,8
BARES TEMATICOS	66	16,6	16,6	17,3
KARAOKES	160	40,2	40,2	57,5
DISCOTECAS	169	42,5	42,5	100,0



Luego de analizar las 3 opciones de preguntas y de acuerdo a los datos proyectados, se puede observar que las personas tienen preferencia: como primera opción para distracción nocturna, los bares temáticos con un 60,5% de aceptación, lo cual es beneficioso para el negocio que se desea establecer. Como segunda y tercera opción, de preferencia, se proyectó una coincidencia entre discotecas y karaokes.

Pregunta 2



Gracias a esta pregunta pudimos obtener una amplitud en lugares de competencia potenciales que poseería el bar a establecerse, hay variedad de lugares con diferentes temáticas y productos que estos ofrecen. Esto para el negocio que se desea implantar es perjudicial ya que los clientes poseen muchas más opciones a elegir para su distracción nocturna. Los 5 bares más mencionados fueron los siguientes: con 15% Rollings, 12% Western, 11,2 Strawberry Fields, 9,4% Pa Cortarse las Venas y 8,6% Turtle Head.

Estos son los bares que más se deberá tomar en cuenta ya que representa la mayor competencia para el bar a establecer. Ninguno de ellos posee una temática relacionada con los precios, por lo tanto en ese aspecto el bar posee una manera de diferenciación.

Pregunta 3

Tabla 7 Investigación de Mercados Atracción de Bar

Qué es lo que más le atrae de un Bar

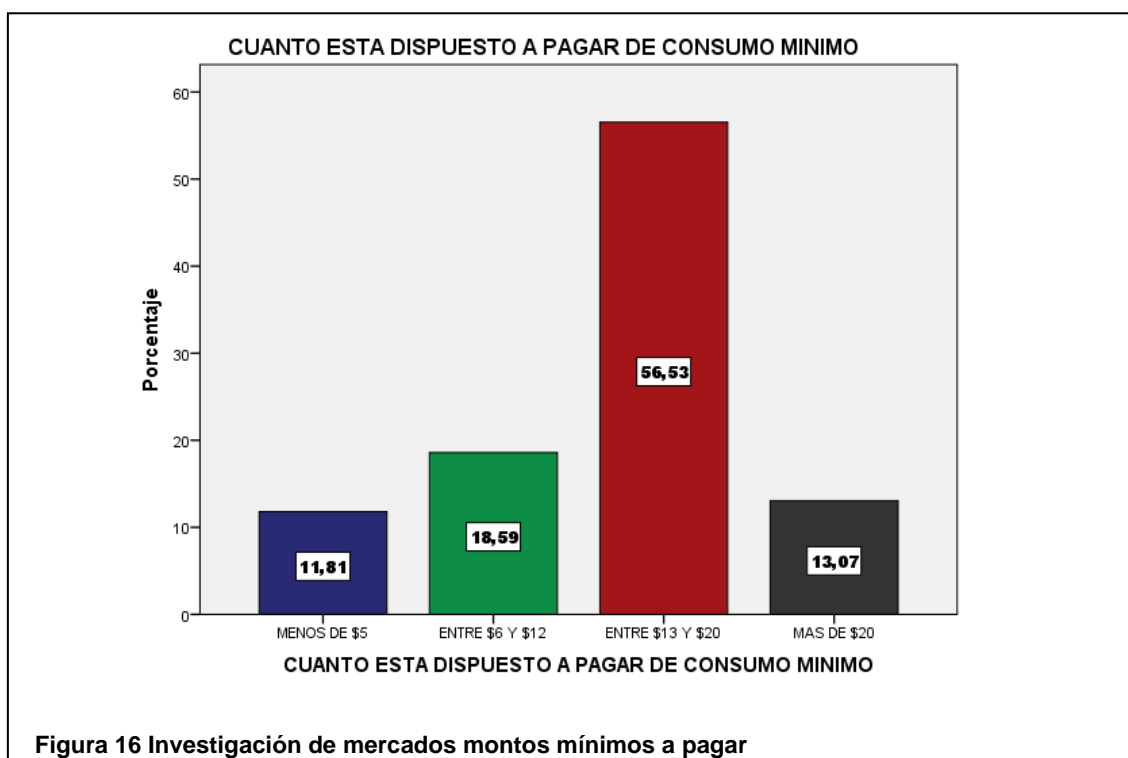
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
SERVICIO	127	15,8%	31,9%
MUSICA	245	30,5%	61,6%
TEMATICA	179	22,3%	45,0%
PRODUCTOS	200	24,9%	50,3%
PRECIOS	53	6,6%	13,3%

Esta pregunta arroja datos importantes que se deben tomar en cuenta en la creación del bar. Es importante enfocarse en la preferencia del cliente y su elección. La música con un 61,6%, los productos con un 50,3% y la temática con un 45% son los aspectos que más llaman la atención a los posibles consumidores. Son beneficiosos estos datos ya que al ser un bar con una temática que no ha sido vista en el país, se puede enfocar en este punto además de mejorar los otros aspectos que llaman la atención al posible consumidor. Es importante indicar que el número de respuestas obtenidas es mayor a las encuestas realizadas, debido a que, cada encuestado tuvo derecho de elegir hasta dos opciones.

Pregunta 4

Tabla 8 Investigación de mercados montos mínimos a pagar

CUANTO ESTA DISPUESTO A PAGAR DE CONSUMO MINIMO			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
MENOS DE \$5	47	11,8	11,8
ENTRE \$6 Y \$12	74	18,6	18,6
ENTRE \$13 Y \$20	225	56,5	56,5
MAS DE \$20	52	13,1	13,1

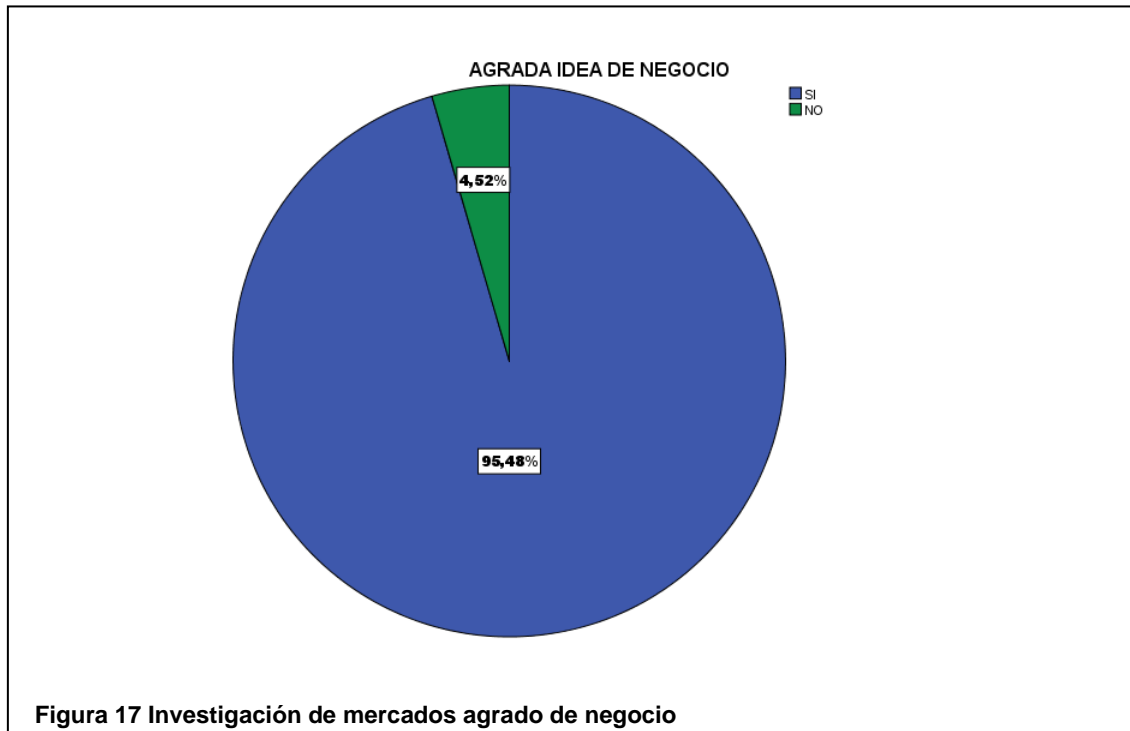


En esta pregunta se puede observar que las personas en su mayoría con un 56,53% están dispuestas a pagar como consumo mínimo entre \$13 y \$20. Esto ayudara a establecer los precios de los productos; además, que da un parámetro de cuánto podría ser la ganancia que el bar posea.

Pregunta 5

Tabla 9 Investigación de mercados agrado de negocio

AGRADA IDEA DE NEGOCIO			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
SI	380	95,5	95,5
NO	18	4,5	4,5

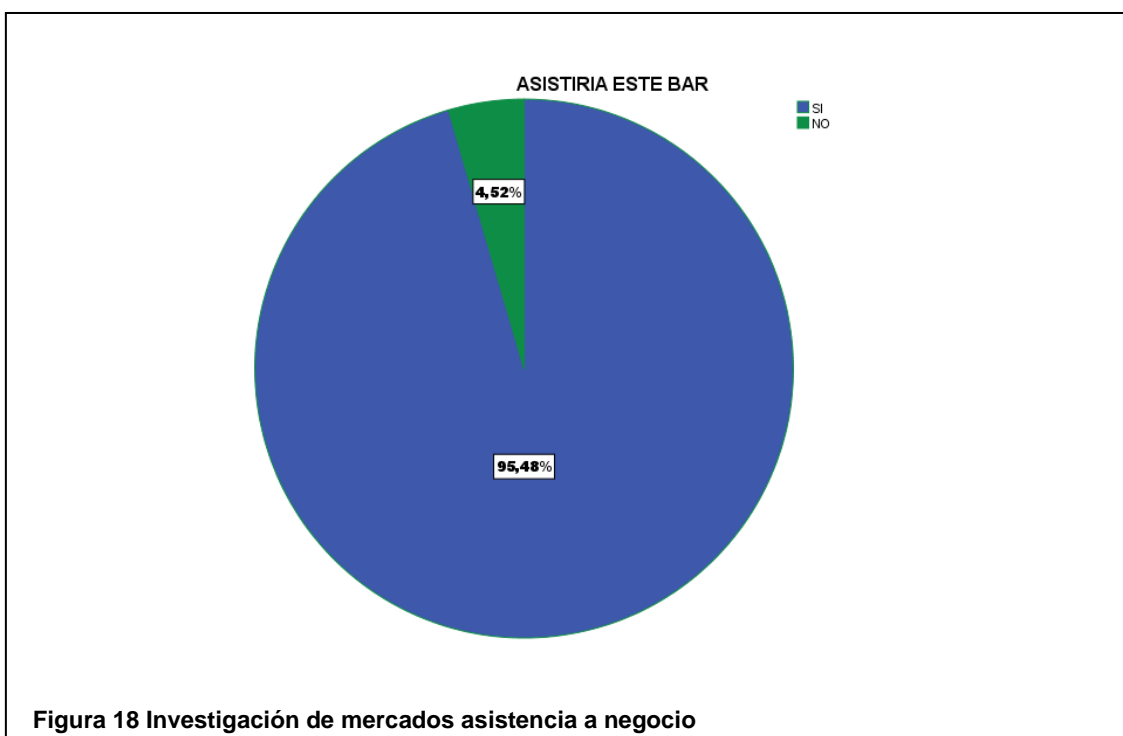


Como se observa en las encuestas, existe una gran mayoría a la que le agrada la idea del negocio, lo cual representa algo muy beneficioso ya que garantiza que con un buen trabajo, buenas innovaciones y manejando correctamente la temática las personas asistirán y mantendrán su fidelidad hacia el bar.

Pregunta 6

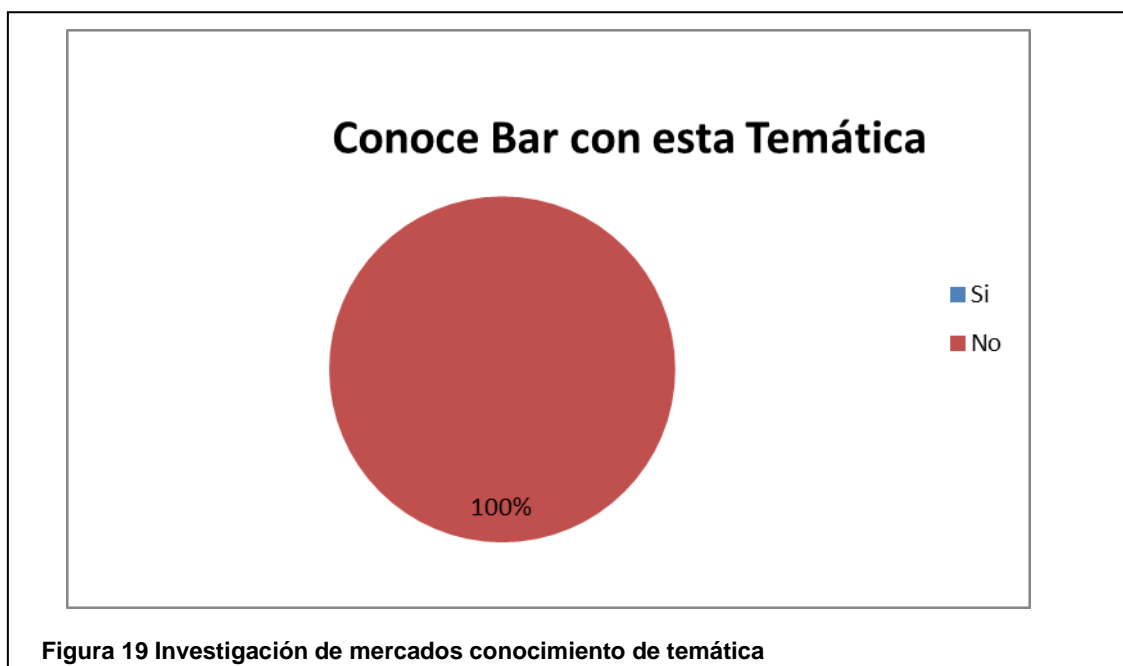
Tabla 10 Investigación de mercados asistencia a negocio

ASISTIRIA ESTE BAR			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
SI	380	95,5	95,5
NO	18	4,5	4,5



La pregunta 5 y 6 indican datos muy beneficiosos para el negocio que se desea crear, debido a que a los posibles clientes, casi en su totalidad, les agrada la idea de negocio y están dispuestos a ir, llegando a un 95,48% de aceptación.

Pregunta 7



Se puede observar claramente que el 100% de los encuestados no conocen un bar con estas características en el país, por lo que se puede confirmar que la temática es nueva y va a captar la atención de nuevos posibles consumidores.

Pregunta 8

Tabla 11 Investigación de mercados preferencia de bebidas

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
RON	211	20,6%	53,0%
VODKA	73	7,1%	18,3%
CERVEZA	267	26,1%	67,1%
COCTELES	97	9,5%	24,4%
WHISKY	221	21,6%	55,5%
TEQUILA	148	14,5%	37,2%
OTROS	6	0,6%	1,5%

Esta pregunta nos indica la preferencia que tienen los posibles clientes en cuanto a bebidas, las cuales se observa que hay elección por todas ellas, predominando la cerveza con un 67,1%, el whisky con un 55,5% y el ron con un 53%. Estas serán las bebidas que el bar deberá tener en su mayoría,

además de buscar variedad de las mismas para dar mayor satisfacción al consumidor.

Cada encuestado tuvo derecho de elegir varias opciones.

Pregunta 9

Tabla 12 Investigación de mercados preferencia de comidas

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
ALITAS BBQ	331	29,5%	83,2%
PAPAS FRITAS	182	16,2%	45,7%
HAMBURGUESAS	34	3,0%	8,5%
NACHOS CON QUESO Y ADERESO DE FRIJOLES	314	28,0%	78,9%
PANINIS	19	1,7%	4,8%
PIZZA	125	11,1%	31,4%
ENSALADAS	59	5,3%	14,8%
OTROS	59	5,3%	14,8%

Al igual que la pregunta 8, en esta pregunta se obtienen las preferencias existentes en los posibles clientes con respecto a las comidas que les gustaría consumir en el bar. Se observa una notoria mayoría en la elección de Alitas BBQ con un 83,2%, y nachos con queso con un 78,9%. Principalmente estos productos son los que no deben faltar en el bar.

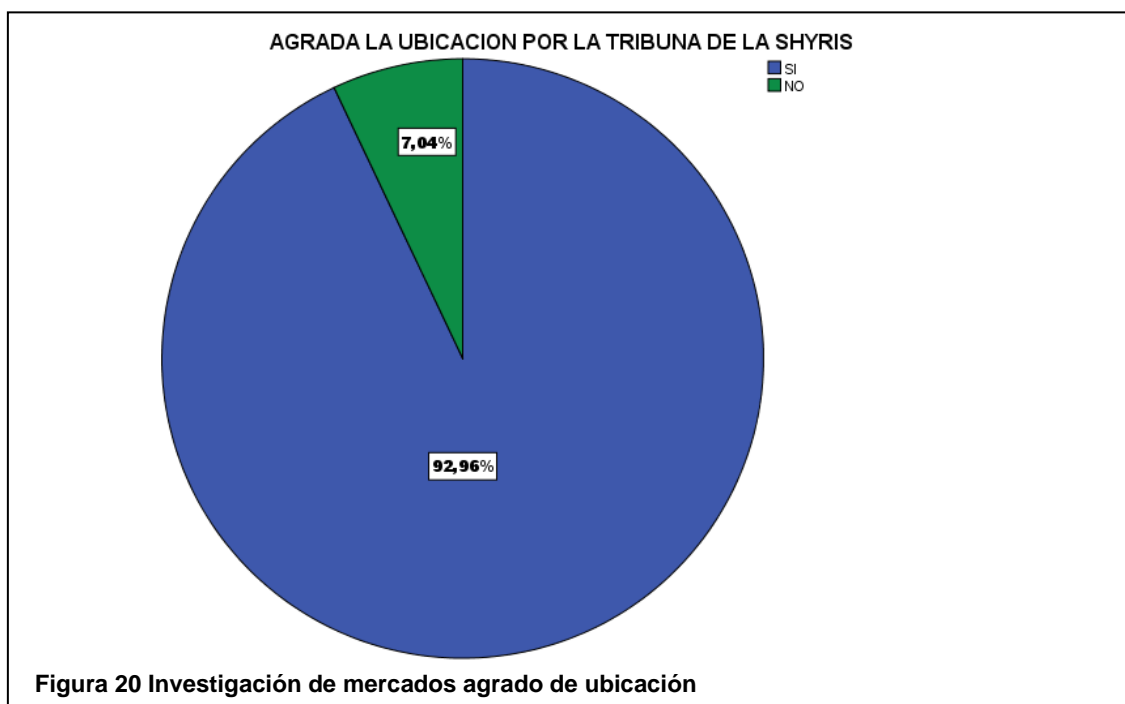
Cada encuestado tuvo derecho de elegir varias opciones.

Pregunta 10

Tabla 13 Investigación de mercados agrado de ubicación

AGRADA LA UBICACION POR LA TRIBUNA DE LA SHYRIS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	370	93,0	93,0
NO	28	7,0	7,0



Los resultados de esta pregunta muestran datos muy beneficiosos para el bar que se desea crear, debido a que existe una aceptación de un 92,96% con respecto a la ubicación del bar en el sector de la tribuna de la Av. de los Shyris. En el sector se puede encontrar bastantes oficinas al igual que edificios residenciales, lo cual se desea explotar y llamar la atención sobre todo de las personas que se encuentran ubicadas en ese sector.

Pregunta 11

Tabla 14 Investigación de mercados promociones llamativas

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
DESCUENTOS POR LA COMPRA DE MAS DE 2 BOTELLAS	47	4,7%	11,8%
POR LA COMPRA DE ALITAS Y CERVEZA RELLENAR LA CERVEZA GRATIS (RANGO DE HORAS)	313	31,4%	78,6%
2 X 1 EN COCTELES	59	5,9%	14,8%
DESCUENTOS EN CONSUMOS A GRUPOS GRANDES	48	4,8%	12,1%
TARJETA CON DESCUENTOS PARA CLIENTES FRECUENTES	82	8,2%	20,6%
BOTELLA GRATIS AL CUMPLEAÑERO	109	10,9%	27,4%
DESCUENTOS EN BOTELLAS EN EVENTOS CON PATROCINO DE MARCAS	12	1,2%	3,0%
MUJERES CONSUMO GRATIS (RANGO DE HORAS)	186	18,6%	46,7%
BARRA LIBRE (EVENTOS Y POR RANGO DE HORAS)	142	14,2%	35,7%

Conocer sobre las promociones que se pueden implementar en el bar es muy importante ya que es una de las formas que el bar utilizará para atraer a más clientes, se han puesto a elección entre 9 opciones de promociones, en las cuales se nota con claridad una gran preferencia por la promoción de compra de alitas BBQ y cerveza y relleno de cerveza gratis por rango de horas llegando a un 78,6% de aceptación. Esta promoción se complementa con la pregunta anterior donde se notó la preferencia de los clientes por la compra de alitas BBQ.

Pregunta 12

Tabla 15 Investigación de mercados conocer sobre el Bar

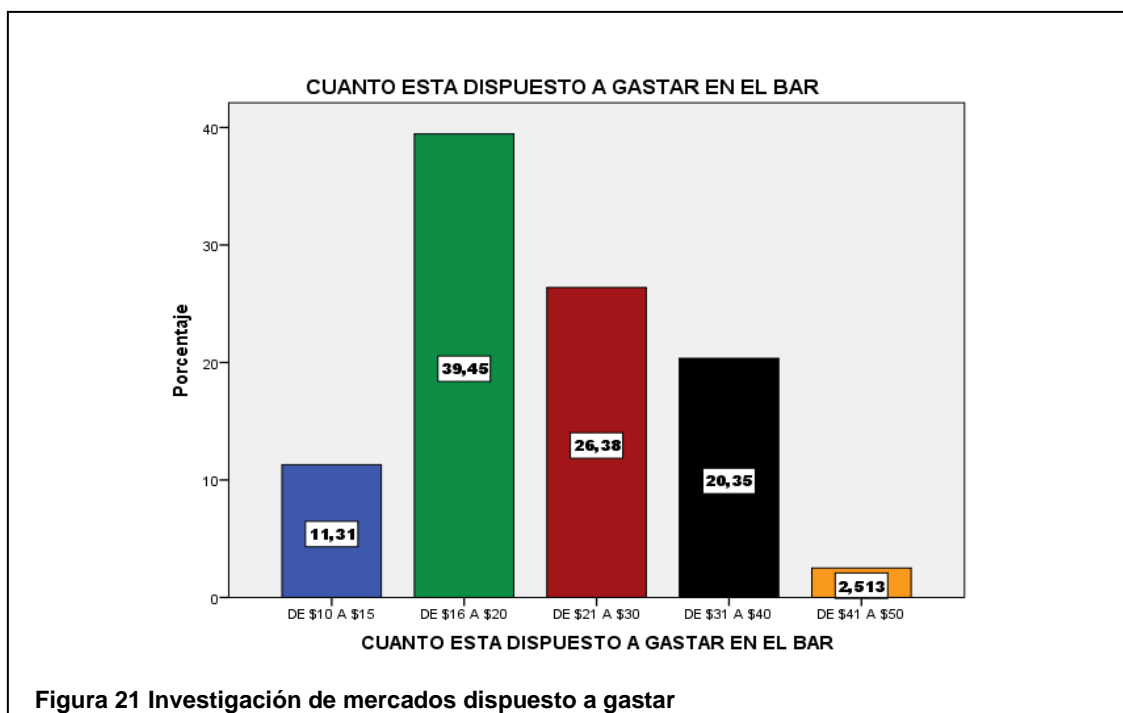
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
INTERNET (PAGINA WEB DEL BAR)	319	42,3%	80,2%
TV	28	3,7%	7,0%
RADIO	15	2,0%	3,8%
REDES SOCIALES	366	48,5%	92,0%
MENSAJES DE TEXTO	18	2,4%	4,5%
FLYERS	9	1,2%	2,3%

Se puede observar en esta pregunta una clara preferencia de las redes sociales (92%) y de la página web del bar (80,2%) como elección para conocer sobre sus promociones y eventos. Hoy en día el uso de la tecnología y las redes sociales es mayor por lo que las promociones y eventos principalmente deberán ser transmitidas a las personas por estos medios.

Pregunta 13

Tabla 16 Investigación de mercados dispuesto a gastar en este Bar

	CUANTO ESTA DISPUESTO A GASTAR EN ESTE BAR		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
DE \$10 A \$15	45	11,3	11,3
DE \$16 A \$20	157	39,4	39,4
DE \$21 A \$30	105	26,4	26,4
DE \$31 A \$40	81	20,4	20,4
DE \$41 A \$50	10	2,5	2,5



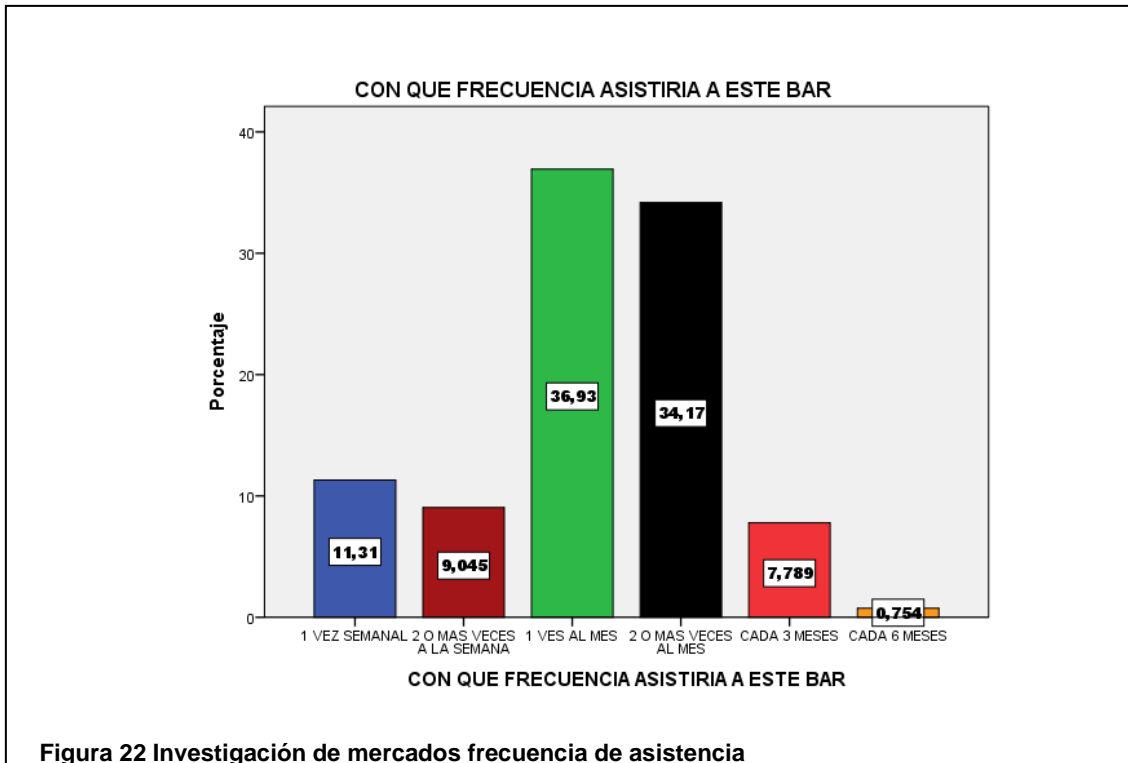
Esta pregunta al igual que la pregunta 4, es muy importante ya que arroja datos importantes para establecer precios y conocer posibles ganancias en el bar. Pero se diferencia de la misma ya que en esta se especifica, una vez conociendo la temática y beneficios de este bar, cuanto están dispuestos a gastar en él. Las personas en su mayoría con un 39,45% están dispuestas a gastar entre \$16 a \$20, seguido de un 26,38% de personas que están dispuestas a gastar de \$21 a \$30. Estos datos se complementan con los resultados de la pregunta 4 que nos habla sobre el consumo mínimo.

Pregunta 14

Tabla 17 Investigación de mercados frecuencia de asistencia

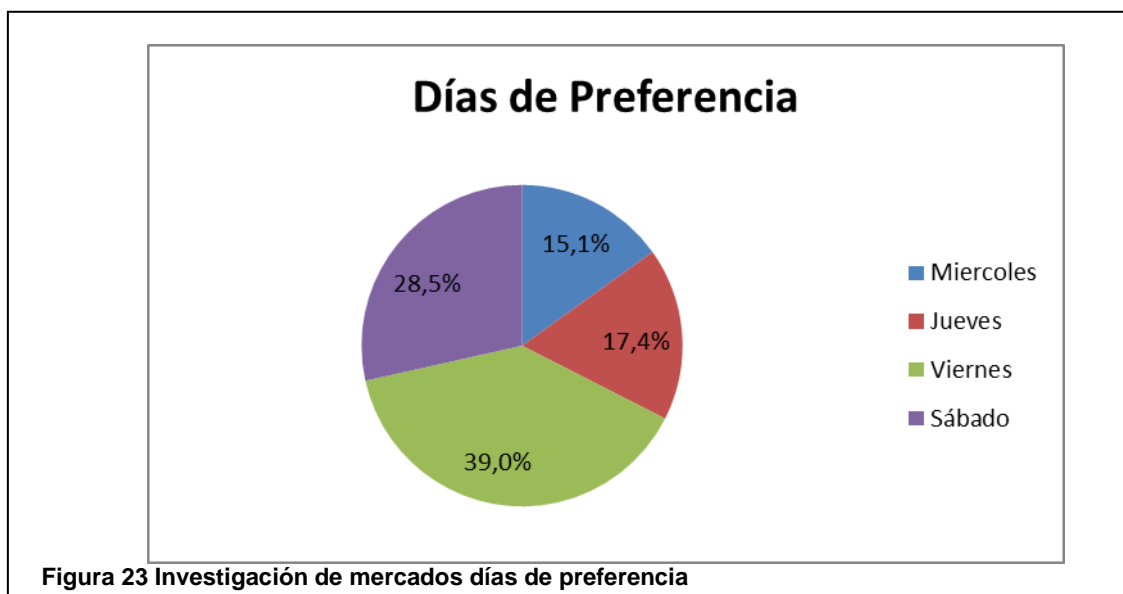
CON QUE FRECUENCIA ASISTIRIA A ESTE BAR

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
1 VEZ SEMANAL	45	11,3	11,3
2 O MAS VECES A LA SEMANA	36	9,0	9,0
1 VES AL MES	147	36,9	36,9
2 O MAS VECES AL MES	136	34,2	34,2
CADA 3 MESES	31	7,8	7,8
CADA 6 MESES	3	,8	,8



Esta pregunta nos dice que los posibles consumidores frecuentarían el bar entre una vez al mes (36,93%), y 2 o más veces al mes (34,17%). Esto es beneficioso debido a que se conoce que se tendrán clientes de manera seguida y con frecuencia en el bar. Si se da un buen servicio y se ofrece eventos novedosos se espera los clientes aumenten su frecuencia de asistencia.

Pregunta 15

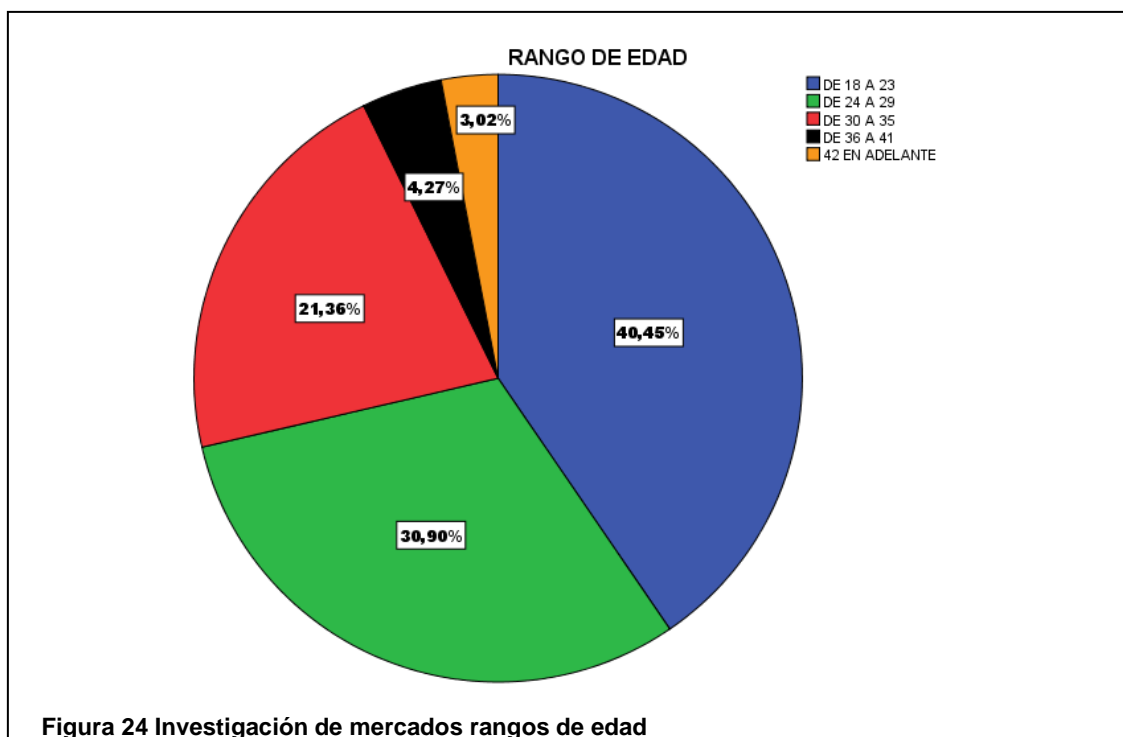


Se puede observar que existe una preferencia de asistencia los días viernes con un 39% de aceptación, seguido de los días sábados con un 28,5%. No hay que quitar importancia a los otros días a que también poseen aceptación, por lo tanto el bar deberá abrir desde los días miércoles, pero los eventos y mejores promociones deberán realizarse en los días que se espera mayor concurrencia.

Pregunta 16

Tabla 18 Investigación de mercados rangos de edad

	RANGO DE EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
DE 18 A 23	161	40,5	40,5
DE 24 A 29	123	30,9	30,9
DE 30 A 35	85	21,4	21,4
DE 36 A 41	17	4,3	4,3
42 EN ADELANTE	12	3,0	3,0



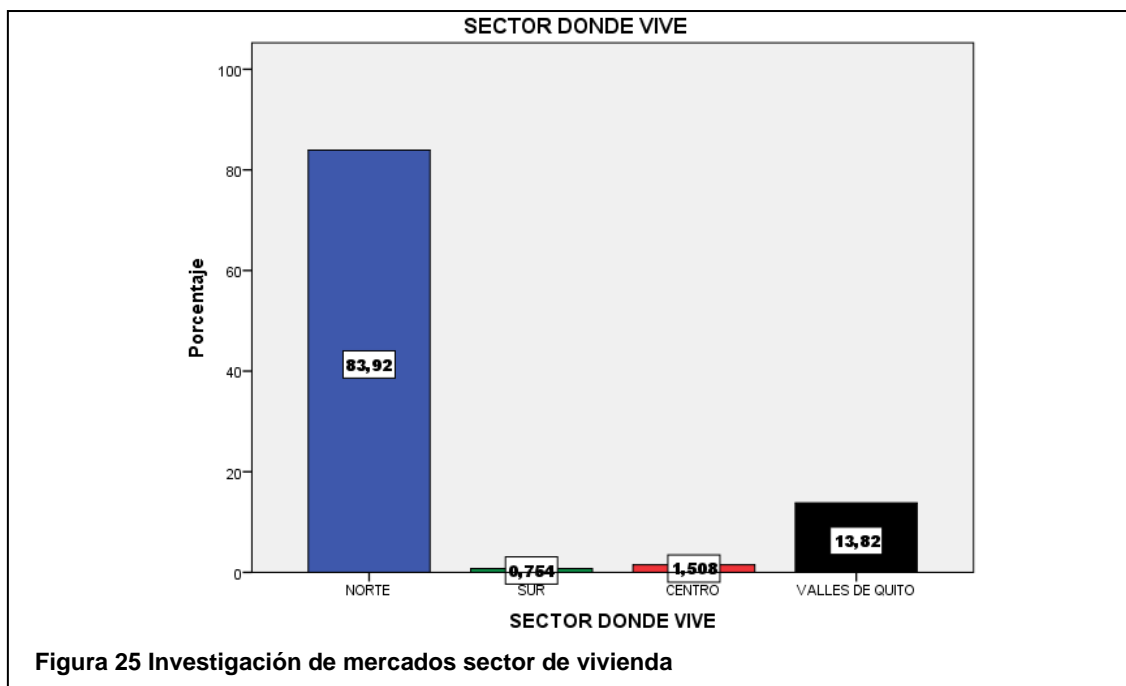
Esta pregunta informa sobre los potenciales clientes que el bar tendría, los cuales se encuentran entre las edades de 18 años a 29 años, llegando a sumar un 71,35%. Se buscó realizar las encuestas a personas dentro de estos rangos debido a que son las que mayor preferencia tienen por buscar lugares de distracción nocturna innovadores.

Pregunta 17

Tabla 19 Investigación de mercados sector de vivienda

	SECTOR DONDE VIVE		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
NORTE	334	83,9	83,9
SUR	3	,8	,8
CENTRO	6	1,5	1,5
VALLES DE QUITO	55	13,8	13,8

Debido a que el bar se encontrará en el sector del norte, se realizaron las encuestas enfocados a personas que vivan en el mismo sector.

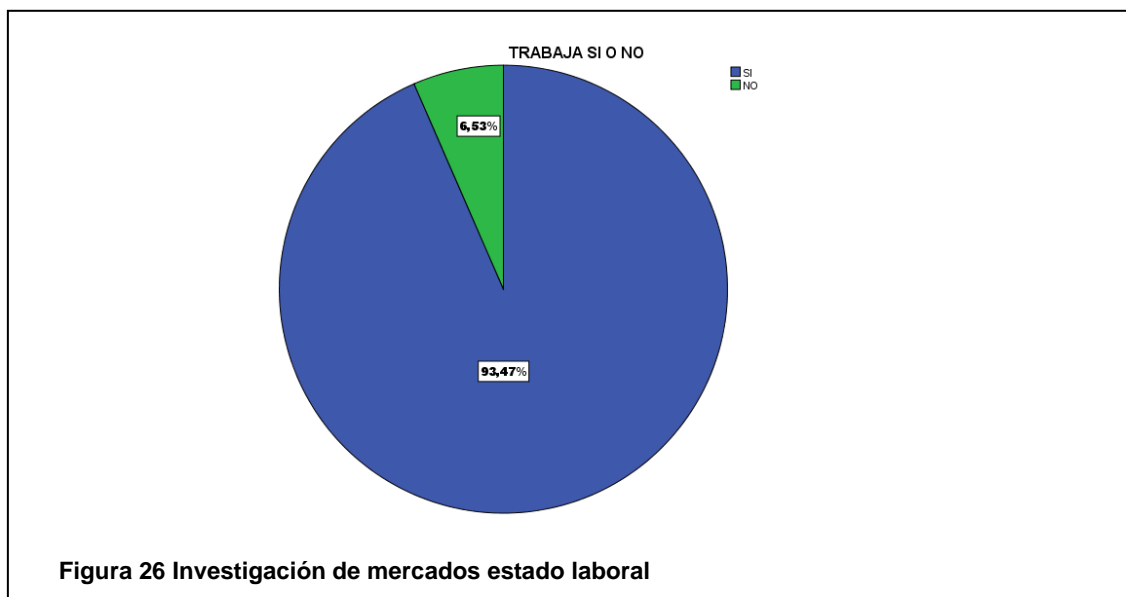


Pregunta 18

Tabla 20 Investigación de mercados estado laboral

TRABAJA SI O NO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
SI	372	93,5	93,5
NO	26	6,5	6,5

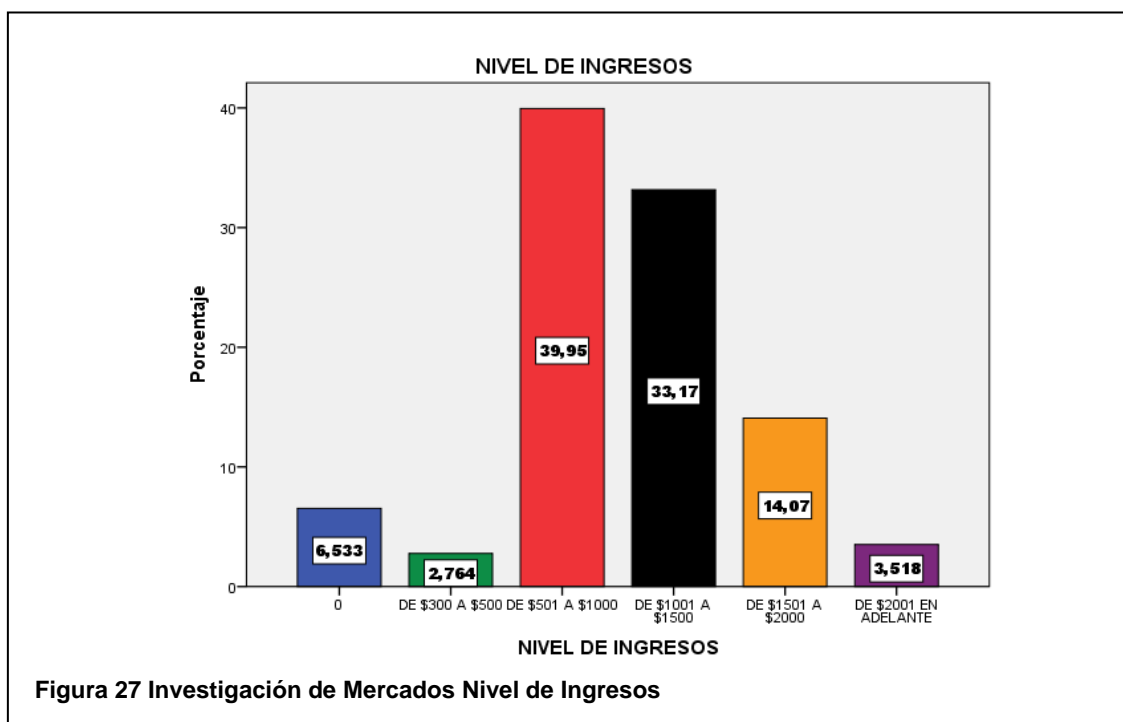


El 93,47% de los encuestados son personas que poseen empleo actualmente. Este dato es beneficioso debido a que el bar busca enfocarse en personas que posean ingresos y tengan las condiciones de poder adquisitivo.

Pregunta 19

Tabla 21 Investigación de mercados nivel de ingresos

NIVEL DE INGRESOS			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido (%)
NINGUNA	26	6,5	6,5
DE \$300 A \$500	11	2,8	2,8
DE \$501 A \$1000	159	39,9	39,9
DE \$1001 A \$1500	132	33,2	33,2
DE \$1501 A \$2000	56	14,1	14,1
DE \$2001 EN ADELANTE	14	3,5	3,5

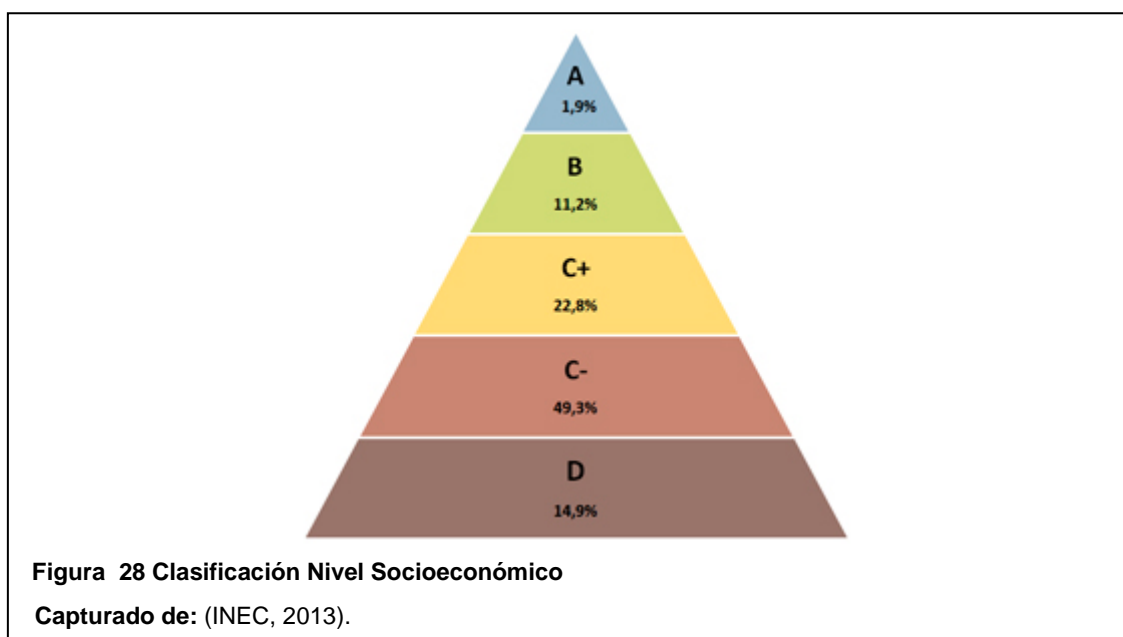


Dentro de las personas que poseen actualmente un empleo, se observa que en su mayoría con un 39,95% poseen ingresos de entre \$501 a \$1000, seguidos de un 33,17% que poseen ingresos entre \$1001 a \$1500. Se puede decir que con estos ingresos las personas podrán asistir al bar y puedan consumir sin problema los precios que se establecerán dentro del mismo.

3.2 Mercado relevante y cliente potencial

3.2.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo al cual el bar enfoca atraer, son personas en la ciudad de Quito entre 23 a 35 años, económicamente activas, ubicadas en el área urbana, que posean un nivel socioeconómico desde medio típico (C+) hasta alto (A), de preferencia al norte en donde será ubicado el bar. El nivel A se refiere a los profesionales, afiliados y cubiertos por el IESS y que posean además seguros privados, los cuales en definitiva puedan costear los precios que se presenten en el bar sin ningún problema y dediquen más porcentaje de sus ganancias a diversión. El nivel C+ es aquel que posee un estilo de vida promedio y pueden además destinar cierta parte de sus ganancias a la diversión.



3.2.2 Segmentación de mercado

Las personas que conforman un mismo mercado son diferentes entre sí. Tienen distintas características, distintas necesidades, distintas preferencias, distintos estilos de vida, etc. Por esta razón, es necesario identificar los distintos segmentos del mercado que comparten características comunes entre

sí para de esta manera enfocar la planificación de la mezcla de marketing y conseguir mejores resultados.

3.2.2.1 Segmentación geográfica

El interés del bar es centrarse en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, ciudad de Quito, sectores urbanos del norte. Se desea enfocar principalmente en los barrios cercanos a la ubicación del bar, el mismo que se encuentra cercano a la tribuna de la Av. de los Shyris ubicado en el parque de La Carolina.

3.2.2.2 Segmentación demográfica

Edad: El bar se enfoca a personas entre 23 a 35 años, quienes tienen la capacidad y decisión de compra y generan parte de sus ingresos para diversión.

Género: No existe distinción, es decir, el negocio está dirigido a los dos géneros por igual.

Nivel socioeconómico: Dirigido a personas económicamente activas, con ingresos superiores al salario básico, las cuales principalmente el bar se enfoca están dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C+ o a su vez de Alto, Medio Alto y Medio Típico.

3.3 Tamaño de mercado

3.3.1 Demanda

Basándose en lo que se mencionó anteriormente sobre la clientela que se desea captar (datos de la segmentación de mercado y de las encuestas), se ha investigado que existe un total de 373.158 personas que están en el rango de 23 a 35 años de edad. La población económicamente activa, a diciembre del

2012, llega a un 54,7%, y los niveles socioeconómicos a los que se enfocarán alcanzan un 35,9%.

Por lo tanto, se puede observar en el siguiente cuadro, el mercado objetivo al que se puede enfocar el bar.

Tabla 22 Tamaño de mercado

Población DMQ	2239191
Población entre 23 y 35 años, cantón Quito, área urbana	373158
Población Económicamente activa (54,7%)	204117
Grupo socioeconómico deseado (35,90%)	35,90%
Población que compraría	73.278

Para conocer el tamaño del mercado se utilizaron datos de los resultados de las encuestas.

Tabla 23 Demanda

MERCADO OBJETIVO	73278,16
Preferencia distracción nocturna 1ra. opción BAR	60,10%
Resultado	44040,17
% dispuestos a ir	95,50%
Resultado	42058,37

Por lo tanto, la demanda del bar puede llegar a un total de 42058 personas, tomando en cuenta que su preferencia de distracción nocturna, como primera opción, son los bares; además, conociendo la temática del bar a realizar están dispuestos a ir.

3.4 La competencia y sus ventajas

3.4.1 Competencia

Como se observa en las encuestas, las principales competencias del bar en mención son las siguientes:

- Rollings

- Western
- Strawberry Fields
- Pa Cortarse las Venas
- Turtle Head.

Recientemente se realizó una fusión de dos de las más grandes competencias, Rollings y Pa Cortarse las Venas, las cuales se encuentran en un local cercano a donde se desea ubicar el negocio.

La ventaja que posee el bar que se está desarrollando es la temática no vista en el país y la forma en la cual se atenderá a los clientes, los cuales no serán atendidos por meseros, sino que sus pedidos serán receptados mediante computadoras ubicadas en sus respectivas mesas, este es otro sistema innovador que no poseen los bares de la competencia.

Los precios en todos los bares son similares; sin embargo, en el siguiente cuadro se podrá apreciar los costos de las bebidas más llamativos para los clientes.

Tabla 24 Precios competencia

Bar	Licor de Preferencia	Precios Promedio en USD
Rollings	Cerveza	3
	Ron	65
	Whisky	90
Western	Cerveza	5
	Ron	60
	Whisky	90
Strawberry Fields	Cerveza	3,50
	Ron	60
	Whisky	95
Pa Cortarse las Venas	Cerveza	3
	Ron	65
	Whisky	95
Turtle Head	Cerveza	3,50
	Ron	65

3.5 Participación de mercado y ventas de la industria

En el siguiente cuadro se puede observar el nivel de ventas que podría alcanzarse, basándose en las encuestas, los precios dispuestos a gastar y las horas pico de asistencia al bar.

Según el tamaño del bar, el mismo tendrá un aforo aproximado de 130 personas, contando con eso se obtienen los siguientes datos.

Tabla 25 Participación de mercados

Miércoles					Total Miércoles 170,5
Apertura	Total con rotación	Hora pico	Total con rotación	Cierre	
16:00	18:00	20:00	22:00	0:00	
10%	20	50%	40	25%	
13	33	65	105	32,5	

Jueves					Total Jueves 173,1
Apertura	Total con rotación	Hora pico	Total con rotación	Cierre	
16:00	18:00	20:00	22:00	0:00	
12%	20	50%	40	25%	
15,6	35,6	65	105	32,5	

Viernes					Total Viernes 265,5
Apertura	Total con rotación	Hora pico	Total con rotación	Cierre	
16:00	18:00	20:00	22:00	2:00	
15%	30	70%	60	50%	
19,5	49,5	91	151	65	

Sábado					Total Sábado 252,5
Apertura	Total con rotación	Hora pico	Total con rotación	Cierre	
16:00	18:00	20:00	22:00	2:00	
15%	30	70%	60	40%	
19,5	49,5	91	151	52	

Total apertura	Total 18:00	Total 20:00	Total 22:00	Total cierre
67,6	167,6	312	512	182

Por lo tanto, sumando los resultados anteriores y sacando un porcentaje del mercado objetivo se obtiene lo siguiente:

Tabla 26 Porcentaje de demanda deseada

Semanal	861,6
Mensual	3446,4
Porcentaje	8,19%

El porcentaje de demanda que el bar espera captar y estará en la posibilidad de atender es de un 8,19%, las cuales en su mayoría, serán las mismas personas que con el tiempo irán manteniendo fidelidad al bar.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Nombre del Bar

El Bar tendrá el nombre de Dow Jones Bar, debido a que Dow Jones es un término utilizado en la bolsa de valores, el cual es un indicador bursátil conformado por un grupo de las acciones de las empresas más representativas de la bolsa de valores de Nueva York.

4.2 Logo



Figura 29 Logo

4.3 Slogan

Donde no solo se **TOMAN** decisiones.

4.4 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing escogida para la empresa será, buscar el posicionamiento de la nueva temática sobre la bolsa de valores en la mente de

los consumidores, cambiando también el estilo de servicio al cliente existente por un servicio automatizado y con mayor rapidez.

Con esto se buscará crear, en el menor tiempo posible, mayor número de sucursales hasta llegar a expandir las mismas fuera de la ciudad de Quito, a las ciudades más importantes del país, logrando ser los pioneros en implementar esta temática en el Ecuador y alcanzando así el liderazgo.

4.5 Política de precios

Antes de fijar los precios, la empresa debe decidir qué estrategia seguirá con el producto. Si la empresa ha seleccionado con cuidado su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de mezcla de marketing, que incluye a los precios será relativamente directa. (Kotler y Armstrong, 2008)

Al mismo tiempo, la empresa podría buscar objetivos adicionales. Los objetivos comunes incluyen: la supervivencia, la maximización de utilidades actuales, el liderazgo en cuanto a la participación de mercado y el liderazgo en cuanto a la calidad del producto. Las empresas establecen la supervivencia como su principal objetivo si tienen problemas de exceso de capacidad, fuerte competencia o cambios en los deseos de los consumidores.

Muchas empresas tienden a la maximización de utilidades actuales como meta al fijar precios. Estiman como se comportaría la demanda y los costos con diferentes precios y escogen el precio que produzca las utilidades actuales, el flujo de efectivo o el rendimiento de la inversión máxima. Para convertirse en líderes en cuanto a participación de mercado, estas empresas fijan los precios más bajos posibles. (Kotler y Armstrong, 2008)

La política de precios se convierte en una parte complicada de establecer, debido a que una de las características del bar será la temática enfocada a la bolsa de valores, la cual dependerá de la demanda y stock de productos para generar la variación de los precios en el transcurso de la noche.

Los precios se enfocarán en la utilidad del bar y el poder generar diferenciación con los otros posibles sustitutos y competencias que existen en el mercado actual.

Se debe tomar en cuenta factores importantes sobre la afectación de precios, los cuales entre sus principales se encuentran: demanda, costos y competencia, además de variaciones en las leyes creadas por los gobiernos del país y la utilidad que se desea obtener y la percepción que los clientes tengan sobre los productos y no en el costo del mismo.

Generalmente, los consumidores se fijan en el producto y su precio y lo comparan con otros productos de similares características y costos, por lo tanto hay que tener mucho cuidado cuando se realice la fijación de precios en cada uno de los productos que se van a ofrecer.

Costos: Los costos establecen el límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. La empresa quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de producir, distribuir y vender el producto, y que también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y su riesgo. (Kotler y Armstrong, 2008)

Dentro de los costos que se incurrirán, se debe tomar en cuenta los costos fijos y variables existentes en el bar. Entre estos uno de los más importantes es la compra de inventario para mantener el stock del Bar. Además, los costos de sueldos de los empleados, los costos de mantenimiento de los sistemas que se implementarán, y costos de contratación de diferentes bandas musicales para las presentaciones en vivo y eventos en general.

4.6 Demanda:

Analizando los datos que reflejaron las encuestas, existen resultados favorables que indican una gran mayoría de aceptación del bar y su temática, los cuales además están dispuestos a ir con frecuencia.

Es importante notar la sensibilidad que pueda existir en los consumidores ante la variación de los precios, los cuales tendrán cambios en el transcurso de la

noche. En las investigaciones anteriores, además de los resultados de la entrevista con el experto, reflejan que el incremento de precios por parte del gobierno establecidos a los licores, no ha afectado a la industria de manera significativa, y se nota una adaptación relativamente rápida a los nuevos precios existentes.

Es importante tener claro y bien segmentado los clientes a los cuales queremos captar, y reconocer como estos pueden reaccionar ante los precios establecidos y ante las alzas y bajas de precios que se presenten.

4.7 Competencia:

Es importante analizar los precios de la competencia, los cuales en su mayoría poseen precios similares, lo que varía entre ellos son las promociones y productos que estos ofrecen los cuales los vuelven más atractivos a los consumidores. El bar debe establecer precios que puedan competir con los demás establecimientos, pero con la ventaja que estos podrían bajar manteniendo la ganancia para el negocio.

Dentro de los resultados de las encuestas, podemos ver que los principales 5 competidores y sus precios en los licores más aceptados son los siguientes. Se consideran los costos más accesibles para los consumidores.

Tabla 27 Precios competidores

Bar	Licor de preferencia	Precios promedio en USD
Rollings	Cerveza	3
	Ron	65
	Whisky	90
Western	Cerveza	5
	Ron	60
	Whisky	90
Strawberry Fields	Cerveza	3,50
	Ron	60
	Whisky	95
Pa Cortarse las Venas	Cerveza	3
	Ron	65
	Whisky	95
Turtle Head	Cerveza	3,50
	Ron	65
	Whisky	90

Utilidad: Tener establecida una utilidad es importante para poder implementar los precios de consumo en el bar. En la entrevista con el experto se habló de una utilidad neta del 70%, lo cual es aceptable y factible de lograr. Se ha pensado que el bar, para mantener la variación de precios, podría variar la utilidad desde un 60% como mínimo, hasta llegar a una utilidad del 80% como máximo. Al establecer este margen de utilidad, según el experto entrevistado, se estima recuperar la inversión realizada en un promedio de 3 a 6 meses.

4.8 Estrategia de Precios

La estrategia de precios que el bar debe adoptar es aquella orientada a la competencia, la cual dice que la atención se centre en lo que hacen los competidores.

“Equipararse con los precios de los competidores:

Se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados. La empresa no tiene prácticamente ningún control

sobre el precio. Es también una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre.” (Thompson, 2007)

Esta estrategia es la más aceptada debido al gran número de competidores en el mercado, pero al ser el bar con la temática de la bolsa de valores estos precios podrían subir o bajar, además de otros factores que aportarían una diferenciación en el mercado.

4.9 Tácticas de ventas

Kotler dice: el primer paso es la segmentación de mercado, el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos diferentes. La empresa tendrá que identificar diferentes formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones de los segmentos resultantes.

El segundo paso consiste en la definición del público objetivo, lo que requiere valorar el atractivo de cada grupo y seleccionar aquel segmento o segmentos del mercado que se piensa conquistar.

El tercer paso es el posicionamiento del producto o acto de establecer la posición competitiva de la empresa y de su oferta para cada público objetivo. (Garrido, 2005)

El bar contará con una táctica de venta directa, debido a que los consumidores deben estar presentes para recibir el producto y servicio que se ofrece. Además se desea implementar la opción de reservas dentro de la página web del bar, así como de manera telefónica.

Es importante tener bien segmentado y definido el público objetivo, una vez definido posicionar el producto en la mentalidad de ellos, sacando promociones que cada vez los atraiga más y a su vez ayude al crecimiento del bar.

El bar no manejaría promotores (fuerza de ventas) debido a que busca que los clientes asistan al bar por lo que es y no por ayudar a una persona, la cual al irse normalmente se lleva su gente con él. Este consejo se recibió del experto entrevistado.

Una de las tácticas que manejará el bar es hacer que los mismos clientes recomienden el lugar a otras personas. Además se debe innovar y buscar métodos para mantener el interés del cliente y captar muchos más.

Otra táctica muy importante que se puede implementar es atraer la atención del cliente, despertando la curiosidad en ellos, para esto se debe promocionar al bar de una manera que recalque sobre esta nueva temática en el país, además de realizar diferentes eventos y la implementación de diferentes promociones.

4.10 Políticas de servicio al cliente y garantías

Esta es una parte muy importante que el bar debe tomar en cuenta. Al querer implementar un nuevo sistema donde los clientes no deban esperar a ser atendidos para realizar su pedido, y este se lo haga mediante computadoras en las mesas, el servicio debe ser más ágil, la entrega de pedidos más rápida, y el contacto con el cliente debe ser de primera. Por lo cual se debe realizar una capacitación sobre servicio al cliente a todas las personas que van a integrar la fuerza laborar del bar. Se debe crear una cultura de siempre estar dispuesto a ayudar al cliente, y poder responder todas sus dudas.

Se debe además garantizar la calidad en los productos que se ofrecen, tanto en las comidas como en las bebidas. Las bandas que se presenten deberán realizar un buen show, y que al cliente se le cobre los productos a los precios que se establecieron en ese momento, por lo cual se deberá manejar un control de horas exactas de variaciones de precios para evitar confusiones en los consumidores.

Como política de servicio, el bar contará con una decoración al estilo de las calles de New York, para que se adapte a la temática del bar sobre la bolsa de valores y que el cliente sienta estar en ese lugar. Poseerá además varias pantallas led de 42 pulgadas, las cuales estarán ubicadas estratégicamente para proyectar videos musicales toda la noche, partidos de futbol o diferentes deportes y eventos de importancia para el público asistente.

También se contará con pantallas que proyecten las variaciones de precios que se den en el transcurso de la noche, los clientes serán alertados sobre las variaciones de precios mediante un tipo de alarma la cual sonará sobre todo cuando los precios bajen. Estas variaciones de precios también se podrán observar en las computadoras táctiles que contará cada mesa para realizar los pedidos, tanto de productos como de música.

El bar deberá invertir en un buen sistema de audio, que los clientes puedan disfrutar tanto de la música permanente como también de las bandas en vivo. Para esto el experto entrevistado aconseja se adquiera un sistema canadiense marca Yorkville, es uno de los mejores, sobre todo si se cuenta con música en vivo.

La plaza en la que se establecerá el bar, es un lugar que cuenta con bastante movimiento de vida nocturna, ya que al estar cercana a la Av. de los Shyris, podrá captar a varias personas que frecuentan el sector, además hay varias oficinas en las cercanías, lo cual también favorecerá al bar debido a que buscará atraer la atención de todos los empleados de la zona para que estos tengan un lugar cercano para su distracción. Algo muy importante, el sector cuenta con varios lugares de parqueo libre, y el bar proporcionará seguridades para que el cliente esté tranquilo y no se preocupe del mismo.

Pero la política más importante que se deberá tomar en cuenta, es la excelencia en la relación con los clientes, seguridad en la satisfacción del mismo, información fidedigna acerca del servicio que se presta, control en sus productos y compromiso en todo lo que ofrece.

4.11 Promoción y publicidad

La promoción es la comunicación de la empresa con el fin de informar, persuadir y recordar a los potenciales clientes sobre un producto o servicio.

La mezcla de promoción tiene 4 partes: La publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y las ventas personales.

4.11.1 Publicidad:

Basándose en los resultados de las encuestas, se observa claramente que los clientes prefieren ser informados sobre promociones y eventos mediante las redes sociales y páginas de internet, por lo que el bar tomará muy en cuenta estos sistemas de comunicación.

Para que la comunicación sea precisa y mejor captada por el público, se deberá contratar un servicio profesional, únicamente para realizar una campaña de promoción en las redes sociales. La página web será administrada y actualizada por uno de los socios del bar, para darle mayor identificación.

La página web del bar tendrá un costo aproximadamente de USD \$1500 dólares y contará con los siguientes accesos, entre los más importantes: la misión y visión del bar, además de explicar de qué se trata la nueva temática que se desea implantar, el menú que posea el bar, el cual indique los diferentes alimentos y licores a ofrecer, un acceso para poder realizar las reservas mediante esta página, un menú multimedia en el cual las personas puedan ver fotos y videos de los eventos más destacados que se den en el bar, un acceso el cual indique las promociones que se presentarán en la semana, además de los eventos que se darán para así mantener informado al cliente sobre todo lo que el bar va a ofrecer, finalmente la dirección con un mapa y números de teléfono del bar, para las reservas por esta vía.

Las redes sociales que se desea utilizar para promocionar el bar son las más utilizadas y conocidas por las personas: Facebook, Twitter e Instagram. En las redes sociales lo que básicamente se busca es mantener al tanto a los consumidores y a los posibles consumidores sobre eventos y promociones que el bar va a ofrecer, esto ayudará también a que otras personas se enteren del bar por estos medios y llamar la atención de los mismos para que lo quieran conocer. Los anuncios que estarán en las redes sociales deben ser llamativos y fáciles de entender, además de dar una información veraz para conseguir la satisfacción de los mismos.

Una de las principales promociones que se deben lanzar en las redes sociales y en la página web es el momento de la inauguración del bar, la cual contará con modelos, varias promociones de consumo, bandas en vivo, tragos de cortesía, sorteos de botellas, entre otras maneras de motivar al cliente. La inauguración deberá contar, sobre todo, con un patrocinio de una marca importante de licor, debido a que esto es un factor que hará que los clientes tengan más interés en asistir.

Se esperará que parte de la publicidad del bar sea realizada de boca a boca por los consumidores, para conseguir mayor afluencia, para esto se debe ofrecer un buen servicio e innovar constantemente.

4.11.2 Relaciones públicas:

El bar debe buscar relacionarse con las marcas más importantes y conocidas de distintos licores, y lograr patrocinios de las mismas ya que esto ayudará a la imagen del bar, atrayendo más clientes. Al realizar distintos eventos con patrocinio de marcas se puede crear promociones que ayudarán tanto a la marca como al bar.

Inicialmente se busca una relación con las licorerías, La Cigarra es una de ellas, la misma que tiene un posicionamiento importante en el mercado. De ella se podrá obtener un asesoramiento en cuanto a los contactos de proveedores y lo más importante el patrocinio para el bar. Con su ayuda se podrá encontrar también otros patrocinios, convirtiéndose en el canal de distribución estratégico.

Para buscar los patrocinios de marca es trascendental tener contactos ya establecidos, en el caso de no tenerlos se deberá ir a cada empresa para negociar un patrocinio, el cual convenga tanto al bar como a la marca. Se deberá buscar auspicios tanto de tragos más económicos como de los más lujosos, debido a que existirán distintas preferencias de los consumidores y es importante tener una amplia variedad de licores.

Otra manera de conseguir auspiciantes es mediante récord de compras, esto quiere decir que al comprar grandes cantidades de manera frecuente a una empresa de determinado licor, ésta se interesará por el cliente y dará su patrocinio.

Es importante contar con buenos patrocinios debido a que gracias a ellos se podrán realizar nuevas promociones en el bar.

4.11.3 Promoción de ventas:

En base a las encuestas realizadas se puede observar la preferencia existente ante ciertas promociones. La más llamativa es por la compra de alitas BBQ y cerveza, se rellenará la cerveza, esta promoción funcionará por rango de horas, existirá consumo gratis en ciertos productos para las mujeres, y en eventos se realizará barra libre. Se deberá comparar también con promociones de la competencia y buscar mejorarlas.

Las promociones, como se menciona anteriormente, se manejarán en una parte, gracias a los patrocinios que se consigan, debido que al poseer la marca o patrocinio, se puede ofrecer precios preferenciales, además de regalos de productos por la compra de ciertas cantidades.

Los patrocinios ya negociados, además de poseer patrocinio de la Cigarra, son Pilsener, Coca Cola, y Ron 100 Fuegos.

Para entender de mejor manera este concepto, por ejemplo si el bar compra tres cajas de cierto licor, recibirá gratis dos cajas más. Al contar con este producto gratis, el bar no tendrá que reducir la utilidad del mismo para crear promociones, ya que lo que se promoció será de productos que se recibieron gratuitamente.

Por otra parte, las promociones deberán ser tomadas en cuenta en los flujos del bar, debido a que el producto que se dé a menor precio o de forma gratuita afectará la utilidad del bar, pero de una manera poco significativa.

Una de las ventajas que posee el bar, al contar desde ya con el apoyo de La Cigarra, es que, a más de ser un canal de distribución estratégico, conseguirá a menores precios los licores con su mayor distribuidor, lo cual ayudará a las promociones y en sí a la temática del bar para manejar las variaciones de precios en el transcurso de la noche.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de operaciones

El negocio que se desea establecer, básicamente se encargará de proveer a los clientes bebidas, alimentos y música. Para realizarlo se deberá contar con una gran variedad de licores, los cuales serán ofrecidos en distintas presentaciones: en vasos, botellas, cocteles, torres o más conocidas como jirafas, peceras o shots. Para realizar esto se debe contar con personal que conozca sobre la preparación de incomparables tipos de tragos, según la preferencia del cliente. Además se ofrecerá diferentes tipos de comidas tipo snack o picaditas, las cuales serán preparadas bajo la responsabilidad de un chef especializado y así poder satisfacer al cliente.

Finalmente, se necesitará de bandas o grupos en vivo, que ofrezcan música variada y de buena calidad, además de un DJ que mantenga el ambiente con buena música. Por lo tanto, para la operación del bar se necesitará contratar bartender, meseros, chef, DJ, bandas, y personas de seguridad para cuidar, tanto fuera como dentro del bar; en definitiva, todo el personal necesario para brindar la mejor de las atenciones.

Los productos principales que el bar debe tener son los diferentes tipos de licores y alimentos que éste ofrecerá. Los proveedores con los que se contará para adquirir de los licores, principalmente, serán los de La Cigarra y Juan Eljuri, además de la corporación Azende y Cervecería Nacional.

A continuación se puede observar ejemplos de los precios referenciales que se obtendrán del canal estratégico de distribución La Cigarra para la compra de licores.

Tabla 28 Precios distribuidor

Descripción	Precio x Mayor en USD	P. Mayorista en USD	% Desc
RON APPLETON BLANCO 75 CL	6,80	6,66	-2,1%
RON APPLETON BLANCO 75CL + ZAPATILLA	7,80	7,64	-2,1%
PACK APPLETON BLANCO 75CL+ZAPATILLA	6,80	6,66	-2,1%
RON APPLETON BLANCO 75 CL + VASO	6,80	6,66	-2,1%
APLETON BLANCO + COCA COLA	6,80	6,66	-2,1%
CERVEZA CORONITA 207ML	1,30	1,27	-2,0%
6 PACK CORONITA	7,44	7,29	-2,0%
CERVEZA CORONA EXTRA 330 ML.	1,63	1,60	-1,8%
CERVEZA CORONA EXTRA 355 ML	1,63	1,60	-1,8%
TEQUILA CUERVO ESPECIAL GOLD 37.5 CL	17,75	17,40	-2,0%
TEQUILA CUERVO ESPECIAL GOLD 75 CL	37,90	37,14	-2,0%
TEQUILA CUERVO ESPEC GOLD+MARGARITA MIX	43,90	43,02	-2,0%
WHISKY BUCHANANS 37.5CL	34,90	34,20	-2,0%
WHISKY BUCHANANS 75CL	69,49	68,10	-2,0%
BUCHANANS 75CL + 2 VASOS	74,99	73,49	-2,0%

Los alimentos que el bar proporcionará a los clientes no serán obtenidos por grandes distribuidores, debido a que son en su mayoría comidas rápidas que pueden ser adquiridos fácilmente en cualquier establecimiento, como Supermaxis o supermercados mayoristas. Se tiene pensado adquirir ciertos productos directamente de Mr Pollo, o Pronaca debido a su gran calidad que será transmitida al cliente.

Para mantener un stock siempre abastecido, se hará un recuento todos los domingos de cuantas botellas fueron adquiridas y cuántas se consumieron el fin de semana, con esto se podrá mandar el pedido el día Lunes y obtener la nueva mercadería los días miércoles, cuidando así que siempre exista stock disponible los días de más asistencia al bar que son los viernes y sábados. Después de un tiempo se podrán sacar los datos estadísticos y las tendencias de consumo, para poder realizar pedidos mensuales, pero, inicialmente, se prefiere realizar el pedido semanal debido a que de esta manera se ocupará menos lugar de almacenamiento.

5.2 Ciclo de operaciones

Una vez conociendo los productos que el bar va a ofrecer, se puede explicar cómo se los realizarán desde que llega la materia prima al local hasta que estos son entregados al cliente.

Los licores, como se mencionó anteriormente, serán adquiridos semanalmente, una vez analizadas cuantas botellas se consumieron el fin de semana y de que tragos, este recuento se realizará todos los domingos, para así proceder el día lunes a primera hora a realizar el pedido. Este pedido demora 2 días en ser entregado; por lo tanto, el día miércoles, el bar ya contará con el stock suficiente para abastecer los días de apertura. Es importante tener en cuenta que se debe realizar un recuento diario del stock consumido para así poder sacar un dato estadístico de que días se consume más y que productos son los que más se consumen, con estos datos estadísticos podemos evitar que nos falte stock de cierto licor los días que más se lo consuma.

Una vez entregados los licores, estos son almacenados en una bodega y serán sacados según como sean pedidos por los clientes, además se debe tener un porcentaje de cada licor los cuales serán utilizados para la realización de los cocteles y muy importante se debe tener separado los productos que serán

utilizados para promociones, los productos que el bar adquiera de forma gratuita por los patrocinios o por las compras en grandes cantidades.

Para que llegue el producto al cliente, primero, este deberá hacer un pedido, el cual será realizado directamente desde una computadora táctil la cual estará instalada en su mesa, este pedido llegará directamente a la sala donde se encuentren los meseros y se dará un tiempo de espera el cual aparecerá en la computadora del cliente. Los tiempos de espera que se desea manejar varían según el pedido. Para la entrega de botellas se manejará un tiempo de 3 a 5 minutos, para la entrega de cocteles, jirafas o peceras se manejarán tiempos de 5 a 10 minutos, según la cantidad que se pida. Una vez cumplido este tiempo, el mesero se acercará con el pedido a la mesa de los clientes que solicitaron y hará la entrega del mismo.

Para las comidas se manejará de igual manera, así como los licores, el stock de comida será contado diariamente y semanalmente se realizará el pedido, el cual al ser entregado será refrigerado o guardado en lugares que conserven su frescura y evite la humedad para así ofrecer alimentos de calidad al cliente.

Para la entrega de los alimentos al cliente se manejará de igual manera que los licores. El cliente hará el pedido en mesa mediante la computadora mencionada, este pedido llegará a la sala de los meseros los cuales darán aviso al chef para que comience la preparación. Los alimentos que se van a ofrecer son rápidos de preparar, pero deben ser bien preparados por lo tanto los tiempos de entrega variarán y serán mayores al de los licores. Según la cantidad los tiempos de entrega al cliente variarán entre 15 a 30 minutos. Una vez terminado el tiempo de espera que se indicará en la computadora al cliente, el mesero entregará los alimentos directamente en la mesa.

Manejando el bar de esta manera, se evita que el cliente se incomode intentando llamar a un mesero o esperando que lo atiendan sin conocer un

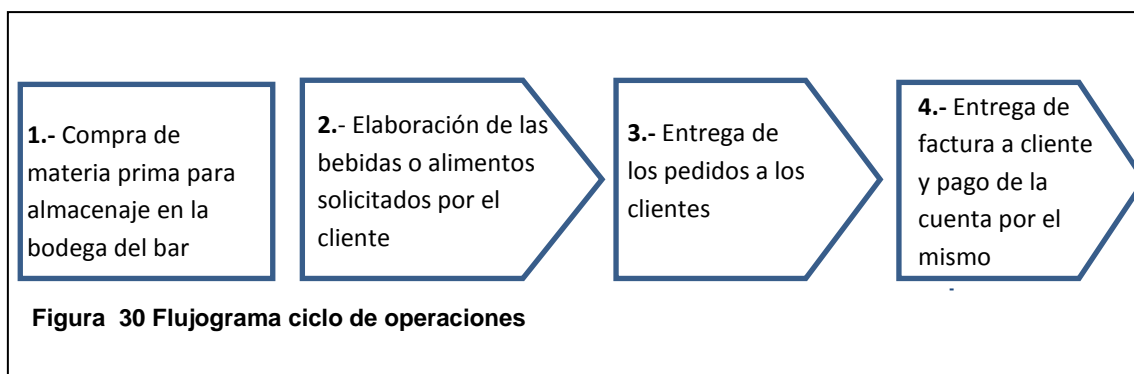
tiempo de espera para recibir el producto solicitado, por lo tanto, implementando esta tecnología el cliente tendrá la comodidad de realizar cualquier tipo de pedido desde su mesa y conociendo cuanto va a demorar el mismo en ser entregado, brindando así mayor satisfacción y bienestar al cliente.

Para conocer los cuellos de botellas que pueden surgir en el proceso es importante primero definir qué es un cuello de botella.

Se llama cuello de botella la operación que tiene la capacidad efectiva más baja entre todas las de la instalación y que, por lo tanto, limita la salida de productos del sistema. (Krajewski y Ritzman, 2011)

Un cuello de botella (o restricción) se presenta en la producción en el momento en que la demanda para el producto es mayor que la capacidad de la compañía para elaborar el artículo. (Warren, Reeve, y Fess, 2005)

En el siguiente flujograma se explicará los cuellos de botellas que podrían llegar a existir en el proceso.



5.2.1 Primer eslabón

Los riesgos que se podrían encontrar son los siguientes: para el eslabón 1, podría pasar que los pedidos no lleguen el día el cual está establecido, por lo tanto esto ocasionaría que exista poco stock y no se pueda abastecer a la demanda, sobre todo en botellas o tipos de tragos más adquiridos por los

clientes, los cuales según el experto comenta son el ron y la cerveza. Para controlar esto siempre se debe tener una reserva de estos licores, principalmente, lo cual nos ayudaría a contrarrestar este cuello de botella, pero, especialmente, llegar a un acuerdo firmado con el proveedor el cual se comprometa a realizar las entregas a tiempo en los días establecidos.

Otro de los riesgos que podría surgir en el bar dentro del eslabón 1, es que existan variedades de licores que no tengan rotación, es decir que se compren botellas de ese producto pero que no se vendan y aun así se siga comprando dicho producto lo cual no nos da una utilidad a corto plazo. Para contrarrestar, esto como dijimos anteriormente, el inventario debe ser revisado diaria y semanalmente, lo cual nos permitirá sacar datos estadísticos según las tendencias de consumo y cada vez mejorarlos, para de esta manera saber cuáles son los licores que más se consumen y los que menos se consumen, además de los tiempos de rotación de estos y así poder realizar los pedidos necesarios y no tener stock innecesario que generen menos ganancias o pérdidas.

5.2.2 Segundo eslabón

El primer cuello de botella que puede surgir y que se ubica en el segundo eslabón del flujograma, es la falta de personal al momento de la preparación, tanto de los licores como de los alimentos solicitados por el cliente, en una hora pico, la asistencia de los clientes puede llegar a ser hasta de 150 personas, por lo cual se pueden pedir 150 cocteles. Con un bartender se puede preparar un coctel cada 3 minutos en promedio, los tiempos de entrega no serían cumplidos. Por lo tanto se deberá contratar, sobre todo, para las horas de más concurrencia de clientela un mínimo de 6 bartenders, los cuales estarán repartidos 2 por cada barra que el bar posea, esto hará que los tiempos de entrega se cumplan, por lo tanto en la concurrencia más alta, cada bartender preparará un promedio de 25 cocteles, para esto tardará 75 minutos, en una hora y 15 minutos los 150 cocteles podrán ser preparados.

Para la preparación de los alimentos, es importante recalcar que la cocina del bar tiene espacio suficiente para tener dos cocinas grandes de 6 quemadores, además de 2 freidoras y 2 hornos, por lo tanto se necesitarán cuatro chefs, de los cuales dos se ocuparán de las cocinas, los otros dos se encargarán de los platos que no necesitan ser freídos o cocinados, y también de servir los mismos. Cada chef puede preparar aproximadamente 4 platos cada 20 minutos, debido a que los alimentos que se servirán en el bar son de rápida preparación, en una hora cada chef podrá preparar 12 platos, por lo tanto cada hora se podrán tener 48 platos listos para servir a los clientes.

5.2.3 Tercer eslabón

Otro de los cuellos de botella que puede surgir es la de personal para la atención a los clientes, y para servir a los mismos, lo cual representaría que los tiempos de entrega establecidos no se cumplan, generando inconformidad al cliente. Esto puede surgir debido al cuello de botella anteriormente mencionado y se encuentra ubicado en el tercer eslabón del flujograma.

Por tanto, se deberá contar con el personal necesario según la concurrencia de las personas y el aforo del bar. Esto podemos obtenerlo de las encuestas realizadas las cual nos indican cuantas personas están dispuestas a ir, además de la capacidad de atención que se obtuvo según el mercado objetivo y la capacidad de atender por horas contando con la rotación de clientela, el cual se obtuvo y se detalla en el capítulo 3. El bar en su mayor asistencia puede llegar a tener, como mencionamos anteriormente, hasta 150 personas. El bar tendrá una repartición de mesas conformado de la siguiente forma: 10 mesas de 6 personas, dan un total de 60 personas, 15 mesas de 4 personas dan un total de 60 personas, 10 mesas de 2 personas dan un total de 20 personas y existirán 13 asientos repartidos en las 3 barras del bar. Por lo tanto existen 35 mesas que deben ser atendidas, por lo cual se necesitarán 7 meseros, los cuales atenderán cada uno a 5 mesas, pudiendo cumplir así con la rápida atención que se desea dar. Las personas de las barras serán atendidas por los bartenders.

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Tabla 29 Requerimientos equipos

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ADECUACIÓN DEL LOCAL	1	\$ 20.000	\$ 20.000
TELEVISORES LED HD	20	\$ 800	\$ 16.000
LUCES LED SMD 5050 RGB	10	\$ 55	\$ 550
LUCES LASER	5	\$ 43	\$ 215
LUCES FLASH AMBIENTAL	8	\$ 35	\$ 280
SISTEMA DE AUDIO YORKVILLE	1	\$ 20.000	\$ 20.000
BACKLINE, CONSOLA Y 5 MICROFONOS	1	\$ 10.000	\$ 10.000
CONSOLA DJ	1	\$ 130	\$ 130
SOFTWARE VARIACION DE PRECIOS	1	\$ 2.500	\$ 2.500
COMPUTADORAS TACTILES DELL INSPIRON 2320	25	\$ 899	\$ 22.475
CAJAS REGISTRADORAS TACTIL SPS-2000 SAM4S	2	\$ 850	\$ 1.700
MESAS	35	\$ 150	\$ 5.250
SILLAS	150	\$ 35	\$ 5.250
BARRAS PARA BAR	3	\$ 400	\$ 1.200
CERVEZA DE BARRIL DISPENSADOR SURTIDOR PILSENER PARA BAR	5	\$ 1.250	\$ 6.250
COCINA INDUSTRIAL 6 QUEMADORES	2	\$ 750	\$ 1.500
FREIDORA CON PARRILLA ACERO INOXIDABLE	1	\$ 320	\$ 320
CONGELADOR REFRIGERACION VERTICAL 140X70X200CM	1	\$ 1.800	\$ 1.800
REFRIGERADORA	2	\$ 650	\$ 1.300
ARTICULOS DE COCINA (OTROS)		\$ 2.000	\$ 2.000
CAMARAS DE SEGURIDAD SONY ESPIA	6	\$ 52	\$ 312
SENSOR DE MOVIMIENTO ALARMA 12V INFRARROJO DSC	8	\$ 12	\$ 96
SUMINISTROS VARIOS (SERVILLETAS, SORBETES, CUBIERTOS, ETC)		\$ 300	\$ 300
SUMINISTROS DE LIMPIEZA		\$ 600	\$ 600
TOTAL			\$ 120.028

Un bar es un negocio que no necesita de mucha maquinaria para funcionar, pero en este caso se necesitará de varios equipos tecnológicos y equipos necesarios para dispensar los tragos. A continuación se determinarán todos los equipos que el bar necesitará para su funcionamiento, así como también para manejar la temática que desea implementar.

El bar necesitará televisores LED, los cuales servirán tanto para mostrar videos musicales o eventos deportivos, como también para mostrar las variaciones de precios que se den en la noche. Luces laser y luces ambientadoras, equipo de

sonido que incluya parlantes y amplificadores. Estos también serán utilizados para las bandas en vivo, por lo tanto también se deberá adquirir micrófonos, y el cableado necesario para conectar los equipos llevados por las bandas.

Se deberá adquirir varias computadoras táctiles que serán ubicadas en cada mesa, las cuales permitirán realizar los pedidos, así como también llamar al mesero, pedir una canción específica, y pedir la cuenta directamente a la mesa. También es necesario adquirir cajas registradoras y datafast.

Fuera de los artículos tecnológicos, es necesario adquirir varias mesas y sillas las cuales deberán acoplarse a la temática del bar.

Como todos los bares, este deberá contar con 3 barras en las cuales las personas podrán sentarse o esperar una mesa. En esta área, se deberá instalar dispensadores de cerveza, la cual la mantenga helada.

En el área de la cocina se necesitará todos los artículos necesarios para la preparación de cocteles, como licuadoras, cocteleras, vasos de diferentes formas. Y para la preparación de alimentos, dentro del área de la cocina deberán existir 2 cocinas, tanques de gas, refrigeradores y congeladores, freidoras, microondas.

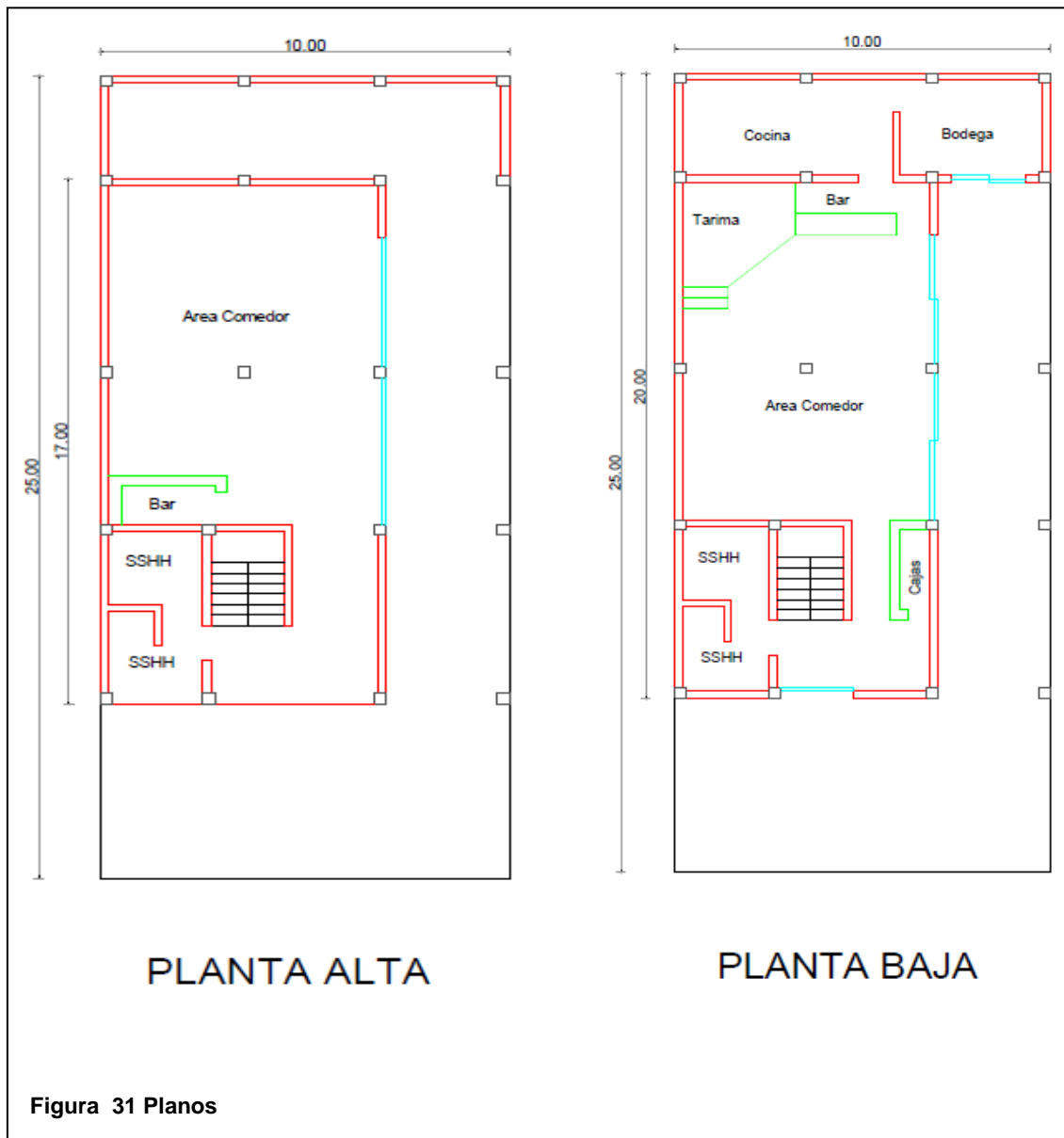
Finalmente, el bar deberá contar con todos los artículos necesarios para servir los alimentos y las bebidas y los clientes puedan consumirlos, como cubiertos, servilletas, sorbetes.

Para la seguridad se necesitará cámaras de seguridad, sensores de movimiento y alarmas.

Los baños deberán contar con lo básico como jabón, secadores de manos, papel higiénico, además se instalarán dispensadores de enjuague bucal.

5.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El Bar estará ubicado en la Calle Luxemburgo y Holanda, cercano al Restaurant Pídeme la Luna. Contará con 3 estacionamientos propios, pero los autos podrán ser parqueados en la calle Luxemburgo que cuenta con zonas de parqueo y se brindará las seguridades respectivas. También se negociará con el Restaurant Pídeme la Luna para compartir el parqueadero que ellos poseen. A continuación se puede observar un esquema del bar con algunas de sus medidas y distribuciones.



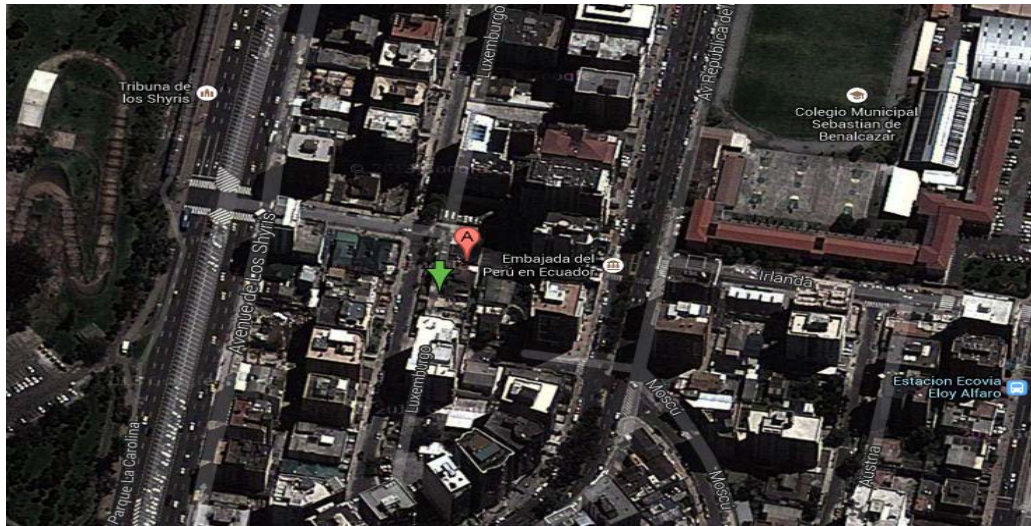


Figura 32 Mapa de ubicación del Bar

Capturado de: (Google Maps, 2013)

5.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Como se puede notar en el esquema anterior, el bar contará con un espacio para almacenaje de los licores; los alimentos serán almacenados en el área de la cocina.

Los licores serán comprados por cajas las cuales podrán ser almacenadas fácilmente. Inicialmente el bar comprará 50 cajas de ron, 30 cajas de whisky, 20 de tequila, 15 de vodka. Se comprarán también varios paquetes de sodas de todos los sabores. La cerveza será comprada en jvas además de barriles para los dispensadores de cerveza.

5.6 Aspectos regulatorios y legales

Tabla 30 Aspectos Regulatorios

TIENDAS, VIVERES, COMISARIATOS	LICORERÍAS, BARES, DISCOTECAS, NIGHT CLUBES, KARAOQUES, RESTAURANTES
RUC/SRI	RUC/SRI
PATENTE MUNICIPAL	PATENTE MUNICIPAL
DIRECCIÓN DE SALUD	PERMISO USO DEL SUELO
CERTIFICADO CUERPO BOMBEROS	DIRECCIÓN DE SALUD
INSPECCIÓN INTENDENCIA	CERTIFICADO CUERPO BOMBEROS
	INSPECCIÓN INTENDENCIA
	PERMISO DE TURISMO
COSTO: \$ 15,00	COSTO: \$ 250,00

Tomado de: (La Hora, 2012)

En el cuadro anterior se puede observar los requerimientos legales necesarios para la implementación del mismo y el costo que esto representa.

La prohibición de fumar en espacios cerrados y de acceso público que establece la Ley Orgánica para la Regulación y Control del Tabaco, empieza a cumplirse en bares y discotecas del país.

En el Art. 31 de la Ley se establece multas de diez remuneraciones básicas unificadas y clausuras de hasta 15 días de los locales que incumplan con las prohibiciones.

Art. 14 La normativa prohíbe la venta y expendio de tabaco a menores de 18 años. Estos productos tampoco pueden estar presentes en centros educativos de cualquier nivel.

Art. 19 La publicidad y promoción de los cigarrillos sí está permitida en sitios que son de acceso exclusivo para mayores de edad. También la promoción directa que el consumidor solicite.

Art. 21 Se entiende como espacios libres de humo de tabaco a los sitios cerrados, como los lugares de trabajo y de atención y acceso al público. Esto incluye a los bares y las discotecas.

Art. 23 En los lugares establecidos como 100% libres de humo está prohibido establecer zonas destinadas a los fumadores. Hay excepciones para habitaciones en sitios de alojamiento, como hoteles y hostales.

Art. 24 Los sitios libres de humo deben tener señalizaciones gráficas, que indiquen la prohibición de consumir tabaco. Estas señales deben estar escritas en castellano y si es necesario en otro idioma.

Art. 26 El Ministerio de Salud debe establecer sistemas informáticos y de comunicación gratuitos para que los ciudadanos puedan presentar sus denuncias y quejas relacionadas con los espacios libres de humo. (El Comercio, 2011).

La nueva Ordenanza municipal establece los siguientes artículos regulatorios para bares y discotecas o establecimientos con expendio de bebidas alcohólicas.

Art. 5 Los establecimientos autorizados para el expendio de bebidas alcohólicas podrán hacerlo hasta las 03h00 del día siguiente.

Art. 6 Las discotecas, bares y salas de baile que funcionen dentro o formen parte de un establecimiento de alojamiento deberán acatar el horario de expendio de bebidas alcohólicas de esta Ordenanza. Los demás servicios del establecimiento de alojamiento se pueden brindar durante las 24 horas del día.

Art. 7 PROHIBICION DE VENTA.- Solamente se puede expender bebida alcohólicas en los establecimientos calificados para el efecto, por lo cual estos deberán contar con las respectivas licencias y patentes autorizadas para esta actividad; por lo tanto, se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas en inmuebles destinados a cualquier finalidad no autorizada expresamente para el efecto, tales como: farmacias, boticas, papelerías y panaderías.

Art. 8 PROHIBICION DE VENTA DE BEBIDAD ALCOHÓLICAS A MENORES DE EDAD.- se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad. La violación de esta disposición será sancionada con la clausura del local hasta por 3 días. En caso de ser reincidente, la sanción consistirá en la clausura definitiva del local y la pérdida de la licencia única de funcionamiento y/o patente municipal según el caso. (Consejo Metropolitano de Quito, 2004).

CAPÍTULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

El equipo que se hará cargo de ejecutar el plan de negocios es muy importante para el éxito del proyecto. Se dice que es uno de los principales elementos que los inversores privados miran al momento de poner su dinero en riesgo.

6.1 Estructura organizacional

6.1.1 Organigrama

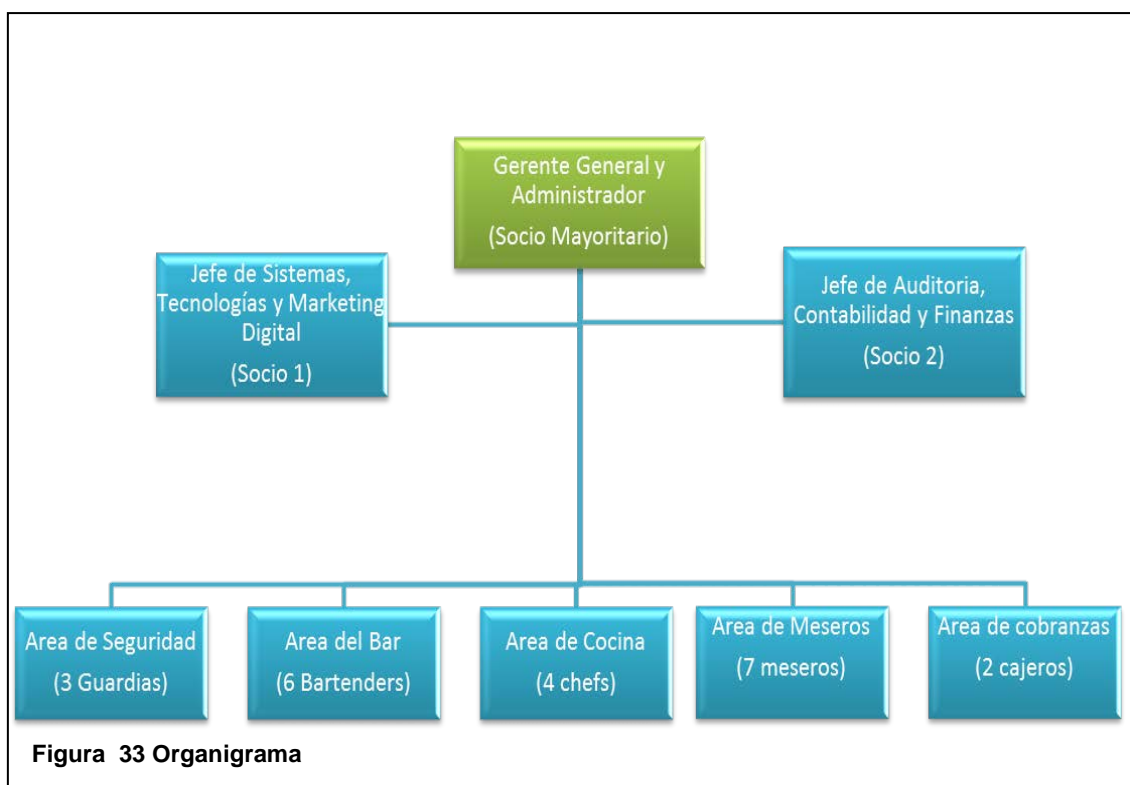


Figura 33 Organigrama

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1 Descripción de funciones

Dentro del bar existirán 3 socios los cuales son los que manejarán todas las operaciones del bar.

El gerente general y socio mayoritario, será el encargado de la administración del bar, contratación de personal, contratación de bandas, negociación con los proveedores, realizar los pedidos, comprar artículos necesarios para el bar, controlar el inventario del bar, buscar patrocinios y buscar las innovaciones del bar, así como idear nuevos eventos y promociones. Esto último lo realizará en conjunto con los otros dos socios.

Este deberá conocer los aspectos necesarios para negociar y administrar una empresa, además de conocer y analizar los perfiles que más se adapten para trabajar en el bar.

El Jefe de sistemas, tecnologías y marketing digital será el encargado del software que el bar utilizará para la variación de precios, además se encargará del buen funcionamiento de las computadoras y los sistemas electrónicos, se encargará de la página web, y el marketing digital que el bar ofrecerá por redes sociales. Y en conjunto con los otros socios como mencionamos anteriormente, idearan y lanzaran nuevos eventos y promociones.

El Jefe de auditoría, contabilidad y finanzas será el encargado de manejar los requerimientos necesarios para el SRI, permisos de funcionamiento y papeleo en general, así como también se encargará de las finanzas y de la contabilidad del bar. Manejará temas de utilidades y sueldos de los empleados. Con el gerente general deberán manejar la parte del inventario del bar.

6.2.2 Equipo de trabajo

Dentro del equipo de trabajo como se mencionó en el organigrama, se necesitará personal para las siguientes 4 áreas: área de seguridad, de cocina, de meseros y de bar o bartenders, además del área de cajas o cobranza.

En el área del bar se necesitarán 6 bartenders, los cuales tendrán un amplio conocimiento en preparación de diferentes cocteles, con las mezclas correctas y dando un buen sabor para el cliente. Además se buscará que los bartenders puedan realizar shows de entretenimiento mediante el lanzamiento de botellas, creando cocteles con fuego, entre otras cosas.

Para el área de seguridad se necesitarán 3 personas, las cuales puedan controlar el ingreso de las personas, así como también cuando exista un problema con los clientes dentro del bar, estas personas preferentemente deberán ser altas y que impongan presencia y respeto.

Para el área de cocina se necesitarán 4 chefs, los cuales tendrán conocimiento sobre cocina y nuevas tendencias de la misma, se necesitará que preparen los platos con buena calidad y gran sabor para los clientes. Además deberán saber cómo presentar y decorar las comidas en los platos para que su aspecto vaya de la mano con su buen sabor.

Para el área de cobranzas se necesitarán 2 personas para trabajar en las cajas, las cuales deberán tener conocimientos básicos matemáticos, y sepan manejar los equipos para cobrar. Estos deberán tener un perfil que revelen honestidad, para evitar que existan robos o cobros innecesarios que pueden perjudicar al cliente y al bar.

Finalmente, para el área de meseros, se necesitará contratar a 7 personas, con conocimiento sobre atención al cliente, puedan dar un trato único al mismo y

tengan paciencia para poder tratar a clientes problemáticos o que se hayan excedido en licor. Deberán también tener buena presencia y ser amigables.

6.3 Compensación a administradores y propietarios

El bar contará como mencionamos anteriormente con 3 socios los cuales serán también los encargados de las operaciones del bar. Según el experto y lo que se busca establecer en el bar, el mismo buscará poseer ganancias del 70% en promedio después de gastos administrativos y compra de inventario. Se espera mantener sueldos similares para los 3 socios del bar para evitar conflictos. Si las ganancias lo permiten, se buscará que los sueldos de los administradores estén entre los \$3500 y \$4000, los cuales podrán ser incrementados según el crecimiento del bar y el aumento de las ganancias.

6.3.1 Políticas de empleo y beneficios

Los empleados del bar tendrán un sueldo básico más el 20%, estos trabajarán 4 días a la semana. Es decir trabajarán los días de apertura del bar que serán desde los miércoles hasta los sábados.

Todos los empleados contarán con los beneficios de ley, así como las afiliaciones respectivas y vacaciones.

Régimen Laboral

Beneficios adicionales al año

Décimo tercero

Todo lo aportado en el año dividido para el número de meses trabajados en el año

Décimo cuarto

Es un salario mínimo por todo un año entero trabajado.

Fondos de reserva

8.33% del sueldo percibido

Vacaciones obligatorias

Hasta el 5to. año , 15 días

A partir del 5to. año, 1 día adicional por año

Distribución de utilidades a trabajadores 15%

El 10 %, a todo trabajador

El 5%, a todo trabajador en proporción al No. de cargas familiares

Por lo tanto, en el siguiente cuadro se observará el sueldo que percibirán todos los trabajadores del bar, los cuales tendrán el mismo sueldo. (Proecuador, 2013).

Tabla 31 Sueldos personal

Rubros	Mensual en USD\$	Anual en USD\$
Salario Mínimo	318	3.816,00
Porcentaje incremento 20%	38,16	457,92
Décimo Tercero		472,75
Décimo Cuarto	26,50	318,00
Fondo de Reserva 8,33% ¹	26,49	317,87
Recargo Hora Nocturna 25% ²	47,70	572,40
Recargo hora Suplementaria 50% ³	15,90	190,80
TOTAL USD\$	472,75	6.145,74

¹ El Fondo de reserva será repartido mensualmente en el sueldo, si el empleado no solicita lo contrario

² El recargo nocturno (salario + 25%) va desde las 19h00 hasta las 6h00 del día siguiente, en este caso al semanalmente se trabajaran 24 horas nocturnas lo que mensualmente equivale a 96 horas

³ El recargo por hora suplementaria (salario + 50%) va desde las 24h00 hasta las 6h00 del día siguiente, en este caso semanalmente se trabajaran 4 horas suplementarias lo que mensualmente equivale a 16 horas

6.4 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los accionistas o socios del bar, también serán los administradores del mismo, serán los encargados de tomar las decisiones del bar. Nuevos eventos, promociones, venta de filiales, entre otras decisiones importantes que deberán ser tomadas por los tres socios, pero existirá más peso en las de cisiones del gerente general y accionista mayoritario.

6.5 Equipo de asesores y servicios

El bar buscará subcontratar el servicio de limpieza, además de un abogado el cual maneje todos los aspectos legales del bar, así como de un asistente contable. También se deberá subcontratar técnicos de instalaciones de sistemas electrónicos, así como también para dar mantenimiento a los equipos. Las bandas que se presentarán en el bar también serán contratadas sólo por noches o eventos. Pero se buscará, con el tiempo, mantener una banda permanente para el bar.

Tabla 32 Sueldos subcontratados

Subcontratados

Empresa	Mensual en USD\$	Trimestral en USD\$	Anual en USD\$
Personal de limpieza x 4 ⁴	1.000		12.000
Personal de mantenimiento de equipos x 2 ⁵		2.000	8.000
Bandas	5.000		60.000
TOTAL USD\$	6.000	8.000	80.000

⁴ Se subcontratará 4 personas de limpieza las cuales se encargaran de mantener el bar en óptimas condiciones antes de cada apertura, con un sueldo de \$200 cada uno mensualmente.

⁵ El Personal de mantenimiento de equipos será subcontratado cada tres meses, se necesitarán a dos personas.

CAPÍTULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Para poder comenzar a realizar el bar, inicialmente se necesitará sacar un RUC en el SRI, seguido de la patente municipal y el permiso de uso de suelo. Una vez obtenidos esos permisos, se deberá consultar en el Municipio lo necesario para poder sacar el permiso de funcionamiento en el sector que se desea implementar el bar. Cuando se tengan las condiciones se procederá con la adecuación del bar, luego se procederá con la compra de artículos necesarios para el bar y la instalación de los mismos. Una vez hecho esto, se sacará el permiso de funcionamiento, el certificado del cuerpo de bomberos, la inspección de la intendencia y el permiso de turismo.

Ya establecido el bar con todos los permisos de ley y toda su adecuación como equipos y sistemas electrónicos, se deberá comprar los artículos inmobiliarios que brindarán comodidades a los clientes; las mesas, sillas, barras, y demás mobiliario para su decoración. Seguido, se procederá a la creación de la página web del mismo. Posteriormente, se deberá realizar las negociaciones con los proveedores y buscar patrocinios, y seguido se realizará la compra del inventario del bar.

Una vez que el bar esté establecido y decorado, se procederá con la contratación del personal según los perfiles requeridos para cada puesto. A continuación, se preparará la campaña de marketing para proceder con la inauguración del bar, la misma que se realizará a través de las redes sociales y página web.

Finalmente, antes de la inauguración, se harán pruebas de sonido y funcionamiento de todos los equipos del bar para así proceder con la inauguración.

7.2 Diagrama

Tabla 33 Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT		
TAREAS	Semanas	
	INICIO	DURACION
1. Obtención de RUC	0	1
2. Obtención de Patente Municipal y uso de suelo y consulta adecuaciones para permiso funcionamiento	1	2
3. Adecuación del bar	3	4
4. Compra de Artículos e instalación de los mismos	7	2
5. Obtención de Permiso de Funcionamiento y Certificado cuerpo de Bomberos	9	1
6. Inspección de la Intendencia y Permiso de Turismo	10	1
7. Compra de inmobiliaria para el bar	11	1
8. Creación página web	12	1
9. Negociación con proveedores y patrocinadores, compra de inventario	13	2
10. Contratación de personal	15	2
11. Creación de marketing	17	1
12. Pruebas de equipos, sistemas y sonido antes de la inauguración	18	1
13. Inauguración del Bar	19	

DIAGRAMA DE GANTT

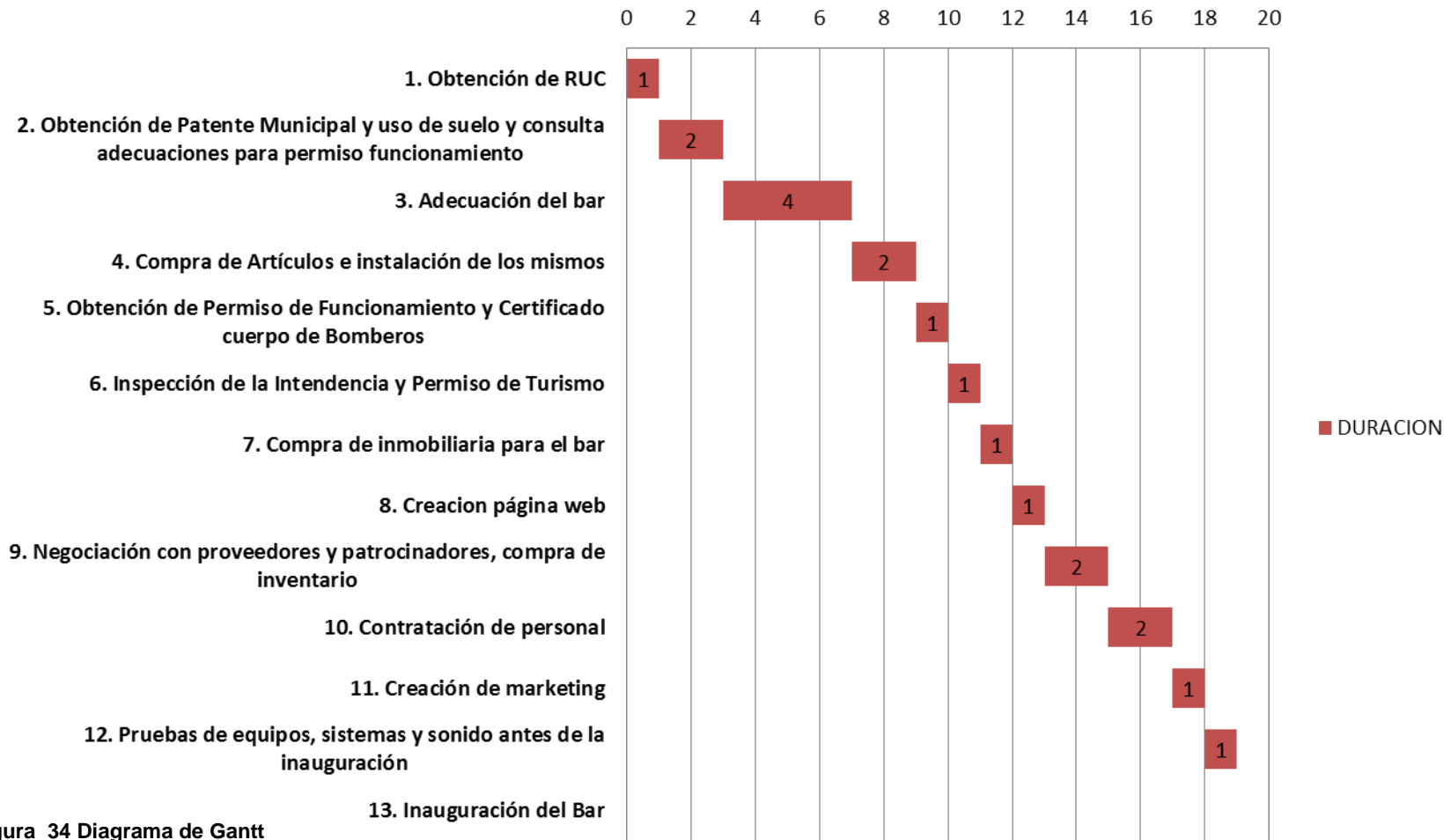


Figura 34 Diagrama de Gantt

7.3 Riesgos imprevistos

Los riesgos que pueden surgir en el cronograma detallado anteriormente pueden darse en el punto 3. Adecuación del bar, el cual durará 1 mes, pero podría demorar más debido a la compra de materiales o la construcción del mismo. Al tener una demora, haría que retrase el resto de actividades.

Para contrarrestar este inconveniente como punto 4. se ha puesto la compra de artículos e instalación de los mismos, estos artículos se refieren principalmente a los sistemas electrónicos y equipos de luces y sonido del bar, los cuales podrán ser adquiridos desde que se inicie la adecuación del bar, por lo tanto cuando se termine la adecuación del bar, se procederá únicamente a la instalación de los mismos. Por lo tanto se podrá disponer de una semana que se detalló para la compra de artículos, la cual podría ser usada si existe un retraso en la adecuación del mismo.

Otro de los riesgos más notorios que pueden darse, se ubica en el punto 10. Contratación de personal, al cual se le ha colocado una duración de 2 semanas, éste podría demorar más y retrasar la inauguración del mismo. Para contrarrestar esto, la contratación será realizada por el administrador del bar, sin afectar las actividades de marketing que vienen en el siguiente punto, las cuales estarán bajo el cargo de uno de los socios del bar.

El riesgo que existe en las fallas de las pruebas de sonido y equipos antes de la inauguración del bar, se detallan en el punto 12., será contrarrestado con el tiempo de duración del mismo, se ha colocado que dure una semana, tiempo suficiente para realizar las pruebas respectivas y corregir los errores que puedan presentarse.

CAPÍTULO VIII

8. RIESGOS CRITICOS PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

El plan de negocios se ha elaborado mediante los siguientes supuestos y criterios:

- El negocio se encuentra establecido dentro de la industria de elaboración de alimentos y bebidas.
- Ecuador es el segundo país en América Latina con mayor consumo de alcohol per cápita, con 9,4 litros por habitante al año.
- Se determinó las ventas proyectadas a partir del tamaño de mercado objetivo 73278,16 personas de 23 a 35 años que pertenecen a la clase media típica, media alta y alta, representando el 35,90% del total población de Quito área urbana, y económicamente activa, de este mercado se escogerá las personas que tengan como preferencia de distracción nocturna un bar lo cual significó el 60,10% equivalentes a 44040,17 personas. Bajo esta población, según la investigación de mercados, el 95,50% si estarían dispuestos a asistir al Bar, lo que resultó un total de 42058,36 personas, de las cuales se tomará el 8,19% como la demanda potencial.
- La proyección de ventas se tomó como referencia la experiencia del experto entrevistado, el cual indica que dentro de 3 años se puede llegar a un 40% de incremento. Las proyecciones se hicieron de manera trimestral por 5 años, los cuales cada trimestre tienen un incremento del 4% al trimestre anterior hasta el 3er. año, el 4to. y 5to. año, las ventas permanecen estables.
- La proyección de costos de producción se proyectará tomando en cuenta el crecimiento de impuestos establecidos a las bebidas alcohólicas. La tarifa específica para el cálculo del ICE en bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, y que se encuentra vigente a partir del 1

de enero del 2013, es de USD\$ 6,93 dólares de los Estados Unidos de América, por litro de alcohol puro.

- Según la capacidad de atención máxima se necesitarán para la preparación de los alimentos y bebidas, además de servir las mismas y atender a los clientes, un total de 23 personas repartidas en áreas de seguridad, cocina, bar, y meseros. Más 3 personas que se ocuparán de la parte administrativa.
- El bar estará ubicado en el sector de la tribuna de la Av. de los Shyris, en la calle Luxemburgo y Holanda, al norte de Quito.

8.2 Riesgos y problemas principales

8.2.1 Competencia

Posible reacción de los competidores rebajando el precio, saliendo con productos similares o sustitutos.

- Plan de contingencia
- Búsqueda de mejores patrocinios, que generen mayor atracción al cliente.
- Aumento de la capacidad instalada para lograr atender a un mayor porcentaje de la demanda potencial.
- Captar nuevos segmentos de mercado.
- Generar periódicamente nuevas estrategias de marketing, como publicidad promociones para que la temática llegue al top of mind del consumidor.
- Buscar siempre innovar para mantener el interés del cliente en el bar.

8.2.2 Gobierno

Mayor restricción del gobierno en el consumo de alcohol en el país, estableciendo mayores impuestos al mismo.

- Plan de contingencia
- Establecer mayores promociones, mientras dure la transición de los precios, para que el cliente no sienta un notorio incremento.
- Buscar la fidelidad del cliente desde un inicio para que no deje de asistir al bar si los precios llegaran a incrementarse.
- Búsqueda de mayores beneficios de los patrocinadores para transmitirlos directamente a los clientes.

8.2.3 Importaciones

Riesgo de prohibiciones de importación de ciertos licores, como también de equipos que serán utilizados en el bar.

- Plan de contingencia
- Buscar productos sustitutos los cuales realicen la misma función de los que se necesita adquirir.
- Compra de licores nacionales y la creación de nuevos cocteles con los mismos para que el cliente pueda disfrutar de mayor variedad con el producto nacional.

8.2.4 Cambios en la tecnología

En la actualidad, uno de los factores más importantes de las nuevas empresas es el que hace referencia a la tecnología, representando un riesgo para la empresa que después de algún tiempo su maquinaria utilizada pase a ser obsoleta.

- Plan de contingencia

- Estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de la tecnología y procesos para la producción.
- Capacitación permanente y periódica al jefe de producción.
- Investigación y desarrollo.
- Monitorear el estado de las maquinarias mediante los controles de mantenimiento.
- Estudiar las opciones de maquinarias que ayuden al menor consumo de energía y con mayor capacidad productiva.

CAPÍTULO IX

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial es el valor requerido para cubrir todos los costos y gastos requeridos antes de que el negocio pueda “abrir las puertas al público”. Esto incluye gastos de constitución, la adquisición de planta, maquinaria y equipos; compra de muebles, enseres y adecuación de oficinas; e inventarios inicial y capital de trabajo.

La inversión inicial que este proyecto requiere asciende a los USD\$ 475304, la cual incluye el pago del terreno, adecuaciones del local, maquinaria y equipos para adecuación, muebles y enseres, y el capital de trabajo.

Tabla 34 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
DETALLE	COSTOS en USD\$
Maquinaria y equipos para adecuación	19.283
Gasto de constitución	1.700
Equipos de computación y software	54.975
Muebles y enseres	25.770
Instalaciones y adecuaciones	20.000
Pago terreno y local ⁶	300.000
Capital de Trabajo	53.576
TOTAL USD\$	475.304

El Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del SRI, dentro del artículo 28.- Gastos generales deducibles, dice lo siguiente:

⁶ * El pago de terreno y local en la inversión inicial se compone de lo siguiente:

Terreno= \$ 80 000

Local= \$ 220 000

La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán estos últimos.

b) Cuando el contribuyente haya adquirido repuestos destinados exclusivamente al mantenimiento de un activo fijo podrá, a su criterio, cargar directamente al gasto el valor de cada repuesto utilizado o depreciar todos los repuestos adquiridos, al margen de su utilización efectiva, en función a la vida útil restante del activo fijo para el cual están destinados, pero nunca en menos de cinco años. Si el contribuyente vendiere tales repuestos, se registrará como ingreso gravable el valor de la venta y, como costo, el valor que faltare por depreciar. Una vez adoptado un sistema, el contribuyente solo podrá cambiarlo con la autorización previa del respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas. (SRI, 2010)

9.2 Fuentes de ingresos

9.2.1 Ingresos

El único ingreso que el bar obtendrá es por la venta de bebidas y alimentos que los clientes consuman, además del cover que el cliente deberá pagar como consumo mínimo. Para establecer los ingresos del negocio se establecieron posibles cantidades de compras basándose en las encuestas y en cuanto están dispuestos a gastar, para sacar un estimado semanal y por horas desde que el bar abre (16h00) hasta la hora de cierre (02h00). Estos estimados se hicieron tanto para el inventario de bebidas como para el de alimentos. Para ver con mayor detalle el presupuesto de ingresos establecidos favor diríjase al anexo 6.

Dentro de los valores anuales proyectados a 5 años se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 35 Ingresos anuales

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 935.567	\$ 1.047.835	\$ 1.173.575	\$ 1.173.575	\$ 1.173.575

Los incrementos anuales que se plantean en el cuadro anterior poseen un incremento del 12%, valor que se obtuvo de la entrevista con el experto el cual menciona que en este tipo de negocios existe un crecimiento de un 40% dentro de 3 años. Para el año 4 y 5 los valores se mantienen iguales al año 3.

9.2.2 Presupuesto de ventas

Para calcular las ventas se dividió las bebidas vendidas semanalmente así como los alimentos (VER ANEXO 6). Esta división se la realizó con el experto dando un aproximado de cuantos diferentes ítems se consumen durante el día, una vez obtenido esto se logró calcular las ventas semanales y mensuales para llegar a la proyección de ventas señaladas. En el siguiente cuadro se observa la cantidad de ítems vendidos por semana y sus precios de venta.

Tabla 36 Presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas licores			
Bebidas Semanal			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Ron	79	\$ 70	\$ 5.530
Whisky	59	\$ 95	\$ 5.605
Tequila	30	\$ 85	\$ 2.550
Vodka	15	\$ 70	\$ 1.050
Cerveza	140	\$ 4,00	\$ 560
Otros			
Cokteles	65	\$ 6	\$ 390
Peceras	32	\$ 20	\$ 640
TOTAL SEMANAL	420		\$ 16.325

Bebidas Mensual			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Ron	316	\$ 70	\$ 22.120
Whisky	236	\$ 95	\$ 22.420
Tequila	120	\$ 85	\$ 10.200
Vodka	60	\$ 70	\$ 4.200
Cerveza	560	\$ 4,00	\$ 2.240
Otros			
Cokteles	260	\$ 6	\$ 1.560
Peceras	128	\$ 20	\$ 2.560
TOTAL MENSUAL	1680		\$ 65.300

Bebidas Anuales			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Ron	3792	\$ 70	\$ 265.440
Whisky	2832	\$ 95	\$ 269.040
Tequila	1440	\$ 85	\$ 122.400
Vodka	720	\$ 70	\$ 50.400
Cerveza	6720	\$ 4,00	\$ 26.880
Otros			
Cokteles	3120	\$ 6	\$ 18.720
Peceras	1536	\$ 20	\$ 30.720
TOTAL MENSUAL	20160		\$ 783.600

Licores	\$ 783.600
Alimentos	\$ 73.872
Total Anual	\$ 857.472

Incremento ventas en el año	9,10%
Total Año 1	\$ 935.502

Presupuesto de ventas Alimentos			
Alimentos Semanal			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Nachos	38	\$ 7	\$ 266
Alitas	70	\$ 15	\$ 1.050
Papas	31	\$ 4	\$ 124
Hamburguesas	11	\$ 5	\$ 55
Paninis	6	\$ 4	\$ 24
Pizzas	4	\$ 3	\$ 12
Ensaladas	4	\$ 2	\$ 8
TOTAL SEMANAL	164		\$ 1.539

Alimentos Mensual			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Nachos	152	\$ 7	\$ 1.064
Alitas	280	\$ 15	\$ 4.200
Papas	124	\$ 4	\$ 496
Hamburguesas	44	\$ 5	\$ 220
Paninis	24	\$ 4	\$ 96
Pizzas	16	\$ 3	\$ 48
Ensaladas	16	\$ 2	\$ 32
TOTAL MENSUAL	656		\$ 6.156

Alimentos Anuales			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Nachos	1824	\$ 7	\$ 12.768
Alitas	3360	\$ 15	\$ 50.400
Papas	1488	\$ 4	\$ 5.952
Hamburguesas	528	\$ 5	\$ 2.640
Paninis	288	\$ 4	\$ 1.152
Pizzas	192	\$ 3	\$ 576
Ensaladas	192	\$ 2	\$ 384
TOTAL MENSUAL	7872		\$ 73.872

Tabla 37 Presupuesto de ventas años 2 al 5

Presupuesto de ventas Licores 2do Año			
Bebidas Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Botellas			
Ron	3887	\$70.00	\$272,090.00
Whisky	2903	\$95.00	\$275,785.00
Tequila	1476	\$85.00	\$125,460.00
Vodka	738	\$70.00	\$51,660.00
Cerveza	6888	\$4.00	\$27,552.00
Otros			
Cokteles	3198	\$6.00	\$19,188.00
Peceras	1574	\$20.00	\$31,480.00
Total Anual	20664		\$803,215.00

Presupuesto de alimentos 2do Año			
Alimentos Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Platos			
Nachos	1870	\$7.00	\$13,090.00
Alitas	3444	\$15.00	\$51,660.00
Papas	1525	\$4.00	\$6,100.00
Hamburguesas	558	\$5.00	\$2,790.00
Paninis	299	\$4.00	\$1,196.00
Pizzas	204	\$3.00	\$612.00
Ensaladas	197	\$2.00	\$394.00
Total Anual	8097		\$75,842.00

Licores	\$803,215.00
Alimentos	\$75,842.00
Incremento ventas año	19%
Total	\$1,047,835.94

Presupuesto de ventas Licores 3er Año			
Bebidas Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Botellas			
Ron	4039	\$70.00	\$282,730.00
Whisku	3295	\$95.00	\$313,025.00
Tequila	1679	\$85.00	\$142,715.00
Vodka	908	\$70.00	\$63,560.00
Cerveza	7206	\$4.00	\$28,824.00
Otros			
Cokteles	3310	\$6.00	\$19,860.00
Peceras	1634	\$20.00	\$32,680.00
Total Anual	22071		\$883,394.00

Presupuesto de alimentos 3er Año			
Alimentos Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Platos			
Nachos	1935	\$7.00	\$13,545.00
Alitas	3565	\$15.00	\$53,475.00
Papas	1578	\$4.00	\$6,312.00
Hamburguesas	578	\$5.00	\$2,890.00
Paninis	315	\$4.00	\$1,260.00
Pizzas	217	\$3.00	\$651.00
Ensaladas	210	\$2.00	\$420.00
Total Anual	8398		\$78,553.00

Licores	\$883,394.00
Alimentos	\$78,553.00
Incremento ventas año	22%
Total	\$1,173,575.34

Continuación tabla 37 Presupuesto de ventas años 2 al 5

Presupuesto de ventas Licores 4to Año			
Bebidas Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Botellas			
Ron	4039	\$70.00	\$282,730.00
Whisku	3295	\$95.00	\$313,025.00
Tequila	1679	\$85.00	\$142,715.00
Vodka	908	\$70.00	\$63,560.00
Cerveza	7206	\$4.00	\$28,824.00
Otros			
Cokteles	3310	\$6.00	\$19,860.00
Peceras	1634	\$20.00	\$32,680.00
Total Anual	22071		\$883,394.00

Presupuesto de alimentos 4to Año			
Alimentos Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Platos			
Nachos	1935	\$7.00	\$13,545.00
Alitas	3565	\$15.00	\$53,475.00
Papas	1578	\$4.00	\$6,312.00
Hamburguesas	578	\$5.00	\$2,890.00
Paninis	315	\$4.00	\$1,260.00
Pizzas	217	\$3.00	\$651.00
Ensaladas	210	\$2.00	\$420.00
Total Anual	8398		\$78,553.00

Licores	\$883,394.00
Alimentos	\$78,553.00
Incremento ventas año	22%
Total	\$1,173,575.34

Presupuesto de ventas Licores 5to Año			
Bebidas Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Botellas			
Ron	4039	\$70.00	\$282,730.00
Whisku	3295	\$95.00	\$313,025.00
Tequila	1679	\$85.00	\$142,715.00
Vodka	908	\$70.00	\$63,560.00
Cerveza	7206	\$4.00	\$28,824.00
Otros			
Cokteles	3310	\$6.00	\$19,860.00
Peceras	1634	\$20.00	\$32,680.00
Total Anual	22071		\$883,394.00

Presupuesto de alimentos 5to Año			
Alimentos Anuales			
Items	Cantidad	Precios	Total
Platos			
Nachos	1935	\$7.00	\$13,545.00
Alitas	3565	\$15.00	\$53,475.00
Papas	1578	\$4.00	\$6,312.00
Hamburguesas	578	\$5.00	\$2,890.00
Paninis	315	\$4.00	\$1,260.00
Pizzas	217	\$3.00	\$651.00
Ensaladas	210	\$2.00	\$420.00
Total Anual	8398		\$78,553.00

Licores	\$883,394.00
Alimentos	\$78,553.00
Incremento ventas año	22%
Total	\$1,173,575.34

En el cuadro anterior se observa la cantidad de ítems vendidos mensual y anualmente, para el primer año, existe un incremento de ventas en el total anual de 9,10%, debido a que al ser nuevo cada mes el bar será más llamativo y sus ventas aumentaran desde el 3er mes en aproximadamente 1.1%. Para el segundo año cuando el bar es más conocido aumentan sus ventas en el total anual cerca del 1,8% a partir del 2do mes y para el tercer año un 2% mensual a

partir del 2do mes aproximadamente. Para el año 4 y 5 los valores se mantienen iguales al año 3.

9.3 Costos fijos y variables

9.3.1 Costos de ventas

En la siguiente tabla se observa los costos de ventas o estimación de los costos de cada producto, además se detalla el costo mensual que se debe pagar para satisfacer las necesidades de la demanda de la proyección de ventas mostrado en la tabla anterior.

Tabla 38 Precios alimentos y licores

Estimación de Costos			
Licores		Alimentos	
Botellas	Costo Unitario	Platos	Costo Unitario
Ron	\$20.00	Nachos	\$3.00
Whisky	\$27.00	Alitas	\$5.00
Tequila	\$26.00	Papas	\$3.00
Vodka	\$20.00	Hamburguesas	\$5.00
Cerveza	\$0.60	Paninis	\$1.30
Otros			
Cokteles	\$1.85	Pizzas	\$3.00
Peceras	\$5.00	Ensaladas	\$0.50

Tabla 39 Estimación de costos alimentos y licores mensual.

Estimación de Costos Licores			
Bebidas Mensual			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Ron	316	\$ 20	\$ 6.320
Whisky	236	\$ 27	\$ 6.372
Tequila	120	\$ 26	\$ 3.120
Vodka	60	\$ 20	\$ 1.200
Cerveza	560	\$ 0,60	\$ 336
Otros			
Cokteles	260	\$ 1,85	\$ 481
Peceras	128	\$ 5	\$ 640
TOTAL MENSUAL	1680		\$ 18.469

Estimación de Costos Alimentos			
Alimentos Mensual			
Items	Cantidad	Precio	Total
Botellas			
Nachos	152	\$ 3	\$ 456
Alitas	280	\$ 5	\$ 1.400
Papas	124	\$ 3	\$ 372
Hamburguesas	44	\$ 5	\$ 220
Paninis	24	\$ 1,3	\$ 31
Pizzas	16	\$ 3,0	\$ 48
Ensaladas	16	\$ 0,5	\$ 8
TOTAL MENSUAL	656		\$ 2.535

Los precios de los licores fueron sacados de los precios que ofrece la cadena La Cigarra incluidos sus descuentos.

Los precios de los alimentos fueron sacados de precios ofrecidos a compras grandes por parte de Pronaca, y los distribuidores de los distintos tipos de alimentos.

Tabla 40 Estimación de costos alimentos y licores anual y proyectado.

Estimación de Costos Licores Año 1			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Botellas			
Ron	3792	\$20.00	\$75,840.00
Whisky	2832	\$27.00	\$76,464.00
Tequila	1440	\$26.00	\$37,440.00
Vodka	720	\$20.00	\$14,400.00
Cerveza	6720	\$0.60	\$4,032.00
Otros			
Cokteles	3120	\$1.85	\$5,772.00
Peceras	1536	\$5.00	\$7,680.00
Total	20160		\$221,628.00

Licores	\$221,628.00
Alimentos	\$30,422.40
Total	\$252,050.40
Incremento Ventas	9.10%
Subtotal	\$274,987
Desc. Cantidad comprada	1.35%
Total	\$ 271,276

Estimación de Costos Licores Año 2			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Botellas			
Ron	3887	\$20.00	\$77,740.00
Whisky	2903	\$27.00	\$78,381.00
Tequila	1476	\$26.00	\$38,376.00
Vodka	738	\$20.00	\$14,760.00
Cerveza	6888	\$0.60	\$4,132.80
Otros			
Cokteles	3198	\$1.85	\$5,916.30
Peceras	1574	\$5.00	\$7,870.00
Total	20664		\$227,176.10

Licores	\$227,176.10
Alimentos	\$31,294.20
Total	\$258,470.30
Incremento Ventas	19.00%
Subtotal	\$307,580
Desc. Cantidad comprada	1.35%
Total	\$ 303,829

Estimación de Costos Licores Año 3			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Botellas			
Ron	4039	\$20.00	\$80,780.00
Whisky	3295	\$27.00	\$88,965.00
Tequila	1679	\$26.00	\$43,654.00
Vodka	908	\$20.00	\$18,160.00
Cerveza	7206	\$0.60	\$4,323.60
Otros			
Cokteles	3310	\$1.85	\$6,123.50
Peceras	1634	\$5.00	\$8,170.00
Total	22071		\$250,176.10

Licores	\$250,176.10
Alimentos	\$32,419.50
Total	\$282,595.60
Incremento Ventas	22.00%
Subtotal	\$344,767
Desc. Cantidad comprada	1.35%
Total	\$ 340,289

Estimación de Costos Alimentos Año 1			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Platos			
Ron	1824	\$3.00	\$5,472.00
Whisky	3360	\$5.00	\$16,800.00
Tequila	1488	\$3.00	\$4,464.00
Vodka	528	\$5.00	\$2,640.00
Cerveza	288	\$1.30	\$374.40
Otros			
Cokteles	192	\$3.00	\$576.00
Peceras	192	\$0.50	\$96.00
Total	7872		\$30,422.40

Estimación de Costos Alimentos Año 2			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Platos			
Ron	1870	\$3.00	\$5,610.00
Whisky	3444	\$5.00	\$17,220.00
Tequila	1525	\$3.00	\$4,575.00
Vodka	558	\$5.00	\$2,790.00
Cerveza	299	\$1.30	\$388.70
Otros			
Cokteles	204	\$3.00	\$612.00
Peceras	197	\$0.50	\$98.50
Total	8097		\$31,294.20

Estimación de Costos Alimentos Año 3			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Platos			
Ron	1935	\$3.00	\$5,805.00
Whisky	3565	\$5.00	\$17,825.00
Tequila	1578	\$3.00	\$4,734.00
Vodka	578	\$5.00	\$2,890.00
Cerveza	315	\$1.30	\$409.50
Otros			
Cokteles	217	\$3.00	\$651.00
Peceras	210	\$0.50	\$105.00
Total	8398		\$32,419.50

Estimacion de Costos Licores Año 4			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Botellas			
Ron	4039	\$20.00	\$80,780.00
Whisky	3295	\$27.00	\$88,965.00
Tequila	1679	\$26.00	\$43,654.00
Vodka	908	\$20.00	\$18,160.00
Cerveza	7206	\$0.60	\$4,323.60
Otros			
Cokteles	3310	\$1.85	\$6,123.50
Peceras	1634	\$5.00	\$8,170.00
Total	22071		\$250,176.10

Licores	\$250,176.10
Alimentos	\$32,419.50
Total	\$282,595.60
Incremento Ventas	22.00%
Subtotal	\$344,767
Desc. Cantidad comprada	1.35%
Total	\$ 340,289

Estimacion de Costos Licores Año 5			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Botellas			
Ron	4039	\$20.00	\$80,780.00
Whisky	3295	\$27.00	\$88,965.00
Tequila	1679	\$26.00	\$43,654.00
Vodka	908	\$20.00	\$18,160.00
Cerveza	7206	\$0.60	\$4,323.60
Otros			
Cokteles	3310	\$1.85	\$6,123.50
Peceras	1634	\$5.00	\$8,170.00
Total	22071		\$250,176.10

Licores	\$250,176.10
Alimentos	\$32,419.50
Total	\$282,595.60
Incremento Ventas	22.00%
Subtotal	\$344,767
Desc. Cantidad comprada	1.35%
Total	\$ 340,289

Estimacion de Costos Alimentos Año 4			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Platos			
Ron	1935	\$3.00	\$5,805.00
Whisky	3565	\$5.00	\$17,825.00
Tequila	1578	\$3.00	\$4,734.00
Vodka	578	\$5.00	\$2,890.00
Cerveza	315	\$1.30	\$409.50
Otros			
Cokteles	217	\$3.00	\$651.00
Peceras	210	\$0.50	\$105.00
Total	8398		\$32,419.50

Estimacion de Costos Alimentos Año 5			
Bebidas Anuales	Cantidad	Precio	Total
Items			
Platos			
Ron	1935	\$3.00	\$5,805.00
Whisky	3565	\$5.00	\$17,825.00
Tequila	1578	\$3.00	\$4,734.00
Vodka	578	\$5.00	\$2,890.00
Cerveza	315	\$1.30	\$409.50
Otros			
Cokteles	217	\$3.00	\$651.00
Peceras	210	\$0.50	\$105.00
Total	8398		\$32,419.50

Dentro de la proyección anual se manejarán los mismos costos de venta en todos los años, los incrementos anuales se debe a la variación de la industria y concurrencia de personas determinado según la investigación de mercados, aumentando así el 12% anual. En la siguiente tabla se observa los costos anuales proyectados a 5 años de licores y alimentos.

En resumen los costos de ventas para los 5 años son los siguientes.

Tabla 41 Costos de alimentos y licores anual y proyectado.

Items	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Licores	\$ 238,581	\$ 267,210	\$ 299,276	\$ 299,276	\$ 299,276
Costo Alimentos	\$ 32,695	\$ 36,619	\$ 41,013	\$ 41,013	\$ 41,013
TOTAL	\$ 271,276	\$ 303,829	\$ 340,289	\$ 340,289	\$ 340,289

9.3.2 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos costos que deben ser cubiertos independientemente de las ventas o ingresos que existan. Los ítems que entran en esta clasificación son los salarios operativos y administrativos, las amortizaciones, servicios básicos, limpieza. Para ver el detalle mensual ver el Anexo 6.

En la siguiente tabla se observan los costos fijos que se incurren en el negocio.

Tabla 42 Costos fijos

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2 *	AÑO 3 *	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos empleados	\$ 143.627,13	\$ 159.956,10	\$ 178.081,26	\$ 197.670,20	\$ 219.413,92
Sueldos socios	\$ 144.000	\$ 159.840	\$ 177.422	\$ 196.939	\$ 218.602
Sueldos subcontratados	\$ 20.000	\$ 22.200	\$ 24.642	\$ 27.353	\$ 30.361
Servicios básicos	\$ 9.335	\$ 9.522	\$ 9.713	\$ 9.907	\$ 10.105
TOTAL	\$ 316.962,57	\$ 351.518,25	\$ 389.858,26	\$ 431.868,53	\$ 478.482,45

En el año 2 y el año 3 se consideran contrataciones de un nuevo empleado por año, cada año los sueldos suben un 11% el cual es el promedio de los aumentos de sueldos implementado por el gobierno. Los valores de los servicios básicos aumentan anualmente en un 2%, el cual es el promedio de la inflación existente en el país en los últimos años.

9.3.3 Costos variables

Los costos variables son valores que fluctúan de acuerdo a las ventas que se realicen en el negocio, estos costos van a afectar directamente a la producción. En el siguiente cuadro se pueden observar los costos variables proyectados a 5 años. Para ver los costos variables mensuales ver Anexo 6.

Tabla 43 Costos variables

ITEMS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario Licor	\$ 238.581	\$ 267.210	\$ 299.276	\$ 299.276	\$ 299.276
Inventario Alimentos	\$ 32.695	\$ 36.619	\$ 41.013	\$ 41.013	\$ 41.013
Suministros Limpieza	\$ 7.200	\$ 7.368	\$ 7.539	\$ 7.715	\$ 7.895
Suministros Varios	\$ 24.000	\$ 24.559	\$ 25.131	\$ 25.717	\$ 26.316
Gastos Publicidad	\$ 18.000	\$ 18.720	\$ 19.469	\$ 20.248	\$ 21.057
TOTAL	\$ 320.476	\$ 354.476	\$ 392.428	\$ 393.968	\$ 395.557

Los costos de inventario de alimentos y bebidas están planteados según las necesidades para cubrir la posible demanda, además se tomó como referencia los costos de inventarios del experto entrevistado.

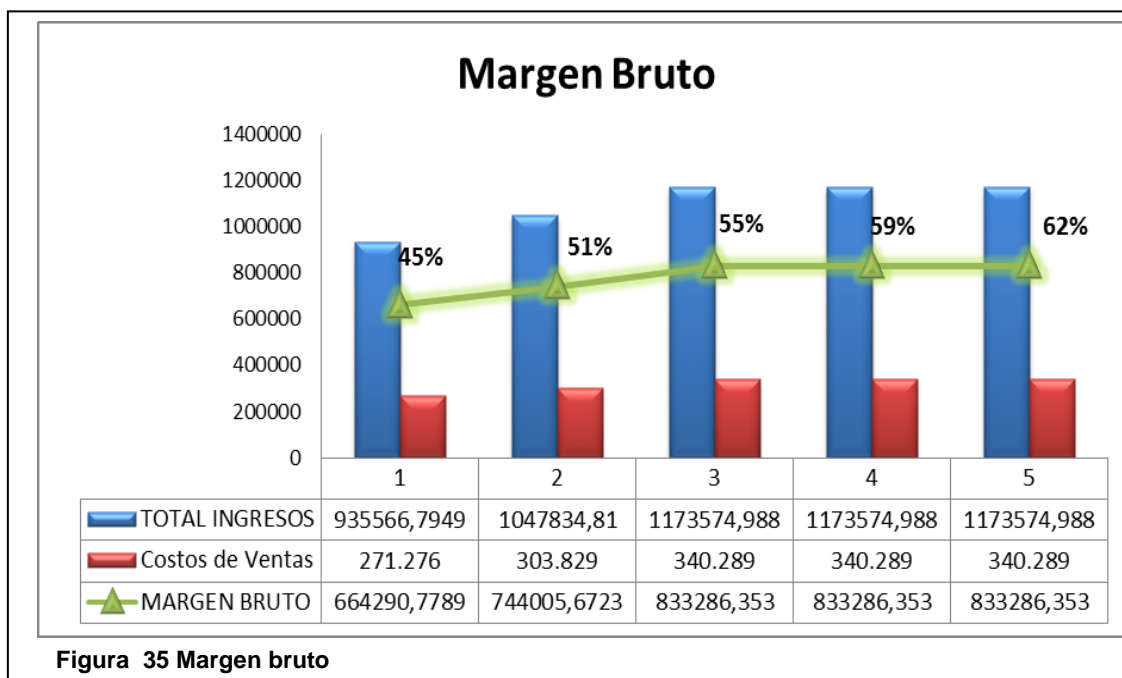
9.4 Margen Bruto y Margen Operativo

9.4.1 Margen bruto

El margen bruto es la diferencia existente entre los ingresos que se perciben por las ventas del bar, menos los costos de ventas. En el siguiente cuadro se puede observar el margen bruto existente.

Tabla 44 Margen bruto

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		935566,8	1047835	1173575	1173575	1173575
TOTAL INGRESOS		935566,8	1047835	1173575	1173575	1173575
EGRESOS						
Costos de ventas		271.276	303.829	340.289	340.289	340.289
MARGEN BRUTO		664290,8	744005,7	833286,4	833286,4	833286,4



Se puede observar en el gráfico que el margen bruto del primer año alcanza a un porcentaje del 45%.

9.4.2 Margen operativo

El margen operativo es el resultado del margen bruto menos los costos y gastos fijos existentes en el negocio. El gasto de interés no se incluye dentro del cálculo del margen operativo. En el siguiente cuadro se puede observar el margen operativo existente.

Tabla 45 Margen operativo

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO		664290,8	744005,7	833286,4	833286,4	833286,4
Gastos generales		366.163	402.165	441.998	485.548	533.751
MARGEN OPERATIVO		298.128	341.840	391.288	347.738	299.535

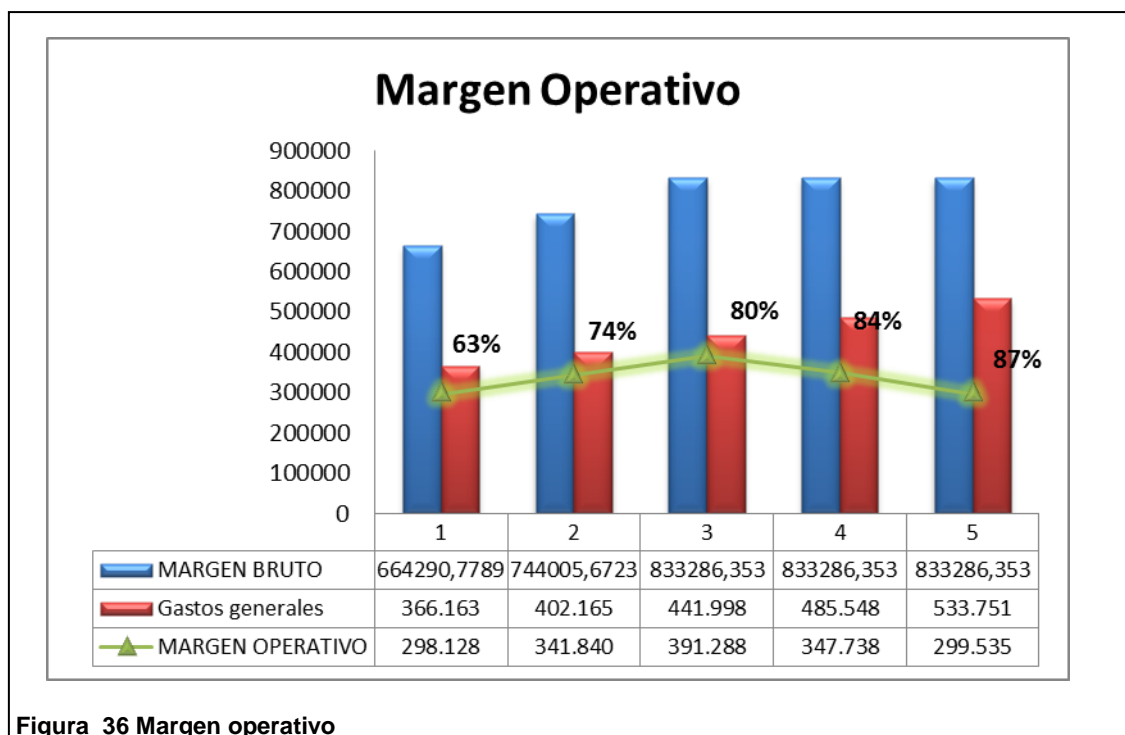


Figura 36 Margen operativo

Se puede observar en el gráfico anterior que el margen operativo en el primer año alcanza un total del 63%.

9.5 Estado de resultados actual y proyectado

“El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado”.

(Crece Negocios, 2014)

El estado de pérdidas y ganancias que se muestra a continuación, ayudará a la toma de decisiones. Se puede observar que desde el primer año existe una utilidad neta positiva lo cual es beneficioso para el negocio.

Tabla 46 Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	\$ 935.566,79	\$ 1.047.834,81	\$ 1.173.574,99	\$ 1.173.574,99	\$ 1.173.574,99
TOTAL INGRESOS	\$ 935.566,79	\$ 1.047.834,81	\$ 1.173.574,99	\$ 1.173.574,99	\$ 1.173.574,99
EGRESOS					
Costos de Ventas	\$ 271.276,02	\$ 303.829,14	\$ 340.288,63	\$ 340.288,63	\$ 340.288,63
UTILIDAD BRUTA	\$ 664.290,78	\$ 744.005,67	\$ 833.286,35	\$ 833.286,35	\$ 833.286,35
Gastos generales	\$ 366.162,57	\$ 402.165,21	\$ 441.997,91	\$ 485.548,17	\$ 533.750,96
Depreciaciones	\$ 32.996,97	\$ 32.996,97	\$ 32.996,97	\$ 15.505,30	\$ 22.171,97
Amortizaciones	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
TOTAL EGRESOS	\$ 671.275,55	\$ 739.831,32	\$ 816.123,51	\$ 842.182,11	\$ 897.051,56
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 264.291,24	\$ 308.003,49	\$ 357.451,47	\$ 331.392,88	\$ 276.523,42
15% Trabajadores	\$ 39.643,69	\$ 46.200,52	\$ 53.617,72	\$ 49.708,93	\$ 41.478,51
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ 224.647,56	\$ 261.802,97	\$ 303.833,75	\$ 281.683,95	\$ 235.044,91
22% Impuesto a la renta	\$ 49.422,46	\$ 57.596,65	\$ 66.843,43	\$ 61.970,47	\$ 51.709,88
UTILIDAD NETA	\$ 175.225,09	\$ 204.206,32	\$ 236.990,33	\$ 219.713,48	\$ 183.335,03

9.6 Balance general actual y proyectado

“Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo”.

(Gerencie, 2010)

El balance general está conformado por tres partes importantes: activos, pasivos y patrimonio.

En la siguiente tabla se puede observar el balance general de la empresa desde el año cero al año 5.

Tabla 47 Balance General

BALANCE GENERAL AÑO 1			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes			
CAJA BANCOS	\$ 177.972,49	DEUDA	\$ 95.060,89
INVENTARIO	\$ 27.127,60		
Activos Fijos			
TERRENO	\$ 80.000,00		
LOCAL	\$ 220.000,00		
DEPRECIACIÓN	\$ (11.000,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 95.060,89
MAQUINARIA Y EQUIPOS ADECUACION	\$ 19.283		
DEPRECIACIÓN	\$ (1.928,30)		
		PATRIMONIO	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.770,00		
DEPRECIACIÓN	\$ (2.577,00)	CAPITAL SOCIAL	\$ 285.182,66
		UTILIDADES EJERCICIO	\$ 175.225,09
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 52.475,00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 17.522,51
DEPRECIACIÓN	\$ (17.491,67)		
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 477.930,26
Otros Activos			
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4.200,00		
AMORTIZACIÓN	\$ (840,00)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 572.991,1	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 572.991,2

Continuación Tabla 47 Balance General

BALANCE GENERAL AÑO 2			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes			
CAJA BANCOS	\$ 240.593,52	DEUDA	\$ 95.060,89
INVENTARIO	\$ 30.382,91	CUENTAS POR PAGAR	\$ 10.000,00
Activos Fijos			
TERRENO	\$ 80.000,00		
LOCAL	\$ 220.000,00		
DEPRECIACIÓN	\$ (22.000,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 105.060,89
MAQUINARIA Y EQUIPOS ADECUACION	\$ 24.283		
DEPRECIACIÓN	\$ (4.356,60)		
		PATRIMONIO	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 30.770		
DEPRECIACIÓN	\$ (5.654,00)	CAPITAL SOCIAL	\$ 285.182,66
		UTILIDADES EJERCICIO	\$ 204.206,32
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 52.475,00	UTLIDADES RETENIDAS	\$ 20.420,63
DEPRECIACIÓN	\$ (34.983,33)		
Otros Activos		TOTAL PATRIMONIO	\$ 509.809,61
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4.200,00		
AMORTIZACIÓN	\$ (840,00)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 614.870,5	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 614.870,5

BALANCE GENERAL AÑO 3			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes			
CAJA BANCOS	\$ 401.767,83	DEUDA	\$ -
INVENTARIO	\$ 34.028,86	CUENTAS POR PAGAR	\$ 7.000,00
Activos Fijos			
TERRENO	\$ 80.000,00		
LOCAL	\$ 220.000,00		
DEPRECIACIÓN	\$ (33.000,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 7.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS ADECUACION	\$ 24.283		
DEPRECIACIÓN	\$ (6.784,90)		
		PATRIMONIO	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 27.770		
DEPRECIACIÓN	\$ (8.431,00)	CAPITAL SOCIAL	\$ 475.304,43
		UTILIDADES EJERCICIO	\$ 236.990,33
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 52.475	UTLIDADES RETENIDAS	\$ 23.699,03
DEPRECIACIÓN	\$ (52.475,00)		
Otros Activos		TOTAL PATRIMONIO	\$ 735.993,79
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4.200,00		
AMORTIZACIÓN	\$ (840,00)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 742.993,8	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 742.993,8

Continuación Tabla 47 Balance General

BALANCE GENERAL AÑO 4			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes			
CAJA BANCOS	\$ 398.268,58	DEUDA	\$ -
INVENTARIO	\$ 34.028,86	CUENTAS POR PAGAR	\$ 20.000,00
Activos Fijos			
TERRENO	\$ 80.000,00		
LOCAL	\$ 220.000,00		
DEPRECIACIÓN	\$ (44.000,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 20.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS ADECUACION	\$ 19.283		
DEPRECIACIÓN	\$ (8.713,20)		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.770		
DEPRECIACIÓN	\$ (11.008,00)	PATRIMONIO	
		CAPITAL SOCIAL	\$ 475.304,43
		UTILIDADES EJERCICIO	\$ 219.713,48
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 20.000	UTLIDADES RETENIDAS	\$ 21.971,35
DEPRECIACIÓN	-		
Otros Activos		TOTAL PATRIMONIO	\$ 716.989,26
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4.200,00		
AMORTIZACIÓN	\$ (840,00)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 736.989,2	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 736.989,3
BALANCE GENERAL AÑO 5			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes			
CAJA BANCOS	\$ 360.424,23	DEUDA	\$ -
INVENTARIO	\$ 34.028,86	CUENTAS POR PAGAR	\$ 10.000,00
Activos Fijos			
TERRENO	\$ 80.000,00		
LOCAL	\$ 220.000,00		
DEPRECIACIÓN	\$ (55.000,00)	TOTAL PASIVOS	\$ 10.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS ADECUACION	\$ 19.283		
DEPRECIACIÓN	\$ (10.641,50)		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.770	PATRIMONIO	
DEPRECIACIÓN	\$ (13.585,00)	CAPITAL SOCIAL	\$ 475.304,43
		UTILIDADES EJERCICIO	\$ 183.335,03
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 30.000	UTLIDADES RETENIDAS	\$ 18.333,50
DEPRECIACIÓN	\$ (6.666,67)		
Otros Activos		TOTAL PATRIMONIO	\$ 676.972,97
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4.200,00		
AMORTIZACIÓN	\$ (840,00)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 686.972,9	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 686.973,0

9.7 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

9.7.1 Estado de flujo de efectivo

De la definición que el Consejo Técnico de la Contaduría, advertimos tres elementos muy importantes que conforma un estado de flujo de efecto: actividades de Operación, Inversión y Financiación. Veamos a grandes rasgos que significa y que comprende cada una de esas actividades.

Actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.

Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros [pasivos] o de sus socios [patrimonio].

En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos.

En la siguiente tabla se puede observar el estado de flujo de efectivo de la empresa.

Tabla 48 Estado de flujo de efectivo proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de Operación					
<i>Ventas Netas</i>	\$ 935.566,79	\$ 1.047.834,81	\$ 1.173.574,99	\$ 1.173.574,99	\$ 1.173.574,99
<i>Costo de ventas</i>	\$ (271.276,02)	\$ (303.829,14)	\$ (340.288,63)	\$ (340.288,63)	\$ (340.288,63)
<i>Inventario</i>	\$ (27.127,60)	\$ (30.382,91)	\$ (34.028,86)	\$ (34.028,86)	\$ (34.028,86)
<i>Gastos Operacionales</i>	\$ (366.162,57)	\$ (402.165,21)	\$ (441.997,91)	\$ (485.548,17)	\$ (533.750,96)
<i>Impuesto a la renta</i>	\$ (49.422,46)	\$ (57.596,65)	\$ (66.843,43)	\$ (61.970,47)	\$ (51.709,88)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	\$ 221.578,15	\$ 253.860,89	\$ 290.416,15	\$ 251.738,85	\$ 213.796,65
Actividades de Inversión					
<i>Adquisición de propiedad, planta y equipo</i>	\$ (364.531,03)	\$ (374.531,03)	\$ (371.531,03)	\$ (349.547,70)	\$ (352.881,03)
<i>Activos Intangibles</i>	\$ (5.040,00)	\$ (5.040,00)	\$ (5.040,00)	\$ (5.040,00)	\$ (5.040,00)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	\$ (369.571,03)	\$ (379.571,03)	\$ (376.571,03)	\$ (354.587,70)	\$ (357.921,03)
Actividades de financiamiento					
<i>Aportación de capital</i>	\$ 127.480,08	\$ 101.396,98	\$ 262.013,14	\$ 277.562,30	\$ 310.302,91
<i>Obtención préstamo</i>	\$ 95.060,89	\$ 95.060,89	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Utilidades pagadas</i>	\$ (39.643,69)	\$ (46.200,52)	\$ (53.617,72)	\$ (49.708,93)	\$ (41.478,51)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	\$ 182.897,28	\$ 150.257,34	\$ 208.395,42	\$ 227.853,37	\$ 268.824,39
Variación Neta de Efectivo	\$ 34.904,39	\$ 24.547,20	\$ 122.240,54	\$ 125.004,52	\$ 124.700,01

9.7.2 Flujos de efectivo

Para conocer cuánto dinero entra o sale de la empresa durante un año, se utiliza el flujo de efectivo en el cual se registran, al igual que en el estado de pérdidas y ganancias, todos los ingresos y costos que existen en el negocio, pero adicionalmente, en este flujo se registra también el pago de intereses, el pago del capital, y se suma las depreciaciones y amortizaciones debido a que es un dinero que físicamente no sale de la empresa.

En la siguiente tabla se puede observar el estado de flujo de efectivo proyectado a 5 años. Para observar los valores de depreciación y valor de desecho favor dirigirse a Anexo 8.

Tabla 49 Flujo de efectivo apalancado

FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO (APALANCADO)						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		935566,7949	1047834,81	1173574,988	1173575	1173575
TOTAL INGRESOS		935566,7949	1047834,81	1173574,988	1173575	1173575
EGRESOS						
Costos de Ventas		271.276	303.829	340.289	340.289	340.289
UTILIDAD BRUTA		664290,7789	744005,6723	833286,353	833286,35	833286,4
Gastos generales		366.163	402.165	441.998	485.548	533.751
Intereses		24.526	13.006	-	-	-
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
TOTAL EGRESOS		671.276	739.831	816.124	842.182	897.052
UTILIDAD OPERACIONAL		264.291	308.003	357.451	331.393	276.523
15% Trabajadores		39.644	46.201	53.618	49.709	41.479
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		224.648	261.803	303.834	281.684	235.045
22% Impuesto a la renta		49.422	57.597	66.843	61.970	51.710
UTILIDAD NETA		175.225	204.206	236.990	219.713	183.335
Inversión	(421.728)	-	(10.000)	(7.000)	(20.000)	(10.000)
Capital de trabajo	(53.576)					
Prestamo	190.122					
Pago de la Deuda		(89.301)	(100.821)	-	-	-
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
Valor de desecho						290.860
FLUJO NETO DE CAJA	(285.183)	119.761	127.222	263.827	216.059	487.207

Tabla 50 Flujo de efectivo desapalancado

FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		935566,7949	1047834,81	1173574,988	1173574,988	1173574,988
TOTAL INGRESOS		935566,7949	1047834,81	1173574,988	1173574,988	1173574,988
EGRESOS						
Costos de Ventas		271.276	303.829	340.289	340.289	340.289
UTILIDAD BRUTA		664290,7789	744005,6723	833286,353	833286,353	833286,353
Gastos generales		366.163	402.165	441.998	485.548	533.751
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
TOTAL EGRESOS		671.276	739.831	816.124	842.182	897.052
UTILIDAD OPERACIONAL		264.291	308.003	357.451	331.393	276.523
15% Trabajadores		39.644	46.201	53.618	49.709	41.479
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		224.648	261.803	303.834	281.684	235.045
22% Impuesto a la renta		49.422	57.597	66.843	61.970	51.710
UTILIDAD NETA		175.225	204.206	236.990	219.713	183.335
Inversión	(421.728)	-	(10.000)	(7.000)	(20.000)	(10.000)
Capital de trabajo	(53.576)					
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
Valor de desecho						290.860
FLUJO NETO DE CAJA	(475.304)	209.062	228.043	263.827	216.059	487.207

9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, una vez conocidos los costos fijos y variables, además del nivel de ventas del negocio y los precios del mismo, determina la cantidad mínima de productos y de ventas que el negocio debe poseer para cubrir dichos costos.

En la siguiente tabla y gráfico se presenta el punto de equilibrio del bar.

Tabla 51 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
P= PvP promedio	\$ 27,86
v= costos variables unitario	\$ 12,65
F= costos fijos totales	\$ 351.518,25

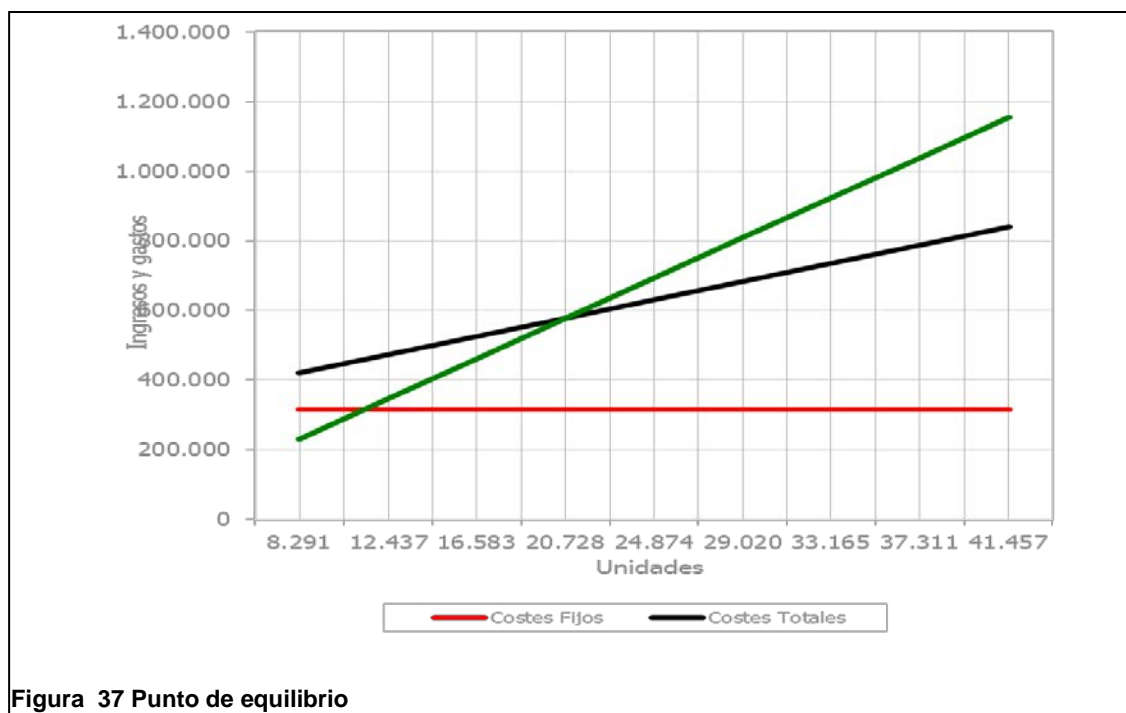


Figura 37 Punto de equilibrio

Los resultados del punto de equilibrio son los siguientes:

Análisis del punto de equilibrio	
Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el punto de equilibrio	20.729
Facturación mínima para alcanzar el punto de equilibrio	577.447,75

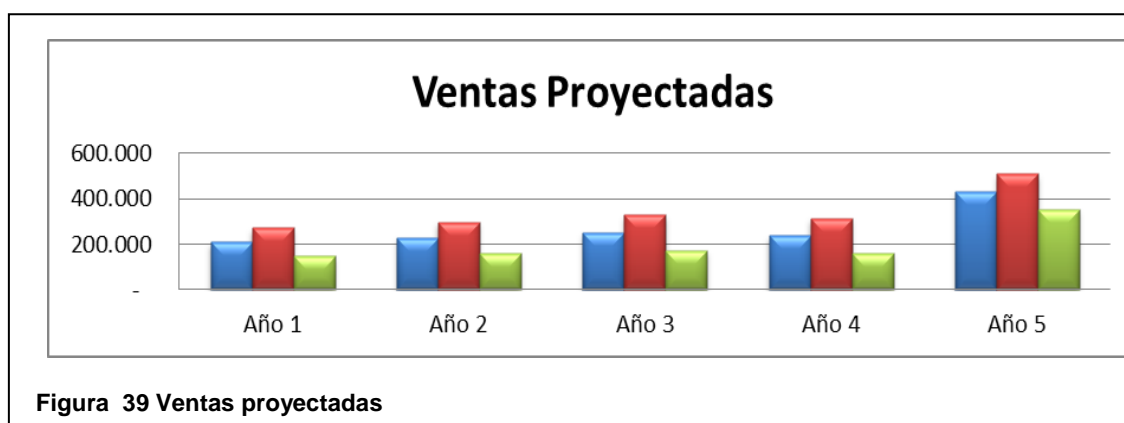
Figura 38 Análisis del punto de equilibrio

Se puede observar que la facturación mínima que el negocio debe alcanzar es de \$577.447,75 lo cual se logra en el 8vo. mes del primer año.

9.9 Control de costos importantes

Se realizó un análisis de sensibilidad al flujo de efectivos, afectando en la principal variable que la empresa posee el cual son las ventas. Estos escenarios varían debido al incremento en el PIB de la industria y las consideraciones planteadas en el capítulo 8.

Para cada escenario, la variable afectada únicamente son las ventas, lo cual nos da tres posibles escenarios, el normal o esperado, el optimista y el pesimista.



En el gráfico anterior, los escenarios están representados por los colores, azul para el escenario normal o esperado, el rojo para el escenario optimista y el verde para el pesimista.

Los valores del VAN y TIR en cada uno de los escenarios planteados son los siguientes.

Tabla 52 Escenarios

Escenarios	VAN	TIR
NORMAL	247.463	44%
OPTIMISTA	445.442	59%
PESIMISTA	49.485	28%

A cada escenario se le otorga un peso o un porcentaje de factibilidad, el cual ayudará para el cálculo del valor esperado de la inversión.

En este caso se le otorga un porcentaje del 60% al escenario normal o esperado y 20% a los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 53 Probabilidades de escenarios

Escenarios	VAN	Probabilidad
NORMAL	230.992	60%
OPTIMISTA	428.971	20%
PESIMISTA	33.014	20%

Para obtener el valor esperado de la inversión se tomará la fórmula.

$$\widehat{NPV} = \sum_{j=1}^n NPV_j \times p_j$$

Ecuación 2 Fórmula VPN

Fórmula tomada de: (Mc. Guigan, Moyer, y Kretlow, Administracion

Financiera Contemporánea, 2004).

$$VAN = 20\% \cdot 428971 + (60\% \cdot 230992) + (20\% \cdot 33014)$$

El resultado de la fórmula da como resultado un VAN de \$230.992,2

9.9.1 Escenarios

Para observar cómo se realizan las transacciones y movimientos de efectivo durante los 5 años proyectados en otros posibles escenarios, a continuación se presenta los flujos de efectivo en el escenario optimista y pesimista. Estos escenarios poseen una variación de las ventas de un 10% el cual es un aproximado de la fluctuación del PIB de la industria, además se tomó este valor referencial de la entrevista con el experto el cual indica que es el valor aproximado de variación, tanto de aumento como de disminución de ventas según la temporada.

Tabla 54 Flujo de efectivo optimista

FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA ACTUAL Y PROYECTADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1029123,474	1152618,291	1290932,486	1290932,486	1290932,486
TOTAL INGRESOS		1029123,474	1152618,291	1290932,486	1290932,486	1290932,486
EGRESOS						
Costos de Ventas		271.276	303.829	340.289	340.289	340.289
UTILIDAD BRUTA		757847,4583	848789,1533	950643,8518	950643,8518	950643,8518
Gastos generales		366.163	402.165	441.998	485.548	533.751
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
TOTAL EGRESOS		671.276	739.831	816.124	842.182	897.052
UTILIDAD OPERACIONAL		357.848	412.787	474.809	448.750	393.881
15% Trabajadores		53.677	61.918	71.221	67.313	59.082
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		304.171	350.869	403.588	381.438	334.799
22% Impuesto a la renta		66.918	77.191	88.789	83.916	73.656
UTILIDAD NETA		237.253	273.678	314.798	297.522	261.143
Inversión	(421.728)	-	(10.000)	(7.000)	(20.000)	(10.000)
Capital de trabajo	(53.576)					
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
Valor de desecho						290.860
FLUJO NETO DE CAJA	(475.304)	271.090	297.515	341.635	293.867	565.015

Tabla 55 Flujo de efectivo pesimista

FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA ACTUAL Y PROYECTADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		842010,1154	943051,3293	1056217,489	1056217,489	1056217,489
TOTAL INGRESOS		842010,1154	943051,3293	1056217,489	1056217,489	1056217,489
EGRESOS						
Costos de Ventas		271.276	303.829	340.289	340.289	340.289
UTILIDAD BRUTA		570734,0994	639222,1913	715928,8542	715928,8542	715928,8542
Gastos generales		366.163	402.165	441.998	485.548	533.751
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
TOTAL EGRESOS		671.276	739.831	816.124	842.182	897.052
UTILIDAD OPERACIONAL		170.735	203.220	240.094	214.035	159.166
15% Trabajadores		25.610	30.483	36.014	32.105	23.875
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		145.124	172.737	204.080	181.930	135.291
22% Impuesto a la renta		31.927	38.002	44.898	40.025	29.764
UTILIDAD NETA		113.197	134.735	159.182	141.905	105.527
Inversión	(421.728)	-	(10.000)	(7.000)	(20.000)	(10.000)
Capital de trabajo	(53.576)					
Depreciaciones		32.997	32.997	32.997	15.505	22.172
Amortizaciones		840	840	840	840	840
Valor de desecho						290.860
FLUJO NETO DE CAJA	(475.304)	147.034	158.572	186.019	138.251	409.399

9.10 Índices financieros

Los índices financieros son valores que indican el desempeño de la empresa, los cuales nos dan una realidad financiera y económica de la misma. Los resultados de los índices son medibles para un corto plazo.

9.10.1 Liquidez

Dentro de los índices de liquidez tenemos dos principales: la razón corriente, que es el resultado de la división entre los activos corrientes y los pasivos corrientes y la prueba ácida, que es el resultado de la resta de los activos corrientes menos los inventarios y este valor se divide para los pasivos corrientes.

Tabla 56 Liquidez

LIQUIDEZ		DESCRIPCION
Razón corriente	2,16	Por cada dólar que paguemos, tenemos \$2,16 para cumplir con las obligaciones
Prueba acida	1,87	Por cada dólar que paguemos, tenemos \$1,87 para cumplir con las obligaciones

Estos índices son útiles para medir la facilidad de pago que la empresa posea ante deudas a corto plazo.

9.10.2 Rentabilidad

La rentabilidad nos ayuda a tener una mejor idea de la utilización de los fondos. Se van a analizar tres diferentes tipos de índices de rentabilidad, el primero es el margen de utilidad el cual mide la utilidad neta como porcentaje de las ventas netas.

El segundo índice que se analizará es el rendimiento sobre la inversión (ROI), el cual mide las ganancias o pérdidas que se obtienen en porcentaje del valor invertido. Para sacar su resultado, su fórmula es el rendimiento para el valor promedio invertido.

El tercer índice a analizar es el rendimiento sobre los activos (ROA), el cual calcula la eficiencia de la utilización de los activos de la compañía para la generación de ganancias. Su fórmula para obtener el resultado es la utilidad operacional para los activos totales promedio.

Finalmente, el rendimiento sobre los activos (ROA) mide el rendimiento que proviene de las utilidades netas como porcentaje del patrimonio promedio.

Tabla 57 Rentabilidad

Rentabilidad			Descripción
ROA	=	46,12%	Por cada dólar invertido en activos se obtienen 46,12% de ganancia
ROE	=	36,66%	Por cada dólar en capital se obtienen 36,66% de ganancia
ROI	=	36,87%	Por cada dólar invertido se obtienen 36,87% de ganancia

En la siguiente tabla se muestran los índices de rentabilidad proyectados a 5 años.

Tabla 58 Índices de rentabilidad

Rentabilidad		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	=	0,46	0,50	0,48	0,45	0,40
ROE	=	0,37	0,40	0,32	0,31	0,27
ROI	=	0,37	0,43	0,50	0,46	0,39

9.10.3 Desempeño

Los siguientes índices miden la efectividad y la eficiencia con la que los recursos de la empresa son utilizados para generar ganancias.

Para este negocio se analizó únicamente la rotación de inventarios, debido a que el bar no poseerá una rotación de cuentas por cobrar ya que todas las cuentas serán cobradas en el momento del consumo.

La rotación de inventario se obtiene con la división de los costos de ventas para el inventario promedio.

Para un mejor análisis también se detalla la rotación de inventarios en días, esto quiere decir cuánto tarda el inventario en venderse.

Tabla 59 Rotación de inventarios

ROTACION DE INVENTARIOS	=	10,00
ROTACION DE INVENTARIOS EN DIAS	=	36,50

Se puede observar que en un promedio de 36 a 37 días el inventario disponible en el bar será vendido.

9.11 Valuación

Tabla 60 Valuación

Escenarios	VAN	TIR
NORMAL	247.463	44%
OPTIMISTA	445.442	59%
PESIMISTA	49.485	28%

Para el flujo apalancado se obtuvo los siguientes datos.

Tabla 61 VAN y TIR apalancado

VAN	\$ 405.597,38
TIR	57%

Se puede observar que al comparar el TIR del flujo apalancado en un escenario normal, se asemeja al TIR del flujo desapalancado en un escenario optimista, lo cual indica que es conveniente realizar un apalancamiento para obtener una mayor tasa interna de retorno.

Para la valuación del proyecto se usó el modelo CAPM, utilizando la fórmula a continuación

Tabla 62 Costo de oportunidad

Costo de oportunidad

$R = R_f + \beta(r_m - r_f) + R_p$		Ecuación 3 Costo Oportunidad
R_f (tasa libre de riesgo)		1,8
β (beta del mercado)		1,21
$(r_m - r_f)$ (prima de riesgo)		12,5
R_p		6,49
R		23,42%

(Damodaran, 2012) (PuenteNet, 2014) (Ecuador, 2014)

Capítulo X

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

El financiamiento deseado para poner en funcionamiento el bar, es de \$475.304; el 40% será con financiamiento bancario y los otros 60% faltantes será con capital propio.

Tabla 63 Inversión inicial

Inversión inicial	
DETALLE	COSTOS en US\$
Maquinaria y equipos para adecuación	19.283
Gasto de constitución	1.700
Equipos de computación y software	54.975
Muebles y enseres	25.770
Instalaciones y adecuaciones	20.000
Pago local	300.000
Capital de trabajo	53.576
TOTAL USD\$	\$ 475.304

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

El bar solicitará a las entidades financieras para cubrir su financiamiento del 40%, buscando como primera opción el Banco Pichincha, el cual otorga un crédito productivo a una tasa del 12,9%. El 60% restante será aportado por los socios del bar, el gerente general del bar aportará con el 40% del capital, mientras los otros socios aportarán con un 30% cada uno.

Tabla 64 Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR en US\$	%
Capital propio	285.182,66	60%
Crédito bancario	190.121,77	40%
TOTAL	475.304,43	100%

En la siguiente tabla se observa la tabla de amortización del crédito, el cual se buscará saldarlo en el transcurso de 2 años.

Tabla 65 Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD\$	190.122	PLAZO	2	PAGO	113.827
TASA INTERES	0,129	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO USD	SALDO
0	190.122				190.122
1		24.526	89.301	113.827	100.821
2		13.006	100.821	113.827	-
		37.532	190.122		

10.3 Capitalización

Como se menciona anteriormente, el bar contará con 3 socios principales, los cuales serán los que provean el capital para el negocio, el gerente general con un 40%, mientras que los socios restantes un 30% cada uno. El bar buscará mantener únicamente 3 socios. Si uno de estos sale, se contratará a otro con los mismos beneficios y aporte que el primero.

Para la repartición de utilidades, se menciona en el capítulo 9 que un 10% de las mismas serán de reservas para la empresa. El resto será repartido para los socios, los cuales según sus funciones recibirán porcentajes similares con una cierta variación entre ellos. El gerente general y que más invierte en el bar

recibirá el 34% de las utilidades, mientras que los otros dos socios recibirán el 28% cada uno.

10.4 Uso de fondos

Los fondos obtenidos del capital propio y del financiamiento bancario serán utilizados para la compra del local, muebles y enseres, maquinaria y equipos de computación, adecuación del local, sistemas de audio y video y el inventario necesario para el inicio del negocio.

Tabla 66 Uso de fondos

DETALLE	COSTOS en US\$
Maquinaria y equipos para adecuación	19.283
Gasto de constitución	1.700
Equipos de computación y software	54.975
Muebles y enseres	25.770
Instalaciones y adecuaciones	20.000
Pago local	300.000

10.5 Retorno para el inversionista

Para poder establecer y conocer el retorno de la empresa y del inversionista y con esto verificar si la empresa es rentable, se usa el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) o WACC por sus siglas en inglés.

La fórmula para obtener el CPPC es la siguiente:

$$\text{CPPC} = R_d (1 - T_c) D/V + R_e E/V$$

Donde

R_d = Costo de la deuda

R_e = Costo del capital

T_c = Tasa impositiva

D = Total pasivos

E = Total patrimonio

V = Pasivos + Patrimonio

En la siguiente tabla se observa el cálculo del CPPC del negocio.

Tabla 67 Calculo WACC

WACC		
40%	0,0822375	0,032895
60%	23,42%	14,05%
WACC		17,34%
TASA DE INTERES		12,9%

Se observa que los valores del TIR obtenidos anteriormente en los tres escenarios planteados superan al CPPC, lo que indica que el proyecto es rentable.

Capítulo XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- 1- La hipótesis planteada en el capítulo 1 se confirma, se llegó a determinar que el proyecto de establecer un bar que posea la temática de la bolsa de valores en la ciudad de Quito es viable y rentable.
- 2- El mercado de bares y discotecas en el país ha crecido progresivamente, pero pocos son los que logran establecerse por un largo período.
- 3- Existe una gran aceptación por parte de los posibles consumidores hacia la temática que se desea implantar en el bar.
- 4- Existen cada vez más trabas implantadas por el gobierno hacia el mercado de bares y discotecas.
- 5- Existe una demanda inelástica en este tipo de negocios, los posibles clientes potenciales no se ven afectados por las variaciones de precios.
- 6- Existe una amplia cantidad de competencia y sustitutos, pero los más notorios son Pa' Cortarse las Venas, Rollings, Western, Strawberry Fields, Turtle Head.
- 7- Las personas prefieren una estrategia de marketing del bar implantado en redes sociales y página web.
- 8- Las ganancias obtenidas en el flujo de efectivo y en el estado de pérdidas y ganancias indican que es posible saldar el financiamiento en 2 años.

- 9- Los resultados de los índices financieros más importantes son de VAN \$247.463 y TIR de 44%, lo que lleva a la conclusión que el proyecto es rentable.

11.2 Recomendaciones

- 1- Se recomienda que se ponga en práctica el proyecto establecido, notando que los resultados indican una viabilidad y rentabilidad en el mismo.
- 2- Se recomienda mantener un buen servicio, además de buscar innovaciones continuas para mantener el negocio y su temática por un largo tiempo, como también la fidelidad de los clientes.
- 3- Se recomienda explotar de la mejor manera la temática que se desea implantar, debido a que es una temática no existente en el país y los datos indican que existe una gran aceptación de la misma.
- 4- Se recomienda mantener la fidelidad de los clientes para combatir las trabas implantadas por el gobierno a este tipo de negocios.
- 5- Se recomienda explotar la existencia de una demanda inelástica, variando los precios como la temática lo indica para buscar mayores ganancias, sea por mayor número de artículos vendidos como también por incrementos razonables de costos a ciertos productos.
- 6- Se recomienda mantener una estrategia de marketing enfocada a las redes sociales, que llame la atención de nuevos posibles consumidores.
- 7- Se recomienda recurrir a las utilidades retenidas para buscar y mantener innovaciones para comodidad del cliente y diferenciación con la competencia.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- BCE (2014). Estadísticas Macroeconómicas Junio 2014. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BCE (2014) . Boletín Anuario año 2014 no. 36. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Camara de Industrias y Producción. (s.f.). *derechoecuador.com*. Obtenido de http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6179
- Chova, G. (15 de Abril de 2013). *Qué es la Bolsa?* Recuperado el 15 de Abril de 2013, de <http://finanzas.astalaweb.es/Articulos/Bolsa-De-Valores.asp>
- Club Darwin. (7 de Diciembre de 2011). *Las 10 tendencias en materia de alimentos y bebidas para 2012*. Recuperado el 2 de Abril de 2013, de <http://www.clubdarwin.net/seccion/ingredientes/las-10-tendencias-en-materia-de-alimentos-y-bebidas-para-2012>
- Comercio Exterior. (2 de Abril de 2013). *El licor será más caro*. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/el-licor-sera-mas-caro>
- Consejo de la Judicatura. (s.f.). *Curso de Formacion Inicial de Notarias y Notarios*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de www.funcionjudicial.gob.ec/.../SILABO%20DERECHO%20MERCANTIL
- Consejo Metropolitano de Quito. (2004). *Ordenanza 3559 Municipal Prohibiciones y Restricciones*. Recuperado el Febrero de 2013
- Crece Negocios. (25 de Enero de 2014). *El estado de resultados*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- Damodaran, A. (Enero de 2012). *NYU*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ecuador, B. C. (2014). *Rendimiento del Mercado* . Recuperado el 31 de Enero de 2014, de www.bce.fin.ec
- El Comercio. (26 de Julio de 2011). *Los bares y discotecas empiezan a adaptarse a las reglas antitabaco*. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de

http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/discotecas-empiezan-adaptarse-reglas-antitabaco_0_523747720.html

El Diario. (18 de Junio de 2012). *El consumo de licor sigue a pesar de los controles*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/232967-el-consumo-de-licor-sigue-a-pesar-de-los-controles/>

Garrido, J. (2005). *Tácticas Magistrales de Ventas*. Granica.

Gerencie. (12 de Junio de 2010). *Balance general*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://www.gerencie.com/balance-general.html>

González, R. M. (2014). *Concepto de Ciclo de Vida del Producto*. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm>

Google Maps. (13 de Octubre de 2013). *Google Maps*. Recuperado el 13 de Octubre de 2013, de <https://maps.google.com.ec/>

INEC. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de Base de datos de los resultados del Censo Nacional Económico:
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>

INEC. (2010). *Censo Poblacional*. Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox

INEC. (1 de 12 de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

INEC. (Junio de 2014). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de CIU REV. 4.0:
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

INEC. (Marzo de 2013). *Estadísticas Sociodemográficas*. Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de Evolución de los Indicadores Laborales:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1742&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

Kotler, y Armstrong. (2008). En Kotler, y Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 522). Mexico DF: Impresora Apolo S.A.

Kotler, y Armstrong. (2008). Segmentacion de Mercados. In Kotler, y Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (p. 522). Mexico DF: Impresora Apolo S.A.

- Krajewski, L. J., y Ritzman, L. P. (2011). *Administración de Operaciones: Estrategia y análisis*. Mc Graw Hill.
- La Hora. (16 de Noviembre de 2011). *La fiesta con licor será mas cara*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101236606/-1/home/goRegional/Los%20Rios#.U2K-g_I5Pj4
- La Hora. (21 de Junio de 2012). *Revista Judicial Derecho Ecuador*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de http://derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6921:registro-oficial-no-729-jueves-21-de-junio-del-2012-suplemento&catid=401:junio&Itemid=673
- La Hora. (2 de Mayo de 2013). *Revista Judicial Derecho Judicial*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6921:registro-oficial-no-729-jueves-21-de-junio-del-2012-suplemento&catid=401:junio&Itemid=673
- Mc. Guigan, J., Moyer, C., y Kretlow, W. (2004). *Administración Financiera Contemporánea*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de books.google.com.ec/books?isbn=9706863516
- Mc. Guigan, J., Moyer, C., y Kretlow, W. (s.f.). *Administración Financiera Contemporánea*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de 2004: books.google.com.ec/books?isbn=9706863516
- Presidencia República del Ecuador. (14 de Mayo de 2013). *La Revolución ciudadana le entregó estabilidad política al país*. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
- Proecuador. (20 de Noviembre de 2013). *Regimen Laboral*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>
- PuenteNet. (Enero de 2014). *Cotizaciones Tasa*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de EEUU y Europa: <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml>
- SRI. (2010). *Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Recuperado el 10 de 09 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- Super Intendencia de Compañías. (s.f.). *Listado de compañías que cumplen con los parametros ingresados*. Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>

- Superintendencia de Compañías. (11 de Noviembre de 2013). *Consulta de compañías activas*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de Descripción CIU G4773.33 Venta al por menor y al por mayor de mascotas y alimento para mascotas:
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul>
- Thompson, I. (15 de Agosto de 2007). *Estrategias de Precios*. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Vidal, I. (28 de Diciembre de 2010). *Derecho Societario en el Ecuador*. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/45966400/El-Derecho-Societario-en-El-Ecuador>
- Warren, C., Reeve, J., y Fess, P. (2005). *Contabilidad Administrativa*. Thompson.

ANEXOS

Anexo 1 Ordenanza Municipal Prohibiciones y Restricciones



ORDENANZA N° 3559

EL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

CONSIDERANDO:

- Que el artículo 228 de la Constitución Política de la República confiere a las municipalidades autonomía en su gestión;
- Que los artículos 225 y 226 de la Constitución Política de la República facultan al gobierno central descentralizar sus competencias a fin de fortalecer la participación ciudadana y de las entidades seccionales autónomas así como de éstas el solicitarlas y recibirlas;
- Que el artículo 2 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito prescribe que es competencia del Municipio Metropolitano regular el uso y la adecuada ocupación del suelo y ejercer en forma privativa y exclusiva su control, así como sus construcciones y edificaciones, su estado, utilización y condiciones;
- Que el artículo 12 numeral 1 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece como fin esencial de la Corporación Edilicia, procurar el bienestar de la colectividad, contribuyendo a la protección de sus vecinos;
- Que el artículo 15, numeral 8 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que la Municipalidad otorgará la respectiva autorización para el funcionamiento de los locales industriales, comerciales y profesionales;
- Que el artículo 164 del mismo cuerpo legal, faculta a la Municipalidad para reglamentar el funcionamiento de bares, restaurantes, hoteles, pensiones y en general de los locales donde se guardan o expenden bebidas de cualquier naturaleza y entre ellas las alcohólicas;
- Que en la Cláusula Tercera del Convenio de Transferencia de Competencias suscrito entre el Ministerio de Turismo y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el 30 de agosto del 2001, esta Corporación Edilicia asume en el numeral "3.02. Expedir las ordenanzas y resoluciones de carácter local que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo del turismo de conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Municipal y otras normas aplicables"; en el numeral "3.04. La concesión y renovación de la Licencia Única de Funcionamiento de los establecimientos turísticos localizados en la jurisdicción del Distrito Metropolitano de Quito"; en el numeral "3.06. El control y vigilancia de la



ORDENANZA Nº 3559

calidad de las actividades y de los establecimientos turísticos del Distrito"; numeral "3.07. Regular el horario de funcionamiento"; y el numeral "3.08. Establecer e imponer sanciones a aquellos establecimientos turísticos que incumplieren las disposiciones";

EN EJERCICIO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES,

EXPIDE:

LA ORDENANZA DE REGULACIÓN DE HORARIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN BEBIDAS ALCOHÓLICAS

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- La presente Ordenanza regula el horario de los establecimientos que expenden bebidas alcohólicas, a excepción de aquellas cuyo contenido alcohólico es menor a cinco grados, consideradas como bebidas de moderación.

Toda actividad comercial y/o turística que implique el expendio de bebidas alcohólicas, deberá realizarse con estricto apego a las regulaciones y normas técnicas sobre uso del suelo, seguridad, protección ambiental, control sanitario, incendios y las especiales contenidas en esta Ordenanza.

Art. 2.- COMPETENCIA.- Corresponde exclusivamente al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la fijación de horarios de expendio de bebidas alcohólicas, y su cumplimiento, que lo ejercerá a través de las Comisarías de las respectivas Administraciones Zonales, de acuerdo a las normas legales establecidas.

Art. 3.- SUJETOS PASIVOS.- Las personas naturales o jurídicas que realicen cualquiera de las actividades enumeradas en el Art. 4 de la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, y los establecimientos comerciales que expendan bebidas alcohólicas, son sujetos pasivos de esta Ordenanza.

Art. 4.- NORMAS TÉCNICAS Y DE CALIDAD.- Los establecimientos que expenden bebidas alcohólicas deben cumplir estrictamente con todas las normas técnicas de orden público que les sean aplicables, dictadas por las autoridades competentes; y especialmente las normas sobre contaminación, control sanitario, control de incendios, seguridad, menores de edad y demás vigentes que les sean aplicables.



ORDENANZA Nº

3559

Las Autoridades competentes vigilarán que no se exceda de los niveles tolerables de ruido, según las normas técnicas vigentes. Se prohíbe instalar locales de venta y consumo de bebidas alcohólicas cerca de establecimientos de educación, según el ordenamiento jurídico positivo.

Art. 5.- Los establecimientos autorizados para el expendio de bebidas alcohólicas podrán hacerlo **hasta las 03h00 del día siguiente.**

El horario de expendio de bebidas alcohólicas para licorerías es de **lunes a sábado de 10h00 hasta las 01h00 del día siguiente.**

Art. 6.- Las discotecas, bares y salas de baile que funcionen dentro o formen parte de un establecimiento de alojamiento deberán acatar el horario de expendio de bebidas alcohólicas de esta Ordenanza. Los demás servicios del establecimiento de alojamiento se pueden brindar durante las 24 horas del día.

PROHIBICIONES Y SANCIONES

Art. 7.- PROHIBICION DE VENTA.- Solamente se puede expender bebidas alcohólicas en los establecimientos calificados para el efecto, para lo cual éstos deberán contar con las respectivas licencias y patentes autorizadas para esta actividad; por lo tanto, se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas en inmuebles destinados a cualquier finalidad no autorizada expresamente para el efecto, tales como: farmacias, boticas, papelerías y panaderías.

Art. 8.- PROHIBICION DE VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A MENORES DE EDAD.- Se prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad. La violación de esta disposición será sancionada con la clausura del local hasta por tres días. En caso de ser reincidente, la sanción consistirá en la clausura definitiva del local y la pérdida de la Licencia Única de Funcionamiento y/o Patente Municipal según sea el caso.



ORDENANZA N°

3559

Art. 9.- PROHIBICIÓN DE CONSUMO EN LOCALES COMERCIALES.- Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas en locales tales como: licorerías, tiendas, abarrotes, abacerías, estaciones de servicio, café nets, locales de servicio de internet, supermercados, bodegas y delicatessen.

Art. 10.- PROHIBICION DE VENTA Y CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS EN LA VÍA PÚBLICA.- Se prohíbe el expendio y consumo de bebidas alcohólicas en lugares públicos tales como: calles, avenidas, plazas, parques y miradores.

La venta de bebidas alcohólicas en estos lugares será sancionada con una multa de cien dólares de los Estados Unidos de América (USD\$100) a la persona, empresa, organización o comercio que expendiera de manera directa en dichos lugares, sin contar con los permisos correspondientes.

Se prohíbe expresamente la venta y consumo de bebidas alcohólicas en vehículos de transporte masivo de pasajeros, públicos o privados, incluyendo las denominadas chivas y similares.

Art. 11.- Los establecimientos turísticos deben contar con todos los permisos, en los que debe constar la misma clasificación y categorización que señalen todos los registros públicos y privados competentes. Su promoción y publicidad será la que corresponda únicamente a su clasificación y categoría. La violación de esta disposición será sancionada con la clausura preventiva hasta la regularización de su funcionamiento, en un plazo máximo de ocho días.

Art. 12.- SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE LOS HORARIOS DE EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS.- En caso de incumplimiento comprobado de los horarios establecidos en el artículo cinco de la presente ordenanza, se impondrán las siguientes sanciones:

1. Cuando se trate de la primera vez, el local, establecimiento comercial y/o turístico será sancionado con una multa de \$50 (Cincuenta dólares de los Estados Unidos de América)



ORDENANZA N°

3559

2. Cuando se trate de la segunda vez, el local, establecimiento comercial y/o turístico será sancionado con la clausura temporal de tres días y la multa de \$100 (cien dólares de los Estados Unidos de América)
3. Cuando se trate de la tercera vez, el local, o establecimiento comercial y/o turístico será sancionado con la clausura temporal de ocho días, y el pago de la multa de \$150 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América)
4. Cuando se trate de la cuarta vez, la sanción consistirá en la clausura definitiva del local. El Comisario Metropolitano elaborará el Acta respectiva y pondrá los sellos de clausura definitiva.

En todos estos casos previamente deberá efectuarse la citación al dueño o representante legal del negocio para que comparezca a la audiencia de juzgamiento ante el Comisario Metropolitano de la respectiva Administración Zonal.

COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTO

Art. 13.- El control y juzgamiento de las infracciones a esta Ordenanza será de competencia exclusiva de los Comisarios Metropolitanos de las respectivas Administraciones Zonales, quienes procederán de conformidad con el artículo 1.292 del Código Municipal.

AVISO DE CIERRE

Art. 14.- En los establecimientos autorizados para el expendio de bebidas alcohólicas, se hará conocer al público asistente con al menos 30 minutos de anticipación, que se acabará el espectáculo público, así como el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, con el fin de que se proceda a cancelar los valores correspondientes a los consumos realizados en dicho establecimiento.

DENUNCIA CONTRA LA AUTORIDAD

Art. 15.- El Comisario Metropolitano del cual se comprobare previa la denuncia y procedimientos legales respectivos que ha faltado a su deber incumpliendo esta Ordenanza, abusando de su autoridad o que injustificadamente hubiere

Anexo 2 Preguntas y respuestas del experto

Preguntas al experto (Patricio Bedoya, Gerente General y Representante Legal del Bar Garage)

1. Cual fue la parte más difícil de realizar para poner inicialmente este negocio?

Una de las partes principales es entender el negocio, pero la parte más complicada es la económica, debido a que se debe hacer una inversión fuerte.

2. Cuanto fue la inversión realizada?

La inversión fue mayor a los 130 mil dólares, esto se reparte en la adecuación del local y equipos implementados, la inversión en equipos es mayor a la adecuación en sí.

Cabe tomar en cuenta que el local es arrendado.

3. Al ser la inversión fuerte, cuánto tiempo tardó el retorno para cubrir dicha inversión?

En un promedio, de 3 a 6 meses, dependiendo de la concurrencia, lo óptimo son 3 meses debido a que estas de moda, y llamas más la atención.

4. Una vez establecido, cuáles fueron los problemas que tuvo inicialmente, problemas que no había considerado al poner el negocio?

Primeramente la temática del bar se vio enfocada a música alternativa, evitando la música merengue, reggaetón entre otras, pero no apuntaron al público cautivo para ese género, además las personas que iban eran personas de poco poder adquisitivo que solo pagaban la entrada pero no consumían nada.

5. Como está constituido el negocio?

El negocio está establecido como una sociedad de hecho, en cuentas de participación. Está compuesta por 3 socios únicamente

6. Organizacionalmente, como se constituye la empresa?

La empresa se maneja con los 3 socios, el gerente general, el cual también es el representante legal y el que maneja la parte comercial de la empresa, el segundo socio maneja la parte administrativa y el tercer socio la parte de marketing.

7. Inicialmente como encontraron proveedores para la materia prima utilizada en el bar?

Para comenzar un negocio así, uno debe buscar auspiciantes, los cuales también son los encargados de proveer y dar promociones de compras. Los auspiciantes son los que directamente más apoyo dan a estos negocios. Además de la compra de licores a la empresa Juan Eljuri.

8. Cual estrategia utilizó para diferenciarse de los otros bares, y llamar la atención preferencial de los clientes?

Se utiliza la música en vivo esencialmente para diferenciarse de otros bares, pero no sólo se enfocan en un solo estilo de música, por ejemplo no solo tocan rock, o solo retro. Cada semana se toca un estilo de música diferente, poseen un abanico de opciones para variar cada semana, se contrata diferentes bandas para poder realizar esto. Además de tener toda la noche música variada.

9. El nivel de precios de los productos como es establecido? Precios como los del mercado o según el margen de ganancia que usted desea?

Se establece un punto de equilibrio con los costos que incurre el bar, considerando también la contratación de bandas, y recompra de materia prima, y buscando que sea rentable. Además de establecer un margen de ganancia.

10. Que margen de ganancia se obtiene?

Se estableció un margen de ganancia de un 60 a 70% aproximado, fuera de pagar, cubrir todos los costos incurridos. Las ganancias, una vez pagado los costos y la inversión, son altas.

11. Qué nivel de sueldos se manejan en el bar?

Todos los empleados ganan el básico más un 10%, esto por trabajar 3 días a la semana.

12. Es conocido que en este tipo de negocios tienen un ciclo de vida aproximadamente corta, como hacer para que la temática del negocio perdure por un mayor tiempo antes de cambiar su temática?

Considera un mito que se deba realizar cambios en un corto tiempo, este tipo de negocios es como cualquier negocio, si no se lo trabaja no funciona, constantemente están realizando audiciones con bandas nuevas para no entrar en la rutina con una misma banda, los bares que

durante poco son los bares apuntados para gente joven, de edades promedio entre 18 y 23 años.

13. Cuáles son las edades de sus clientes a enfocarse?

Se enfocan en edades de 23 años en adelante, personas que estén en posibilidades de consumir y tengan poder adquisitivo para hacerlo.

14. Al cambiar la temática y renovar el negocio, en que es lo más importante a centrarse?

Básicamente uno cambia el negocio cuando hay malos entendidos entre los socios y no se llega a un acuerdo, al cambiar o salirse los socios, obliga a que haya un cambio en el negocio; en este caso, al ser sólo 3 socios es más fácil llegar a acuerdos y así mantener la temática inicial, no se trabaja con promotores tampoco, debido a que al irse un promotor, se lleva a la gente que éste atrajo, principalmente es mejor enfocarse en trabajarle al bar para que la gente lo prefiera como bar, mas no por un promotor que hizo que estos vayan.

15. Cual competencia considera la más fuerte?

Como competencia directa básicamente considera a los bares que posean música en vivo, como por ejemplo el Flashback, el House of Rock y el THC (ubicado en cumbaya), no considera competencia directa a bares que sirvan comida y que no se dedique a tener un espacio para farrear o bailar.

16. Las nuevas políticas establecidas por el gobierno han afectado directamente al negocio? Cómo?

Políticas de horarios de cierre, aumento de precios de licores, entre otras, básicamente no afectaron más de dos semanas al bar, afectó por que se dio temor en los clientes por el aumento de precios, pero esto no duró y la gente se adecuó inmediatamente a los nuevos precios. Cuando uno ofrece un buen servicio, las personas no tienen problema en pagar.

17. Como lucharon contra estas nuevas políticas?

Para eliminar el temor inicial de las personas, se establecieron promociones hasta ciertas horas de la noche.

18. Qué tipo de promociones se establecieron y como las maneja?

Segunda botellas a mitad de precio, 2 x 1, al comprar la segunda botella un 25% de descuento y la tercera un 50%. Esto más se maneja al crear un nuevo evento, el cual se busca un auspicio, por ejemplo Ron Cien Fuegos, los cuales le regalan 2 cajas de licor por la compra de 3 cajas.

Esto hace que puedan incluir este tipo de promociones. Además que establecer promociones atrae a más gente especialmente a grupos.

19. Que recomendación haría a una persona que desea establecer este tipo de negocio?

Es un buen negocio, pero se debe planificar como cualquier empresa, con políticas, con gastos reales, si no la trabajas no surge. Siempre buscar mantener y generar cosas más allá de lo normal, cosas diferentes.

20. Cuanto en porcentaje varían las ventas anuales y mensuales desde abierto hasta la fecha?

Las ventas de hecho no han bajado, si el bar se mantiene como lo hemos hecho en este caso, atrayendo más clientes las ventas suben, un promedio de 40% en 3 años, después lo que te piden es comprar la franquicia.

Anexo 3 - Focus Group 1

**1.Cuál es su preferencia de elección para distracción nocturna?
Bares, Discotecas, Karaoke, otros.**

Bares y discotecas

2. Cuáles son los bares que conoce?

Rollings, THC, strawberry fields

3. Que es lo que más le atrae para la elección de un bar?

Que tenga un chévere ambiente, buena música, que no haya reguetón, el servicio sea bueno y no hagan esperar mucho.

4. De las promociones que ofrecen los bares, cuáles son las que más le atraen?

Combos de comida más bebida, por ejemplo nachos y cerveza o alitas BBQ mas cerveza.

5. En un bar prefiere consumir por vasos, o prefiere comprar botellas?

Consumir por vasos si es un trago fuerte, o jirafas cuando es cerveza, cuando se va en grupo, es preferible por botellas

6. Al asistir a un bar, es de su agrado consumir alimentos, platos a la carta o picadas?

Picadas más que nada, nachos, alitas BBQ, etc.

7. Cuáles son los tipos de tragos de preferencia a consumir dentro de un bar?

Vodka, ron, cerveza, whisky.

8. Hasta que precio está dispuesto a pagar para el ingreso a un bar?

Nada, eso debe ser sólo para discotecas, sin embargo establecer un consumo mínimo es aceptable.

9. En promedio, cuánto es lo que está dispuesto a gastar en la compra de botellas?

Depende del tamaño del grupo, unos 30 por persona.

10. Cuál es la música que prefiere se toque en un bar?

Rock clásico, música de los 80s.

11. Es de su agrado la música en vivo, tocada por bandas en el bar?

Si las bandas son buenas claro que sí.

12. Es de su agrado que en un bar existan noches con eventos en los cuales se toque un solo tipo de música o un mismo grupo? (explicar con ejemplos).

Claro que sí, hace poco hubo un evento en el strawberry fields un tributo de pink Floyd, estuvo excelente, atrae mucho ese tipo de eventos.

13. Prefiere bares estilo antiguo, o de preferencia que posea mayor tecnología, pantallas, entre otras cosas?

Las pantallas siempre atraen ya sea para ver videos de las canciones o disfrutar un partido de fútbol.

14. Conocen algún bar el cual maneje una temática de precios basada en la bolsa de valores, el cual en el transcurso de la noche varíe los precios de sus productos (disminuyan o aumenten)?

No nunca he escuchado.

15. Les gustaría asistir a un bar el cual posea esta temática? Además de poseer computadoras por mesa en la cual se realice automáticamente su pedido sin necesidad de que sean atendidos por un mesero.

Gusta que sea automatizado así los tiempos de espera disminuyen, con respecto a la bolsa de valores debe ser fácil de manejar y comprender, uno no quiere ir a un lugar a estar confundiéndose. Sin duda cuando se abra el bar asistirían.

16. Cuanto estaría dispuesto a pagar por entrar a un bar con esta temática?

No pago entradas a bares salvo exista un evento especial como un tributo, en ese caso máximo \$12.

17. Es de su agrado la ubicación de un bar en el sector de la tribuna de la shyris? O en qué sector prefiere la ubicación de un bar?

Sería perfecto ya que están ubicados en ese sector, les gusta la idea.

18. Que recomendaciones daría usted, o preferiría que existiese en un bar?

No cobrar entrada pero poner consumo mínimo, hacer promociones que atraigan, las bandas que toquen en el lugar deben ser muy buenas.

Anexo 4 Focus Group 2

**1. Cuál es su preferencia de elección para distracción nocturna?
Bares, Discotecas, Karaoke, otros.**

La verdad todos don de agrado depende de lo que se tenga en mente hacer, todos son diferentes.

2. Cuáles son los bares que conoce?

LAUN -LOVE -BIPOLAR -LA TOKATA.

3. Que es lo que más le atrae para la elección de un bar?

El lugar sea espacioso y tenga buen ambiente.

4. De las promociones que ofrecen los bares, cuáles son las que más le atraen?

Que las botellas estén a mitad de precio o que haya 2x1.

5. En un bar prefiere consumir por vasos, o prefiere comprar botellas?

Botellas, en el caso de cerveza es preferible comprar por jarras o jirafas, o vasos grandes.

6. Al asistir a un bar es de su agrado consumir alimentos, platos a la carta o picadas?

Cuando asisten a un karaoke o bar de preferencia piden picadas.

7. Cuáles son los tipos de tragos de preferencia a consumir dentro de un bar?

Ron, Jagger, whisky, cerveza.

8. Hasta que precio está dispuesto a pagar para el ingreso a un bar?

15 dólares.

9. En promedio cuanto es lo que está dispuesto a gastar en compra de botellas?

50 dólares.

10. Cuál es la música que prefiere se toque en un bar?

Creo que depende del bar en que me encuentre, si deseamos bailar pues sería salsa, merengue o reggaetón. La música de los 80's y el rock clásico siempre es aceptado y de agrado de escuchar. En karaokes es bueno que haya de todo, música romántica, vallenatos para cantar.

11. Es de su agrado la música en vivo, tocada por bandas en el bar?

Sólo cuando las bandas son buenas y saben tocar bien.

12. Es de su agrado que en un bar existan noches con eventos en los cuales se toque un solo tipo de música o un mismo grupo? (explicar con ejemplos).

Si la verdad parece algo chévere, creo que tipo música del recuerdo 80´ 90´ etc, y también nunca he visto por ejemplo fiestas o bares donde solo pongan música reggae.

13. Prefiere bares estilo antiguo, o de preferencia que posea mayor tecnología, pantallas, entre otras cosas?

La verdad bares que tengan algo innovador, no tanto tecnológicas que por poco y te de bailando una computadora o robot, pero si algo llamativo, manteniendo el ambiente normal de cualquier bar.

14. Conocen algún bar el cual maneje una temática de precios basada en la bolsa de valores, el cual en el transcurso de la noche varíe los precios de sus productos (disminuyan o aumenten).

Ninguno.

15. Les gustaría asistir a un bar el cual posea esta temática? Además de poseer computadoras por mesa en la cual se realice automáticamente su pedido sin necesidad de que sean atendidos por un mesero.

Me parecería interesante, tanto como llamativo para gente de negocios, para gente que persigue la tendencia de la novelería la cual es mucha en ámbito de bares, y pues me parece también excelente que uno no

necesite esperar al mesero para pedir la orden, ya que muchas veces un mesero se demora mucho.

16. Cuanto estaría dispuesto a pagar por entrar a un bar con esta temática?

Creo que por el valor agregado que tiene se tendría en cuenta un valor de 20 dólares.

17. Es de su agrado la ubicación de un bar en el sector de la tribuna de la shyris? O en qué sector prefiere la ubicación de un bar?

Me parece que un buen lugar, es algo fuera de los lugares que se encuentran ya sectorizados, que se conoce que hay bares, por ejemplo un lugar apartado, fuera de lo común, pero de fácil acceso.

18. Que recomendaciones daría usted, o preferiría que existiese en un bar?

Es súper mal lo de la entrada a un bar, la gente va para entrar rápido no para hacer cola 1 hora aguantando frío, eso es algo q todos los bares deberían mejorar.

Precios de botellas, promociones.

Por ejemplo siempre hay personas que se quedan sin batería, buscar solución a eso. Brindar cargadores para celulares en las mesas o algo similar.

Wifi gratis ningún bar tiene eso.

Servicio de taxis.

Sitios de comida rápida a la salida, que le pertenezca al mismo al bar.

Anexo 5 - Encuesta realizada.

Buen día, mi nombre es Rodrigo Jarrín, soy estudiante de Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas. Esta encuesta será de utilidad para la elaboración de mi tesis con el tema: *Elaboración de un bar cuyo sistema de precios este basado en la bolsa de valores y las subastas permitiendo también la negociación entre mesas*. Los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos y se guardará absoluta confidencialidad. Agradezco su gentil colaboración.

- 1. ¿Cuál es su preferencia de elección para distracción nocturna? Indique con 1 su primera opción, 2 su segunda opción, 3 su tercera opción y. (no se puede repetir los números)**

Bares Temáticos Karaokees Discotecas Otros: _____

- 2. ¿Dentro de bares temáticos, como bares restaurants, bares que se enfocan en el consumo de bebidas y picadas con un ambiente conceptual, o que se enfoquen a un estilo de música, cuales son los que más conoce? Enumere mínimo 3.**

- 3. De los bares mencionados en la respuesta de la pregunta 2. ¿Qué es lo que más le atrae de los mismos? Marque con una X 2 aspectos principales de los mencionados.**

El servicio

La musica

La temática

Los productos

Los precios

- 4. ¿Cuánto está dispuesto a pagar en consumo mínimo en un bar que le ofrezca los beneficios antes mencionados y que sea de su agrado?**

Menos de \$5

Entre \$6 y \$12

Entre \$13 y \$20

Más de \$20

El bar que deseamos crear es un bar de consumo de bebidas y picadas, el cual posea una temática enfocada a la bolsa de valores, es decir hará que los precios de las bebidas como también de los alimentos varíen en el transcurso de la noche según oferta y demanda siendo proyectados en pantallas, además de poseer tecnología la cual le permita realizar su pedido y pago automáticamente en computadoras instaladas en cada mesa. Existirán subastas de botellas, se permitirá negociación entre mesas y tendrá música en vivo, enfocados a música de los 80's, 90's, rock clásico, y noches de eventos con música de una banda específica.

5. ¿Es de su agrado esta idea de negocio?

Sí

No

6. ¿Asistiría a un bar que posea esta temática?

Sí

No

7. ¿Conoce algún bar que posea esta temática? Si su respuesta es sí indique cual.

Sí

No

Cual _____

8. ¿Cuáles son las bebidas de su preferencia de consumo dentro de un bar? Marque con una X las bebidas que más sean de su agrado.

Ron

Vodka

Cerveza

Cocteles

Whisky

Tequila

Otros (indique cuál) _____

9. Dentro de un bar de este estilo ¿Cuál es su preferencia en picadas o alimentos para consumir dentro del mismo? Marque con una X los alimentos que sean de su agrado.

Alitas BBQ

Papas Fritas

Hamburguesas

Nachos con queso y aderezo de frijoles

Paninis

Pizza

Ensaladas

Otros (indique cuál) _____

10. ¿Es de su agrado la ubicación del bar en el sector de la tribuna de la shyris? (cuenta con parqueadero)

Sí

No

11. ¿Cuáles promociones desearía que existieran en el bar? Seleccionar las 3 más llamativas

Descuentos por la compra de más de 2 botellas

Por compra de alitas y cerveza, rellenar la cerveza gratis (por rango de horas)

2 x 1 en cocteles

Descuentos en consumos a grupos grandes

Tarjeta con descuentos para clientes frecuentes

Botella gratis al cumpleaños

Descuentos en botellas en eventos con patrocinio de marcas

Mujeres consumo gratis (por rango de horas)

Barra libre (en eventos y por rango de horas)

12. ¿Por qué medio desearía conocer el bar, sus eventos y promociones? Seleccionar las 2 más llamativas

Internet (página web del bar)

TV

Radio

Redes Sociales

Mensajes de Texto

Flayers

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en consumo en este bar por persona?

De \$10 a \$15

De \$16 a \$20

De \$21 a \$30

De \$31 a \$40

De \$41 a \$50

Más de \$51

14. ¿Con qué frecuencia asistiría a este bar mencionado?

1 vez semanal

2 o más veces a la semana

1 vez al Mes

2 o más veces al mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

15. ¿Qué días serían de su preferencia para asistir este bar?

16. Rango de Edad en el que se encuentra

18 - 23

24 - 29

30 - 35

36 - 41

42 - en adelante

17. Sector donde vive:

Norte

Sur

Centro

Valles de Quito

18. Trabaja Si o NO (si la respuesta es sí pasar a la pregunta 19 a la , si es no terminar la encuesta)

19. Nivel de Ingresos

300-500

501-1000

1001 - 1500

1501 - 2000

2001-en adelante

Anexo 6 - Ingresos semanales y mensuales 1er. año

Ingresos

Bebidas Semanal									
Items	Horas						Cantidad	Precio	Total
	16:00	18:00	20:00	22:00	0:00	2:00			
Botellas									
Ron	4	7	20	25	15	8	79	\$ 70	\$ 5.530
Whisky	3	5	15	20	10	6	59	\$ 95	\$ 5.605
Tequila	3	3	8	10	4	2	30	\$ 85	\$ 2.550
Vodka	2	3	5	3	2	0	15	\$ 70	\$ 1.050
Cerveza	20	25	30	35	20	10	140	\$ 4,00	\$ 560
Cokteles	10	15	25	10	5	0	65	\$ 6	\$ 390
Peceras	3	8	8	8	5	0	32	\$ 20	\$ 640
TOTAL SEMANAL							420		\$ 16.325

Alimentos Semanal									
Items	Horas						Cantidad	Precio	Total
	16:00	18:00	20:00	22:00	0:00	2:00			
Nachos	10	15	8	3	2	0	38	\$ 7	\$ 266
Alitas	20	30	15	3	2	0	70	\$ 15	\$ 1.050
Papas	10	10	8	2	1	0	31	\$ 4	\$ 124
Hamburguesas	5	3	2	1	0	0	11	\$ 5	\$ 55
Paninis	5	1	0	0	0	0	6	\$ 4	\$ 24
Pizzas	3	1	0	0	0	0	4	\$ 3	\$ 12
Ensaladas	3	1	0	0	0	0	4	\$ 2	\$ 8
TOTAL SEMANAL							164		\$ 1.539

**TOTAL COMIDA +
BEBIDAS SEMANAL** \$ 17.864 584

**TOTAL COMIDA +
BEBIDAS MENSUAL** \$ 71.456 2336 **28032 CANTIDAD VENDIDA ANUAL APROX**

AÑO 1												
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
\$ 72.406	\$ 73.377	\$ 74.353	\$ 75.349	\$ 76.351	\$ 77.366	\$ 78.403	\$ 79.446	\$ 80.503	\$ 81.581	\$ 82.666	\$ 83.766	\$ 935.567

Anexo 7 - Costos fijos y variables

Items	AÑO 1													AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total				
Inventario Licor	\$ 18.469	\$ 18.715	\$ 18.964	\$ 19.216	\$ 19.471	\$ 19.730	\$ 19.993	\$ 20.259	\$ 20.528	\$ 20.801	\$ 21.078	\$ 21.358	\$ 238.581	\$ 267.210	\$ 299.276	\$ 299.276	\$ 299.276
Inventario Alimentos	\$ 2.531	\$ 2.565	\$ 2.599	\$ 2.633	\$ 2.668	\$ 2.704	\$ 2.740	\$ 2.776	\$ 2.813	\$ 2.851	\$ 2.889	\$ 2.927	\$ 32.695	\$ 36.619	\$ 41.013	\$ 41.013	\$ 41.013
TOTAL	\$ 21.000	\$ 21.279	\$ 21.562	\$ 21.849	\$ 22.140	\$ 22.434	\$ 22.733	\$ 23.035	\$ 23.341	\$ 23.652	\$ 23.966	\$ 24.285	\$ 271.276	\$ 303.829	\$ 340.289	\$ 340.289	\$ 340.289

Items	AÑO 1													Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6 *	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Sueldos Empleados	\$ 11.659,77	\$ 11.659,77	\$ 11.659,77	\$ 11.659,77	\$ 11.659,77	\$ 12.189,76	\$ 12.189,76	\$ 12.189,76	\$ 12.189,76	\$ 12.189,76	\$ 12.189,76	\$ 12.189,76	\$ 143.627,13	
Sueldos Socios	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000	
Sueldos Sub contratados	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 20.000	
Servicios Básicos	\$ 750	\$ 750	\$ 765	\$ 765	\$ 765	\$ 780	\$ 780	\$ 780	\$ 796	\$ 796	\$ 796	\$ 812	\$ 9.335	
Suministros Limpieza	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200	
Suministros Varios	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000	
Gastos Publicidad	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000	
SUBTOTAL													\$ 366.163	
Depreciación Equipos Adecuación													\$ 1.928	
Depreciación Muebles y Enseres													\$ 2.577	
Depreciación Equipos de Computación y Software													\$ 18.142	
TOTAL DEPRECIACIONES													\$ 22.647	
Nueva Inversión Equipos Adecuación														
Nueva Inversión Muebles y Enseres														
Nueva Inversión Equipos de Computación y Software														
TOTAL NUEVAS INVERSIONES														
TOTAL	\$ 30.176,43	\$ 30.176,43	\$ 30.191,43	\$ 30.191,43	\$ 30.191,43	\$ 30.736,72	\$ 30.736,72	\$ 30.736,72	\$ 30.752,33	\$ 30.752,33	\$ 30.752,33	\$ 30.768,25	\$ 388.809,62	

Anexo 8 - Presupuesto y valor de desecho

ACTIVOS TANGIBLES											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Terreno	1	80.000	80.000							80.000
2	Local	1	220.000	220.000	20	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	165.000
3	Maquinaria y equipos para adecuación	1	19.283	19.283	10	1.928	1.928	1.928	1.928	1.928	9.642
4	Muebles y Enseres	1	25.770	25.770	10	2.577	2.577	2.577	2.577	2.577	12.885
5	Equipos de Computacion	1	52.475	52.475	3	17.492	17.492	17.492	-	-	-
6	Equipos de Computacion 2 (re inversion 20 mil al final 3er año y 10 mil al final del 4to)	1	20.000	20.000	3	-	-	-	-	6.667	23.333
TOTAL						32.997	32.997	32.997	15.505	22.172	290.860