



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
ELABORACIÓN DE UN BAR TEMÁTICO DE
GÉNERO MUSICAL ROCK EN LA CIUDAD DE
QUITO

Trabajo de Titulación presentado en
conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en
Marketing

Profesor Guía

Ing. Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Autor

Jorge Luis Pacheco Chamorro

Año

2014

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Ingeniero Comercial Máster en Administración de Empresas

171185063-4

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.”

Jorge Luis Pacheco Chamorro

171755662-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, por sus bendiciones, con Él lo puedo todo, agradezco a mi madre por todo el esfuerzo que ha hecho por mí, por sus valores inculcados y el amor infinito e incondicional, les doy gracias a las mujeres de mi vida, mi novia y mi hija, su apoyo y su cariño son la base para seguir adelante, le agradezco a la vida por todo y tanto.

DEDICATORIA

Dedicada a las 4 mujeres que son la parte más importante de mi vida, mi madre, mi hermana, mi novia y mi hija, por todas las alegrías que me brindan a diario y por su amor incondicional. Dedicado a todas las personas que han aportado conocimiento y experiencias en mi ciclo universitario, dedicado a mis verdaderos amigos ya que tienen un rol importante en mi vida.

RESUMEN

De las tendencias mundiales por mejorar el servicio en bares y restaurantes mediante herramientas digitales como mesas, menús y diferentes implementos, surge la idea de prestar un servicio diferente dentro de un bar, brindando a los clientes la posibilidad de realizar los pedidos mediante una aplicación especial que se desarrollara en unas Samsung Galaxy Tab 3 10.1', de manera que el servicio sea más eficiente y personalizado, de igual manera se innovara en la personalización de la música ambiente mediante un dispositivo digital que permite a los clientes poner música a su gusto. A más de estos factores diferenciadores se creó un área de gift shop para que los amantes de la música tengan un recuerdo especial en cada una de sus visitas. El ambiente del lugar estará basado en los grandes exponentes del género musical rock de las décadas entre los años 60's y los 90's.

Con la investigación de mercados realizada se pudo constatar que el 84% de la población encuestada tiene afinidad por el rock y existe un 86% de nivel de aceptación hacia el establecimiento, sus servicios y sus productos, lo que representa una oportunidad de crecimiento para el proyecto.

Marketing digital y publicidad en revistas especializadas serán las claves para hacer conocer el negocio y captar clientes. Aplicaciones del menú digital servirán para fidelizar clientes actuales además de otros beneficios que la herramienta va a brindar.

Se estima una inversión inicial de USD 233,502.04 para la puesta en marcha del proyecto. Bajo un escenario normal, a una tasa del 19,46%, se obtiene una Tasa Interna de Retorno -TIR del 30% y un Valor Actual Neto -VAN de USD 221,306.16 lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

ABSTRACT

From the worldwide trend of using digital tools and methods such as menus, tables and other different items used to improve service in bars and restaurants, comes the idea to give a different type of service inside a bar that will allow the costumers to place their orders through an special application set in the digital menu (Samsung Galaxy Tab 3 10.1').

The purpose of this feature is to provide a more efficient and personalized service, as well as give the customers an innovative experience to personalize their musical background with the help of the digital tool mentioned before. In addition to these differentiator features, a Gift Shop experience has also been created for music lovers to get a great souvenir in each of their visits. The overall atmosphere of the bar is based on remembering great exponents and legends of rock music genre between the decades of 1960 and 1990.

The market research previously made showed that 84% of the population has affinity for rock music and there is a level of acceptance of 86% towards the creation of the establishment and its services and products, which represents a great opportunity for the development of the project.

Digital marketing and publicity at specialized magazines will be the main keys to introduce the business to the public and obtain costumers. The apps in the digital menu will attract the loyalty of the costumers and proportionate other various benefits.

The startup capital is estimated to be of \$233,502.04 USD to get the project under way. At a normal financial scenario, with a rate of 19.46%, you get an Internal Rate of Return-IRR of 30% and Net Present Value-NVP of \$221,306.16 USD which demonstrates the project is totally viable and achievable.

ÍNDICE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2. OBJETIVOS | 2 |
| 1.2.1. OBJETIVOS GENERALES | 2 |
| 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 2 |
| 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 3 |
| 2.1. LA INDUSTRIA | 3 |
| 2.1.1. TENDENCIAS | 3 |
| 2.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA..... | 4 |
| 2.1.3. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS | 16 |
| 2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 30 |
| 2.1.5. LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 30 |
| 2.1.5.1. NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA) | 30 |
| 2.1.5.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS | 32 |
| 2.1.5.3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES | 34 |
| 2.1.5.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES | 34 |
| 2.1.5.5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD..... | 36 |
| 2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO | 37 |
| 2.2.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO | 37 |
| 2.2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA | 39 |
| 2.2.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS..... | 39 |
| 2.3. EL PRODUCTO Y/O SERVICIO | 40 |
| 2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO | 42 |
| 2.5. ANÁLISIS FODA | 43 |
| 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS | 45 |
| 3.1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 45 |
| 3.2. PROBLEMA DE GERENCIA | 46 |
| 3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 46 |
| 3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO OBJETIVO .. | 46 |
| 3.4.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA | 46 |
| 3.4.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA | 47 |

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA..... | 47 |
| 3.4.4 SEGMENTACION POR NIVEL DE USO | 47 |
| 3.4.5. MERCADO OBJETIVO..... | 47 |
| 3.5. NECESIDADES DE INFORMACIÓN | 48 |
| 3.5.1. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS | 48 |
| 3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO | 49 |
| 3.6.1. INVESTIGACION CUALITATIVA..... | 49 |
| 3.6.1.1. ENTREVISTA A EXPERTOS | 49 |
| 3.6.1.2 GRUPO FOCAL..... | 51 |
| 3.6.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA | 53 |
| 3.6.2.1. ENCUESTAS | 53 |
| 3.6.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 71 |
| 3.7. TAMAÑO DE MERCADO | 74 |
| 3.8. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS | 75 |
| 4. PLAN DE MARKETING..... | 78 |
| 4.1. NOMBRE Y LOGO..... | 78 |
| 4.1.1. NOMBRE | 78 |
| 4.1.2. LOGO..... | 78 |
| 4.2. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING | 79 |
| 4.2.1. EMBUDO DE MARKETING..... | 79 |
| 4.2.2. ESTRATEGIA GENÉRICA O COMPETITIVA..... | 81 |
| 4.2.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO..... | 82 |
| 4.3. POLÍTICA DE PRECIOS | 83 |
| 4.4. TÁCTICAS DE VENTA..... | 84 |
| 4.4.1. Venta directa..... | 84 |
| 4.4.2. Ventas online | 85 |
| 4.5. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE..... | 85 |
| 4.6. PROMOCION Y PUBLICIDAD..... | 86 |
| 4.6.1. PRE- LANZAMIENTO..... | 86 |
| 4.6.2. POST – LANZAMIENTO..... | 87 |
| 4.6.3. PRESUPUESTO MARKETING..... | 91 |
| 4.7. DISTRIBUCIÓN | 92 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN | 93 |
| 5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES | 93 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.1. REQUERIMIENTO DEL PRODUCTO..... | 94 |
| 5.1.2. GESTIÓN COMERCIAL | 94 |
| 5.1.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO | 94 |
| 5.1.2.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y SERVICIO | 95 |
| 5.1.2.3. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | 95 |
| 5.1.3. GESTIÓN GERENCIAL | 96 |
| 5.1.3.1. GESTIONAR Y DISPONER DE LOS RECURSOS FINANCIEROS .. | 96 |
| 5.1.3.2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL NEGOCIO | 96 |
| 5.1.4. GESTIÓN CONTABLE | 97 |
| 5.1.4.1. GENERACIÓN DE DOCUMENTOS CONTABLES | 97 |
| 5.1.4.2. FACTURACIÓN | 97 |
| 5.2. CICLO DE OPERACIONES..... | 97 |
| 5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS | 99 |
| 5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS | 102 |
| 5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO | 104 |
| 5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS | 105 |
| 5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES..... | 106 |
| 6. EQUIPO GERENCIAL | 107 |
| 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 107 |
| 6.1.1. ORGANIGRAMA | 107 |
| 6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES | 109 |
| 6.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA | 109 |
| 6.2.2. ÁREA DE BAR | 110 |
| 6.2.3. SERVICIOS GENERALES..... | 112 |
| 6.2.4. ÁREA DE COCINA | 112 |
| 6.3. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS | 113 |
| 6.4. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES | 114 |
| 6.5. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS..... | 114 |
| 7. CRONOGRAMA GENERAL | 116 |
| 7.1. ACTIVIDADES PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA ... | 116 |

| | |
|---------------------------------------------------------|------------|
| 7.2. DIAGRAMA DE GANTT | 117 |
| 7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS | 119 |
| 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 122 |
| 8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS | 122 |
| 8.2. Riesgos y problemas principales | 123 |
| 9. PLAN FINANCIERO | 126 |
| 9.1. INVERSIÓN INICIAL | 126 |
| 9.2. FUENTES DE INGRESOS | 127 |
| 9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES | 133 |
| 9.3.1. COSTOS VARIABLES | 133 |
| 9.3.2. COSTOS FIJOS | 136 |
| 9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO | 138 |
| 9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO | 140 |
| 9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO | 141 |
| 9.7. FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO | 147 |
| 9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO | 149 |
| 9.9. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL | 150 |
| 9.10. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES | 151 |
| 9.11. VALUACIÓN | 152 |
| 10. PROPUESTA DE NEGOCIO | 154 |
| 10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO | 154 |
| 10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA | 154 |
| 10.3. USO DE FONDOS | 154 |
| 10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA | 155 |
| 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 156 |
| 11.1. CONCLUSIONES | 156 |
| 11.2. RECOMENDACIONES | 158 |
| REFERENCIAS | 159 |
| ANEXOS | 161 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Evolución trimestral de la industria | 3 |
| Figura 2. PIB desde el año 2012..... | 16 |
| Figura 3. Tasas de variación anual 2006 - 2012 Ecuador, América Latina y el Mundo | 17 |
| Figura 4. Contribuciones inter-anales a la variación del PIB año 2013 | 18 |
| Figura 5. Inflación anual 2006 - 2013 | 19 |
| Figura 6. Inflación América Latina año 2013..... | 20 |
| Figura 7. Inflación anual del IPC y por divisiones de consumo..... | 20 |
| Figura 8. Distribución de la PEA 2008 - 2013 | 21 |
| Figura 9. Población urbana en condiciones de pobreza 2007 - 2013 | 23 |
| Figura 10. Coeficiente de Gini a nivel urbano 2007 - 2013 | 24 |
| Figura 11. Cuenta corriente y sus componentes | 25 |
| Figura 12. Reservas de libre disponibilidad 2008 - 2013 | 26 |
| Figura 13. Captaciones del sistema financiero | 27 |
| Figura 14. Volumen de crédito diciembre 2012 - diciembre 2013 | 29 |
| Figura 15. Gusto o afinidad por el género rock en cualquiera de sus derivados | 55 |
| Figura 16. Frecuencia de visita..... | 56 |
| Figura 17. Tipo de bares | 57 |
| Figura 18. Veces por mes..... | 58 |
| Figura 19. Con quien frecuenta | 59 |
| Figura 20. Preferencia de lugar en los últimos 3 meses | 60 |
| Figura 21. Gasto promedio por visita | 61 |
| Figura 22. Aspecto más importante en un bar | 62 |
| Figura 23. Gusto por bares temáticos | 63 |
| Figura 24. Porcentaje de aceptación | 64 |
| Figura 25. Cobro mínimo consumible..... | 65 |
| Figura 26. Productos y servicios..... | 66 |
| Figura 27. Bebida preferida | 67 |
| Figura 28. Ubicación óptima | 68 |
| Figura 29. Estricto derecho de admisión | 69 |
| Figura 30. Comunicación | 70 |
| Figura 31. Logo LEGENDS | 79 |
| Figura 32. Embudo de Marketing..... | 80 |
| Figura 33. Agentes de funcionamiento de la empresa..... | 93 |
| Figura 34. Flujograma de procesos | 98 |
| Figura 35. Plano arquitectónico | 103 |
| Figura 36. Fachadas opcionales..... | 104 |
| Figura 37. Localización geográfica | 105 |
| Figura 38. Estructura organizacional..... | 108 |
| Figura 39. Punto de equilibrio | 150 |
| Figura 40. Distribución de la inversión | 155 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Riesgo País..... | 7 |
| Tabla 2. Estructura de ocupación de la PEA | 22 |
| Tabla 3. Tasa activa efectiva máxima | 28 |
| Tabla 4. Estructura legal de la empresa | 39 |
| Tabla 5. Matriz FODA..... | 44 |
| Tabla 6. Preguntas, hipótesis y objetivos..... | 48 |
| Tabla 7. Segmentación..... | 54 |
| Tabla 8. Mercado potencial en Quito..... | 74 |
| Tabla 9. Características de la competencia..... | 75 |
| Tabla 10. Total inversión activación de marca | 87 |
| Tabla 11. Inversión inicial marketing digital | 88 |
| Tabla 12. Costo mensual marketing digital | 89 |
| Tabla 13. Costo anual merchandising..... | 90 |
| Tabla 14. Costo anual publicidad en medios escritos | 90 |
| Tabla 15. Inversión inicial Marketing..... | 91 |
| Tabla 16. Inversión anual Marketing..... | 92 |
| Tabla 17. Equipos y herramientas de cocina | 99 |
| Tabla 18. Equipamiento bar..... | 100 |
| Tabla 19. Equipamiento gift shop..... | 101 |
| Tabla 20. Equipos digitales y de computación | 102 |
| Tabla 21. Cronograma de actividades..... | 116 |
| Tabla 22. Diagrama de Gantt..... | 118 |
| Tabla 23. Total inversión inicial | 126 |
| Tabla 24. Valor a financiar..... | 126 |
| Tabla 25. Inversión en activos y equipos..... | 127 |
| Tabla 26. Demanda esperada | 128 |
| Tabla 27. Preferencia en consumo por día..... | 128 |
| Tabla 28. Demanda por picadas..... | 129 |
| Tabla 29. Demanda licor por día de la semana..... | 130 |
| Tabla 30. Demanda bebidas soft por día de la semana | 131 |
| Tabla 31. Demanda productos gift shop por día de la semana | 131 |
| Tabla 32. Ingreso por carta de bebidas | 132 |
| Tabla 33. Ingreso por carta de bebidas alcohólicas | 132 |
| Tabla 34. Ingreso por carta de bebidas soft | 132 |
| Tabla 35. Ingreso por productos gift shop | 133 |
| Tabla 36. Costos carta picadas..... | 134 |
| Tabla 37. Costo gas..... | 134 |
| Tabla 38. Costo por unidades vendidas en picadas | 134 |
| Tabla 39. Costos variables carta de bebidas alcohólicas | 135 |
| Tabla 40. Costos variables en carta de bebidas soft | 135 |
| Tabla 41. Costos variables productos gift shop | 136 |
| Tabla 42. Total costos variables al año | 136 |
| Tabla 43. Gasto nómina | 137 |
| Tabla 44. Gasto anual marketing | 137 |
| Tabla 45. Gastos generales | 138 |
| Tabla 46. Margen bruto..... | 138 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 47. Margen operativo | 139 |
| Tabla 48. Estado de resultados | 140 |
| Tabla 49. Balance general año 0 | 141 |
| Tabla 50. Balance general año 1 | 142 |
| Tabla 51. Balance general año 2 | 143 |
| Tabla 52. Balance general año 3 | 144 |
| Tabla 53. Balance general año 4 | 145 |
| Tabla 54. Balance general año 5 | 146 |
| Tabla 55. Flujo de efectivo | 147 |
| Tabla 56. Datos | 148 |
| Tabla 57. Costo variable unitario y precio promedio de venta | 149 |
| Tabla 58. Punto de equilibrio | 149 |
| Tabla 59. Saldo de la inversión | 150 |
| Tabla 60. ROO | 151 |
| Tabla 61. ROA | 151 |
| Tabla 62. ROE | 151 |
| Tabla 63. ROI | 151 |
| Tabla 64. Margen bruto | 152 |
| Tabla 65. Margen operacional | 152 |
| Tabla 66. Margen neto | 152 |
| Tabla 67. Weighted Average Cost of Capital | 152 |
| Tabla 68. Capital Asset Pricing Model | 153 |
| Tabla 69. Valor a financiar | 154 |
| Tabla 70. TIR por escenario | 155 |

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El negocio se basa en brindar un servicio de bar, dentro de un ambiente temático enfocado en el género musical rock de las décadas de los 60's hasta la década de los 90's, un ambiente que cuenta con componentes tecnológicos que facilitara el desempeño tanto de los clientes como del establecimiento, estos son; el menú digital, el cual será una herramienta importante para la fidelización del cliente y para el desarrollo de publicidad y alianzas estratégicas con distintos proveedores y marcas, el segundo componente importante para la diferenciación del bar son las pantallas táctiles importadas que serán un servicio de auto selección de canciones a gusto del cliente o como se lo llamaba en épocas pasadas, será una rockola digital con un sin número de artistas y aplicaciones interactivas.

Otro factor diferenciador y que no se ha visto en el País es el área de gift shop con la que contara el establecimiento, donde los clientes podrán comprar artículos relacionados a sus bandas y artistas favoritos del género dentro de las décadas establecidas. Esta idea es el comienzo para crear un lugar distinto dentro de la industria, donde el cliente se sienta en total confianza de elegir sus canciones, de personalizar sus bebidas y de llevarse un recuerdo de su banda predilecta.

Restaurantes y bares están utilizando la señalización digital para mejorar la comunicación con los clientes, mejorar la presentación de menú y crear un ambiente más animado. Los indicadores digitales presentan una oportunidad única para que los dueños de restaurantes o bares puedan mejorar con facilidad y eficacia su imagen, promover una mayor gama de ofertas, y entretener a los clientes mientras esperan a ser atendidos y mientras disfrutan su estadía en el establecimiento.

(Polaris DSS, 2014)

Mediante lo expuesto, se justifica el plan de negocios ya que existen varios factores que beneficiarían la puesta en marcha del negocio propuesto.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVOS GENERALES

Determinar la viabilidad y la rentabilidad para la implementación de un bar temático de música rock, satisfaciendo las necesidades de los clientes mediante diferenciación y valor agregado, estableciendo parámetros que lleguen a cumplir con la misión y la visión de nuestro modelo de negocio.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar la industria de servicios y analizar detalladamente mediante datos históricos y tendencias cada uno de sus componentes.
- Recolectar información de los consumidores para conocer sus necesidades y sus preferencias realizando grupos focales, encuestas y entrevistas a expertos.
- Implementar estrategias de marketing y realizar un mix de marketing.
- Crear un plan de operaciones y producción de un bar.
- Determinar el equipo gerencial para un buen desempeño y funcionamiento del negocio.
- Desarrollar un cronograma general de actividades acordes a un servicio de bar.
- Detallar los supuestos y criterios utilizados, así como los principales riesgos que afectarían al negocio.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.

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

2.1. LA INDUSTRIA

El negocio propuesto al tratarse de la creación de un bar, centra su servicio en la preparación de bebidas alcohólicas, por eso se determina que la industria a la cual pertenece según la CIIU está en el sector económico "I" "Alojamiento y servicios de comida" en el subsector económico "I563" "actividades de servicios de bebida" con la actividad económica "I5630.01": "Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, cocteleras, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecerías y pubs."

(INEC, 2012)

2.1.1. TENDENCIAS

En el año 2012, un artículo del diario El Universo represento el crecimiento de la industria de alojamiento y servicios de comida en un gráfico trimestral, mostrando los siguientes resultados del estudio:

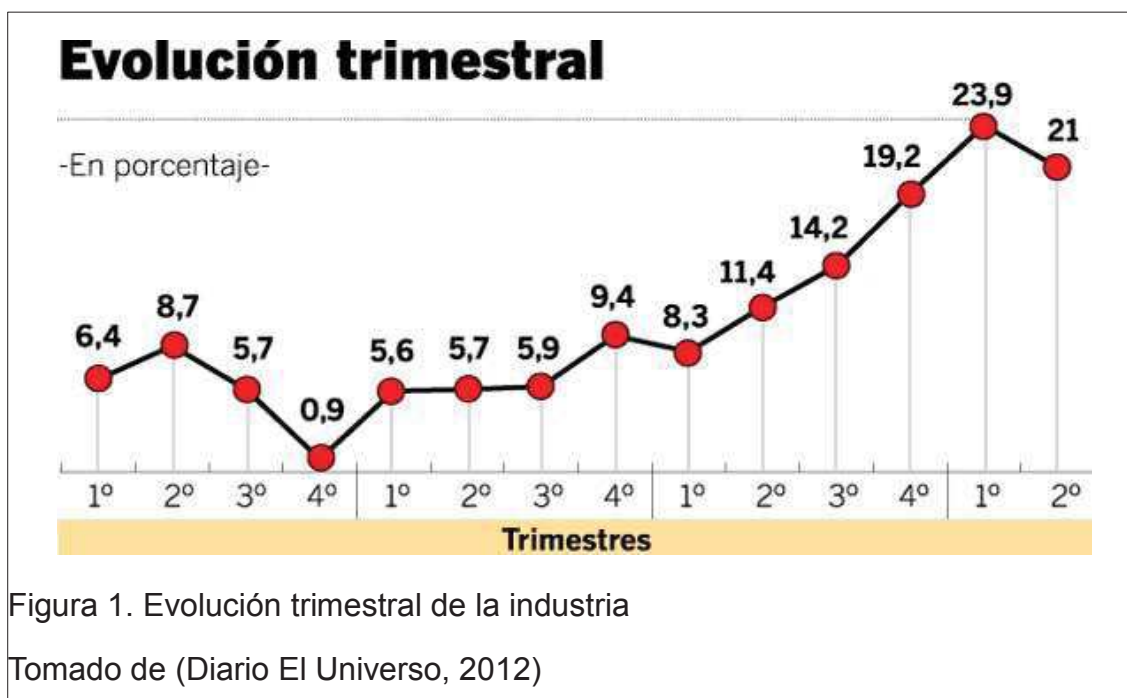


Figura 1. Evolución trimestral de la industria

Tomado de (Diario El Universo, 2012)

Este grafico nos muestra un crecimiento paulatino a lo largo de todo el año. Este crecimiento se debe mayormente al alza en el movimiento turístico en el Ecuador, sumado a la capacidad de gasto de las personas en general.

En los dos primeros trimestres del año, el reporte del Banco Central del Ecuador (BCE) indica que esa industria creció 23,9% y 21%, respectivamente, en relación con los mismos periodos del año anterior. En el 2011, el movimiento en ese segmento subió 8,3% y 11,4%.

El sector de alojamiento y servicios de comida fue el de mayor crecimiento en las industrias evaluadas por el informe de Producto Interno Bruto (PIB) del BCE. (BCE, 2012)

2.1.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Datos de la superintendencia de compañías indican que existe un listado de 23 negocios o establecimientos registrados en la ciudad de Quito dentro de la actividad económica I5630.01: Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, cocteleras, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecerías y pubs.

Lo cual indica que no hay una gran concentración de este tipo de negocios dentro de la ciudad, tomando en cuenta que no todos los establecimientos se dirigen hacia un mismo grupo objetivo, más aun cuando ninguno de estos negocios ofrece los mismos servicios que el negocio propuesto negocio ofrecerá.

Haciendo un breve análisis de los bares que se dirigen hacia nuestro grupo objetivo y con características similares al bar a implementar tenemos tres grandes competidores: “Strawberry fields” uno de ellos ubicado en la Gonzales Suarez y otro en el sector de la Mariscal, “House of rock” ubicado en la Isabel la Católica y “The turtle’s head” ubicado en Cumbaya contando con otro local en el sector de la Mariscal. Estos bares se caracterizan por brindar una amplia variedad de tragos y cocteles nacionales e internacionales, ponen música retro

y reproducen los videos de cada canción en las pantallas que forman parte de la decoración, los precios de sus productos son similares, no tienen un amplia carta de platos fuertes (se enfocan en tipos de picadas), mantienen un estilo rustico y acogedor pero a la vez vanguardista y se dirigen a hombres y mujeres jóvenes y adultos de un NSE medio alto y alto.

ESTABILIDAD POLÍTICA

La estabilidad política que hay en un país es la carta de presentación para un desarrollo constante del mismo, sabemos que Ecuador ha tenido épocas de estabilidad y épocas de inestabilidad política, no hace mucho que el país salió de una gran inestabilidad, llegando a cambiar presidente tras presidente en menos de los plazos que establece la constitución, frenando el desarrollo y dando una imagen nada positiva en el ámbito global, sin embargo, esta inestabilidad se vio frenada desde el año 2007, gracias a que tomo el mando nuestro actual presidente Rafael Correa Delgado, y debido a la tendencia que ha habido en estos últimos años, podríamos decir que esta estabilidad política se mantendrá, por lo menos hasta el término del mandato del presidente.

Gracias a la estabilidad que denota nuestro gobierno podremos arrojar datos más concretos para analizar el proyecto, por ende, esto se convierte en una oportunidad para desarrollarlo, puesto que, en base a todos los datos que proyectemos, nuestro escenario sea más favorable y las estrategias que se implementen sean más factibles. A pesar de lo favorable que parezca este escenario, el análisis de estabilidad política debe continuar en los siguientes años y con los diferentes gobiernos mientras se esté implementando el proyecto.

RIESGO PAÍS

“Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de diferentes metodologías: desde la utilización de índices de mercado como el EMBI (indicador de bonos de países emergentes) hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. Por ejemplo, se evalúan datos sobre la inflación, conflictos sociales, entre otros.”

Tomado de (Diario Expreso, 2014)

Como en todo proyecto, el riesgo país y la tasa de interés son factores importantes dentro del análisis financiero, ya que los datos que obtengamos nos va a arrojar la tasa de descuento para analizar flujos mediante el VAN y el TIR.

Mientras menor sea el índice, la confianza tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas; aunque, en la práctica los indicadores se han convertido en parámetros subjetivos de medición, dicen los expertos.

Tabla 1. Riesgo País

| FECHA | VALOR |
|-----------------|--------|
| Febrero-16-2014 | 616.00 |
| Febrero-15-2014 | 616.00 |
| Febrero-14-2014 | 616.00 |
| Febrero-13-2014 | 617.00 |
| Febrero-12-2014 | 600.00 |
| Febrero-11-2014 | 602.00 |
| Febrero-10-2014 | 604.00 |
| Febrero-09-2014 | 605.00 |
| Febrero-08-2014 | 605.00 |
| Febrero-07-2014 | 605.00 |
| Febrero-06-2014 | 604.00 |
| Febrero-05-2014 | 605.00 |
| Febrero-04-2014 | 607.00 |
| Febrero-03-2014 | 608.00 |
| Febrero-02-2014 | 605.00 |
| Febrero-01-2014 | 605.00 |
| Enero-31-2014 | 605.00 |
| Enero-30-2014 | 604.00 |
| Enero-29-2014 | 604.00 |
| Enero-28-2014 | 607.00 |
| Enero-27-2014 | 592.00 |
| Enero-27-2014 | 606.00 |
| Enero-26-2014 | 592.00 |
| Enero-25-2014 | 592.00 |
| Enero-24-2014 | 592.00 |
| Enero-23-2014 | 578.00 |
| Enero-22-2014 | 561.00 |
| Enero-21-2014 | 565.00 |
| Enero-20-2014 | 565.00 |
| Enero-19-2014 | 565.00 |

Tomado de BCE, 2014

Hasta febrero 16 del 2014 Ecuador tuvo 616 puntos en la tabla de riesgo país que publica el BCE.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

VINCULACION DEL GOBIERNO EN LA INDUSTRIA

Existen algunas regulaciones establecidas por el gobierno en cuanto a la venta y el consumo de alcohol en bares y restaurantes, esto sin duda es una medida que podría afectar a dichos negocios, sin embargo, todos los lugares que expendan bebidas alcohólicas deben acatar este tipo de medidas para un normal funcionamiento de los establecimientos, esto con el fin de disminuir los

índices de inseguridad y delincuencia que el país atraviesa, según declaraciones de personas que forman parte del gobierno.

“Se prohíbe la venta de alcohol los domingos y se restringe su comercialización durante la semana. Se asignaron nuevos horarios. De lunes a sábados solo se podrá vender bebidas alcohólicas en tiendas, comisariatos y licorerías hasta las 22h00. En el caso de bares, restaurantes, cafeterías y centros de diversión nocturna la venta de licor está autorizada de lunes a jueves hasta las 00h00; viernes y sábado hasta las 02h00.” (Gustavo Jalkh, ministro de gobierno) La medida entro en vigor en septiembre del 2012.

Estas medidas de restricción por parte del gobierno ecuatoriano con respecto al expendio de bebidas alcohólicas forman parte de una posible amenaza para el proyecto.

POLÍTICAS DE INCENTIVO A LA INVERSIÓN

Inversión Nueva

Para la aplicación de los incentivos previstos para las inversiones nuevas, se entiende como tal al flujo de recursos destinado a incrementar el acervo de capital de la economía, mediante una inversión efectiva en activos productivos que permita ampliar la capacidad productiva futura, generar un mayor nivel de producción de bienes y servicios, o generar nuevas fuentes de trabajo, en los términos que se prevén en el reglamento. El mero cambio de propiedad de activos productivos que ya se encuentran en funcionamiento así como los créditos para adquirir estos activos, no implica inversión nueva para efectos de este Código.

1. Ambiente Megadiverso y Riqueza Natural Sustentable: Nuestra Constitución es la primera que reconoce los derechos de la naturaleza (pacha mama: madre tierra). Ecuador, al ser el país más mega diverso del mundo por Km², es al mismo tiempo una reserva ecológica y de biósfera. Las condiciones ambientales son estables y exentas de sorpresas, lo que permite planificar la producción y obtener cosechas sin interrupciones. La luminosidad es regular, hecho que permite una explosión de variedades de frutas, verduras y especies. La calidad de los productos ecuatorianos no se fundamenta en accidentes genéticos sino en una geografía que brinda condiciones extraordinarias para la producción. Dicha geografía se potencia con la presencia beneficiosa de la Cordillera de los Andes. Ecuador tiene cuatro regiones naturales: 1) La Costa del Pacífico, en donde se cosechan productos de calidad reconocida mundialmente como banano y cacao; 2) La Sierra Andina, cuyos pisos climáticos favorecen el desarrollo de productos como las flores, un ícono nacional debido a su gran diversidad y belleza; 3) La Amazonía, que tiene la mayor 2 mega diversidad por kilómetro cuadrado del mundo; y, 4) El Archipiélago de Galápagos, uno de los mayores laboratorios vivientes del mundo con gran potencial para aplicaciones biotecnológicas. En general, por su situación geográfica, Ecuador tiene fuertes ventajas comparativas, pues su localización y luminosidad permiten una productividad de alto rendimiento y el potencial de sembrar a lo largo del año. Además, el país cuenta con atracciones y recursos únicos, con servicios e infraestructura que permiten llegar a ellos.

2. Economía Creciente y Estable: El Ecuador posee el más alto ratio de inversión/PIB de la región, aumentando su crecimiento potencial del PIB y mejorando significativamente sus expectativas de crecimiento y su solvencia esperada.

3. Economía Dolarizada: La dolarización de la economía provee a la vez una mejora de la competitividad de la economía ligada a su secular devaluación, como un escudo contra barreras de entrada y salida de divisas implementadas

por otros países de la región con el fin de evitar bruscas revaluaciones de sus monedas.

4. Ubicación Estratégica y Eje Logístico: Ecuador tiene un inmenso potencial en diferentes áreas, con una posición logística envidiable, pues está situado en el noroeste de América del Sur, específicamente en el paralelo 0°, una posición estratégica excepcional. Es el centro de América y, por ende, el eje equidistante con mercados como Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Perú, México, Estados Unidos y Canadá. Gracias a la cercanía con el Canal de Panamá, Ecuador es una escala económicamente productiva para acceder a mercados europeos y de medio oriente. El puerto de Manta es el punto más cercano a los puertos asiáticos.

5. Cohesión social y gran talento humano: Los ecuatorianos tienen una mejor calidad de vida, lo cual se refleja en un mayor poder adquisitivo y la existencia de mejores servicios públicos, por lo que existe una reducción de la pobreza y, por ende, mayor equidad. El país cuenta con una población saludable y educada, lo que fomenta más aún la cohesión social, estabilidad y productividad en el trabajo. En los últimos 5 años en el Ecuador se incrementó la tasa bruta de matriculación en centros universitarios del 35.2% al 42.2%. En las dos últimas décadas se entregaron 300 becas para premiar el mérito académico, mientras que del 2007 a la fecha suman cerca de 2000. Entre el 2006 y el 2011, el Gobierno aumentó en un 113% la inversión en salud. El número de consultas médicas de morbilidad de la población pasó de 11.805.224 en el 2006 a 32.402.570 en 2010. Estas mejoras permiten a las empresas contar con trabajadores más sanos y productivos.

6. Infraestructura y logística de mejor calidad: El Ecuador se encuentra estratégicamente posicionado en términos de infraestructura física y tecnológica, gracias a una importante inversión pública que ha mejorado la competitividad sistémica del país. La inversión realizada en infraestructura ha

sido, en los últimos años, la más grande de América Latina. Contamos con 8.712 km de carreteras en perfecto estado y se han construido dos nuevos aeropuertos y modernizado 11 existentes de los 27 instalados en todo el país. El aeropuerto de Guayaquil está catalogado como uno de los mejores en América Latina por el Consejo Internacional de Aeropuertos y en el primer trimestre del año 2013 se inaugurará el nuevo aeropuerto de Quito.

7. Relaciones público - privadas enfocadas hacia la competitividad: El Ecuador cuenta con una Agenda de Transformación Productiva 2010-2015 que señala las políticas de la economía y transforma la matriz productiva con equidad y eficiencia. El Código de la Producción es el instrumento jurídico para que pueda operar la Agenda para la Transformación Productiva. Además de estos dos instrumentos existen 25 Agendas Provinciales para la Productividad y Desarrollo Territorial, la Agenda Logística Nacional, la Agenda Nacional para Innovación y 21 Planes Sectoriales para la Competitividad.

8. El Ecuador es el país más competitivo de la región en cuanto a tarifas eléctricas para el sector comercial/productivo: El agresivo plan de inversión en energía renovable debería permitir al Ecuador incrementar sus ventajas comparativas en este campo. La inversión pública ha permitido una mejora sustancial de la competitividad sistémica y de las ventajas comparativas del Ecuador: en el 2006 se tenían 1.251 km de fibra óptica (CNT) que a junio de 2012 pasaron a ser 8.689 km, cubriendo la mayor parte del territorio nacional. En inversión en tecnología/PIB y penetración de la telefonía fija y móvil, el Ecuador se encuentra en mejor posición que el promedio de sus pares.

9. Sectores Priorizados y Sectores Estratégicos: El Gobierno tiene una política de desarrollo productivo, por lo que, con el fin de tener una economía basada en alta tecnología, servicios y conocimiento aplicado, ha determinado 9 Sectores Económicos Priorizados y 9 Sectores para la Sustitución Estratégica de Importaciones. En atención a la política de desarrollo productivo, el Gobierno se encuentra trabajando para potenciar los recursos humanos,

naturales y tecnológicos de manera óptima y adecuada para alcanzar una industria de alta tecnología, de servicios y de conocimiento aplicado, para lo cual cuenta con programas especiales de fomento e incentivos para los distintos actores de la economía ecuatoriana. Para revisar los programas de desarrollo empresarial y los sectores clave anteriormente indicados visite: www.infoproduce.gob.ec o www.mcpec.gob.ec

10. Protección e Incentivos a los Inversionistas: Se refleja en la incorporación de reglas claras e incentivos para la producción en el ordenamiento jurídico ecuatoriano. El 29 de diciembre del 2010, en el Registro Oficial 351, se publicó el CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, el cual tiene como objetivo principal regular el proceso productivo en todas sus etapas, impulsar la producción con mayor valor agregado y transformar la matriz productiva. Este conjunto de normas que agrupa el Código de la Producción, establece las reglas del juego claras para la inversión productiva, las políticas de desarrollo productivo, incentivos para el cambio de la matriz productiva y potencian la oportunidad del Ecuador de transformarse a fin de favorecer a todos los actores productivos. El Código de la Producción define un marco legal moderno y promotor de la inversión privada, estableciendo de manera concreta el modelo de desarrollo productivo y de desarrollo económico del gobierno.

Parámetros de Aplicación de Incentivos

De conformidad al artículo 15 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, para la aplicación de los incentivos clasificados en el artículo 24 del Código de la Producción, se cumplirán los requisitos previstos en el referido cuerpo legal y en la legislación tributaria, según fueren aplicables respecto de cada clase. Las inversiones nuevas y productivas, conforme lo previsto en el artículo 14 del Código, no requerirán de autorización de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente señale la ley y las que se deriven del

ordenamiento territorial correspondiente; sin embargo, deberán ajustarse durante su ejecución al cumplimiento de los parámetros de aplicación de los incentivos establecidos en el Reglamento. Se consideran parámetros de aplicación de los incentivos, a los criterios objetivos asociados con el monto de la nueva inversión realizada, los nuevos puestos de trabajo generados; y para el caso de los sectores de sustitución estratégica de importaciones, la incorporación del porcentaje de contenido nacional, determinado por el Ministerio a cargo de la política industrial.

Tales parámetros deberán cumplirse durante la ejecución de la inversión, y permitirán verificar el mantenimiento del incentivo sectorial. La Secretaría Técnica podrá solicitar en cualquier tiempo el detalle pormenorizado de la inversión o del proyecto de inversión, si lo hubiere, para verificar la ejecución del mismo y el cumplimiento de los parámetros aplicables a cada caso. El Consejo Sectorial de la Producción dictará los correspondientes instructivos, metodología de evaluación y una matriz de indicadores que permita ponderar adecuadamente el cumplimiento de los parámetros referidos, adecuándolos a la dimensión y naturaleza de cada uno los proyectos o de las inversiones realizadas.

Clasificación de los Incentivos.-

Los Incentivos Tributarios a los que hacen referencia los numerales 1, 2, y 3, del artículo 24 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones, así como el Título III, Capítulo I, artículos 15 al 20 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo se clasifican de la siguiente manera:

1. *Incentivos Generales:*

De aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional. Consisten en los siguientes:

- a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;

- b. Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
- c. Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;
- d. Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;
- e. Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;

- f. La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
- g. La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
- h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; e,
- i. La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

Tomado de (PROECUADOR, 2013)

POLITICAS FISCALES, IMPUESTOS Y ARANCELES

Por ahora, en el Ecuador, sabemos que el salario mínimo vital o sueldo básico unificado se incrementó en un 6% respecto al año anterior, es decir, el nuevo salario mínimo está en 340 dólares americanos, una cifra un poco alentadora para la creación de nuevas empresas que puedan crear diferentes plazas de trabajo, sumado a los 340 usd tenemos las bonificaciones de ley, en las cuales están el décimo tercer y décimo cuarto sueldo.

Obviamente se debe restar cierto porcentaje del total de los sueldos establecidos ya que existe un aporte personal y patronal para el IESS, más el impuesto a la renta.

La suma de los diferentes factores antes mencionados afectan ciertas aspiraciones y brindan un marco desfavorable para nuestro proyecto, lo que sin duda, es una amenaza para el mismo.

En cuanto a las exportaciones, el gobierno ha establecido diferentes tipos de impuestos y aranceles, claramente con el propósito de equilibrar la balanza comercial, y promover la producción y el desarrollo local.

Arancel de importaciones del Ecuador

El nuevo Arancel de Importaciones en Ecuador contiene secciones, capítulos, partidas y subpartidas. Cuenta con tributos, unidades, notas y restricciones de cada subpartida. Aplicación de la Resolución No. 59 del COMEX, publicada en R.O. 859 del 28 de diciembre del 2012. Quinta Recomendación de Enmienda emitida por la OMA.

La información que contiene el Arancel de Importaciones; se detalla en: Secciones, Capítulos, Partidas y Subpartidas. Adicionalmente en cada subpartida podrá revisar sus tributos (Derechos Arancelarios, IVA, Fodinfra y otros); Unidades Físicas, Notas y Restricciones por países.

El arancel de importación es un instrumento que permite la elaboración de estadísticas y sirve como herramienta para que el Operador de Comercio Exterior determine de una mejor manera la ubicación o clasificación de las mercancías a importar o exportar.

Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%, estas escalas han sido establecidas en base a criterios técnicos como:

-Mayor grado de elaboración y/o productos agrícolas: 15% y 20%

-Productos semielaborados, materias primas e insumos: 10%

-Materias primas e insumos, bienes de capital 5% y 0%

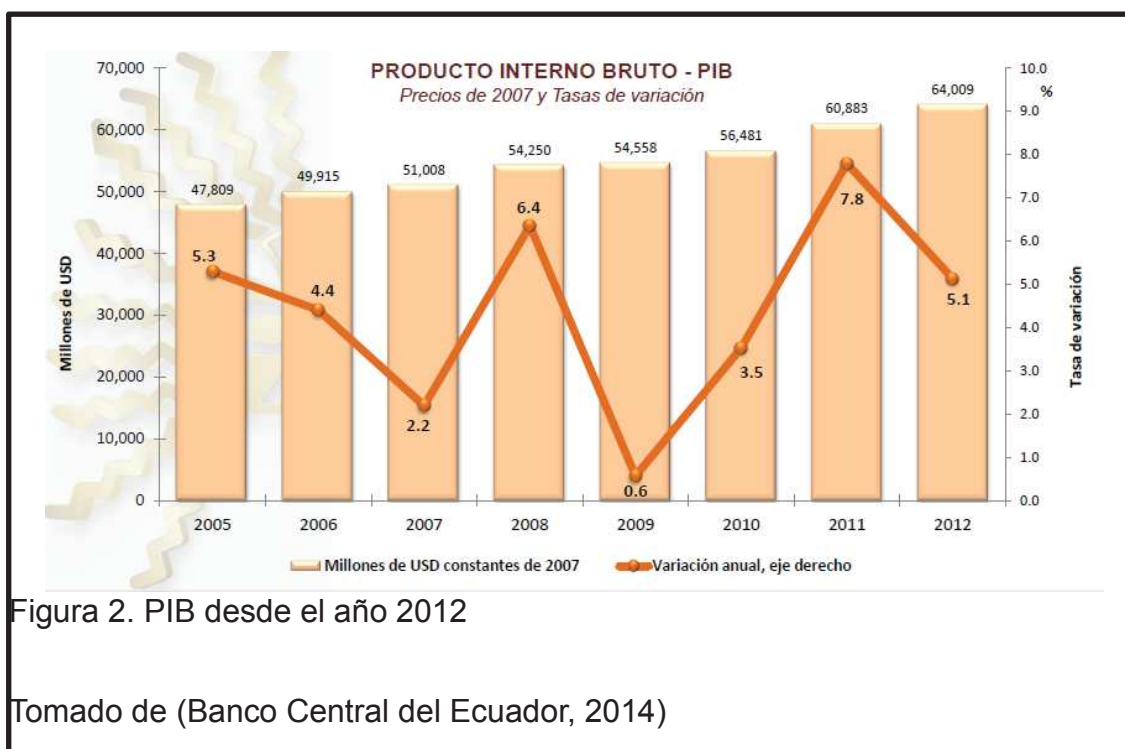
Para el caso automotriz se establece un nivel de 35% para automóviles y 10% para camiones y 3% para el CKD, de estos vehículos.

La NANDINA constituye la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Comprende las partidas, subpartidas correspondientes, Notas de Sección, de Capítulo y de Subpartidas, Notas Complementarias, así como las Reglas Generales para su interpretación. (Aduana del Ecuador, 2014)

2.1.3. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

PIB

Producto Interno Bruto desde el año 2012



Como el gráfico nos muestra el Ecuador ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos 7 años, sin embargo, el porcentaje de crecimiento ha ido variando

creciente y decrecientemente. Lo más destacable ha sido el porcentaje de crecimiento que alcanza en el año 2008 (a pesar de la crisis mundial que se vivió en ese año) y en el año 2011 con 6,4% y 7,8% respectivamente, mientras que en el año 2012 solo creció un 5,1% en relación al año anterior.

Tasas de variación anual 2006 – 2012 Ecuador, América Latina y el mundo (gráficos comparativos)

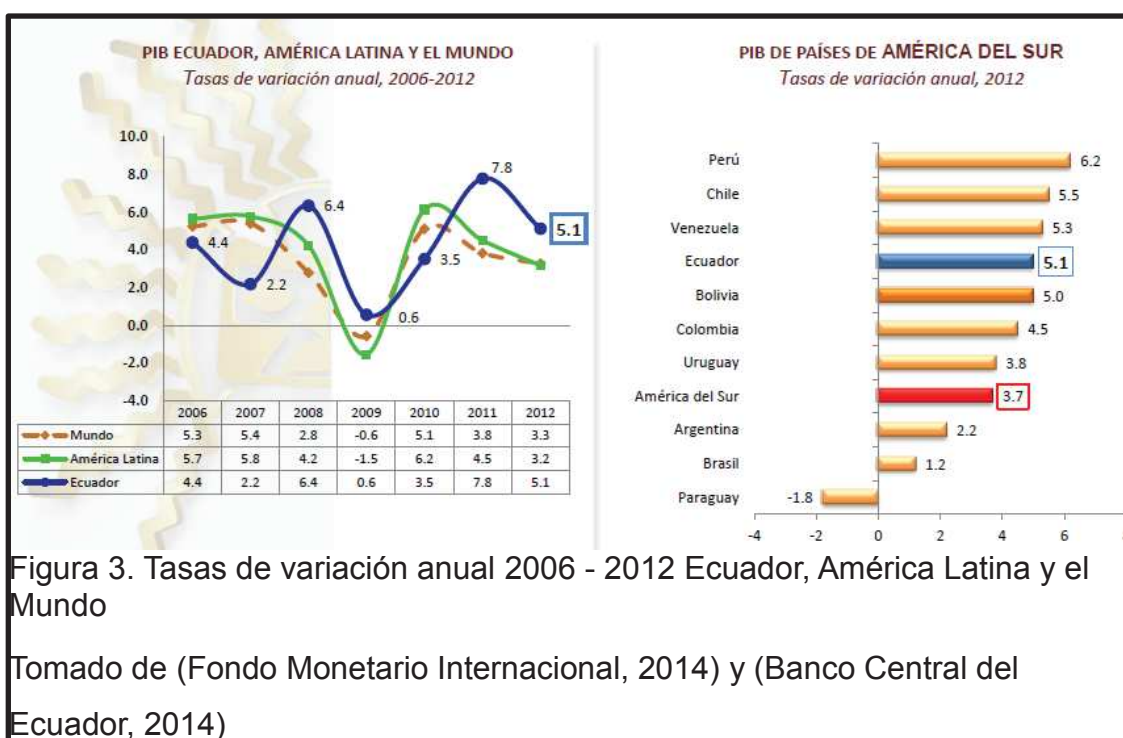


Figura 3. Tasas de variación anual 2006 - 2012 Ecuador, América Latina y el Mundo

Tomado de (Fondo Monetario Internacional, 2014) y (Banco Central del Ecuador, 2014)

Ecuador ha crecido 2.2% en promedio en relación al PIB mundial y el PIB de América Latina en el año 2012 y un poco más en los años anteriores, lo que muestra la estabilidad en cuanto a comercialización, producción y poder adquisitivo que hay en el país actualmente. En el 2012 Ecuador mostró un buen desempeño y está entre los países de mayor crecimiento en la región, registrando una tasa del 5.1%. (BCE)

Contribuciones inter-anales a la variación del PIB año 2013

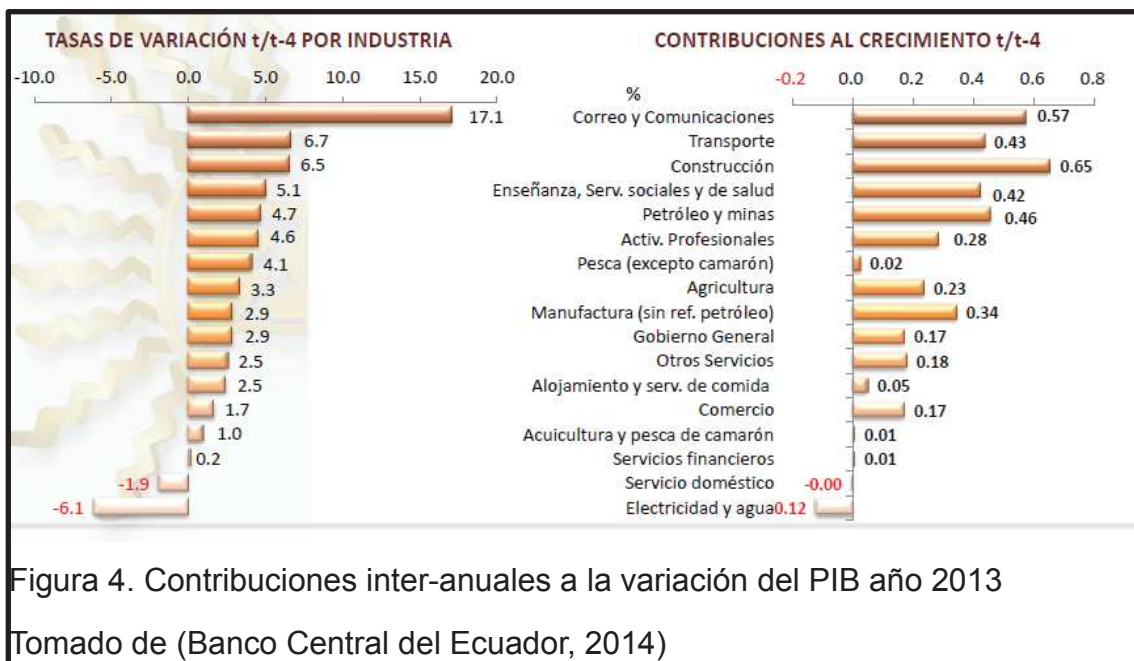


Figura 4. Contribuciones inter-anales a la variación del PIB año 2013

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

En este gráfico se observa que la construcción (0.65%), correo y comunicaciones (0.57%) y petróleo y minas (0.46%) fueron las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del PIB. (BCE)

Mientras que alojamiento y servicio de comida solo aportó con un 0.05% al total del PIB (industria en la que se encuentra ubicado el proyecto).

A pesar de que la industria en la cual está situado el proyecto no aporta significativamente al total del PIB en relación a otras industrias, podemos determinar que existe una oportunidad para el proyecto ya que en los últimos años esta industria ha sido una de las de mayor crecimiento según información del BCE en el año 2012. (Diario, El Universo)

INFLACIÓN Y DESEMPLEO

Inflación anual 2006 - 2013



Analizando el grafico nos podemos dar cuenta que el peor año para el país en cuanto a la tasa inflacionaria fue el 2008 (8.83%), año que fue devastador para la economía mundial, sin embargo, hay una cifra alentadora que nos muestra una tasa de 2.7% en el último año, junto con el año 2006, el porcentaje de inflación más bajo de los últimos 8 años, lo que determina que hay una oportunidad importante para el proyecto.

Inflación en América Latina año 2013

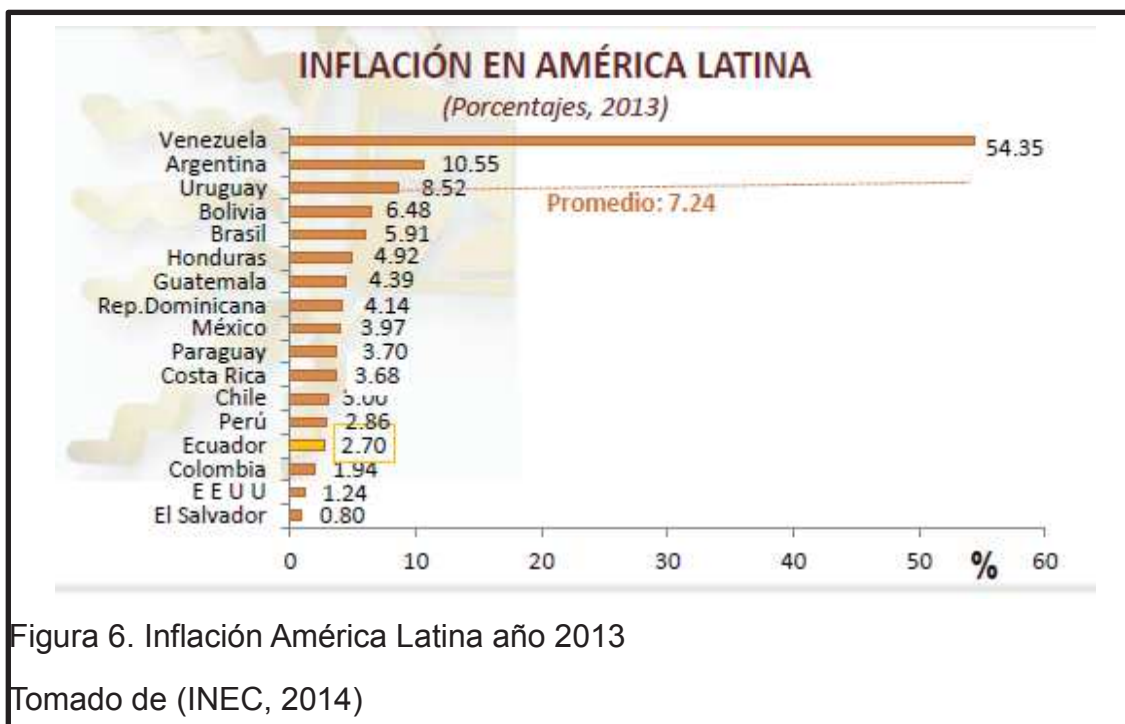


Figura 6. Inflación América Latina año 2013

Tomado de (INEC, 2014)

En diciembre del 2013, la tasa de inflación del Ecuador (2.7%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7.24%), cifra que indica cierta estabilidad económica en el país y que sin dudas es un factor importante para la puesta en marcha del proyecto.

Inflación anual del IPC y por divisiones de consumo

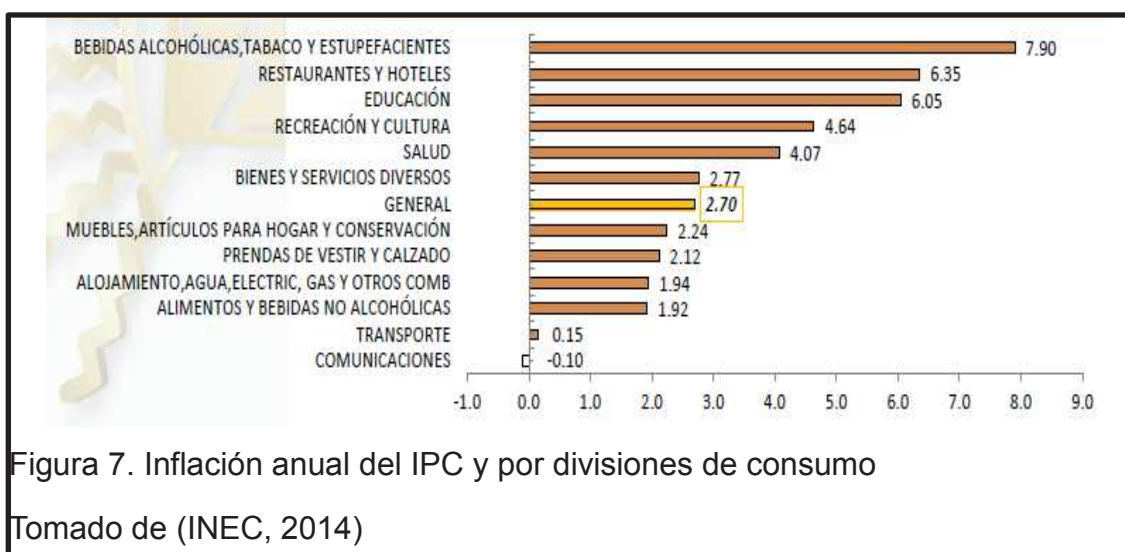


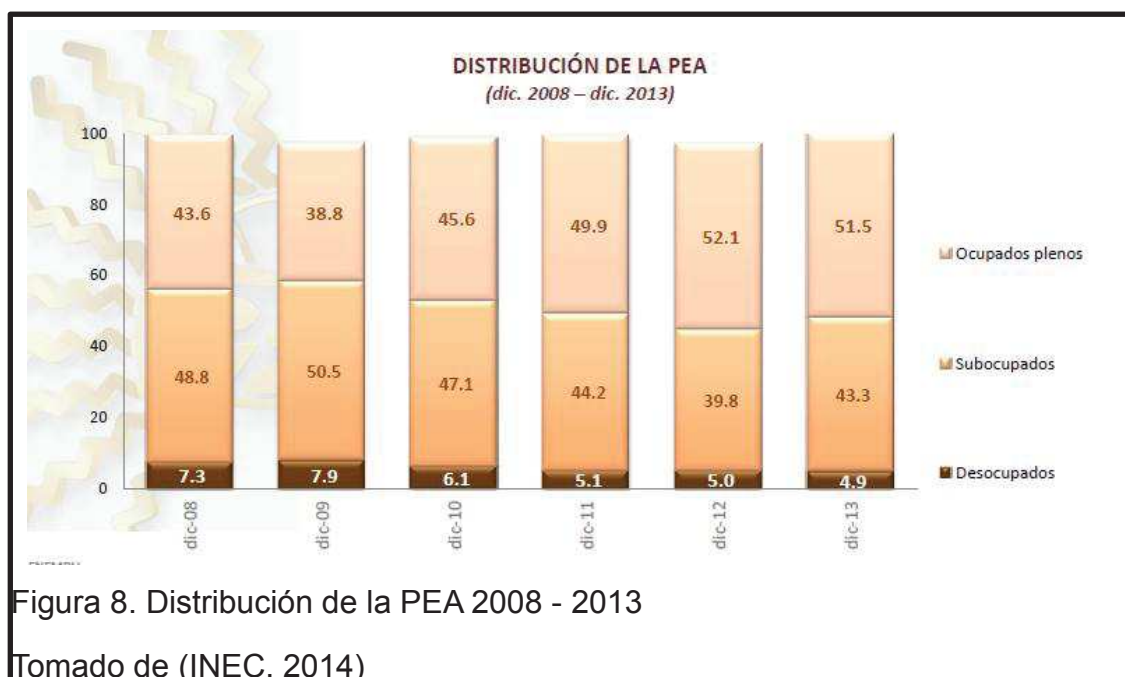
Figura 7. Inflación anual del IPC y por divisiones de consumo

Tomado de (INEC, 2014)

Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, seguido de restaurante y hoteles y educación. (INEC)

En cuanto a la agrupación en la que se encuentra el proyecto (bienes y servicios diversos) podemos ver que está a tan solo 0.07% del índice general de inflación, manteniendo un porcentaje alentador.

Distribución de la PEA 2008 - 2013



En cuanto a la desocupación que hay en el Ecuador según datos de la PEA (población económicamente activa) observamos que en el último año la desocupación se redujo en un 0,01% en comparación al año 2012, y se ha ido reduciendo paulatinamente desde Diciembre del 2008, lo cual es una cifra positiva para el país y para el desarrollo del proyecto.

Otro dato alentador sin duda es el porcentaje de ocupados plenos que hay en el año 2013 (51.5%), dato que es mayor a la cifra de subocupación (43.3%), a pesar de que en el anterior año la cifra de ocupación era 0.6% mayor, pero a su

vez supera las cifras de los años 2011, 2010, 2009 y 2008, lo que hace creer que el Ecuador está en una etapa de crecimiento en cuanto a las plazas de trabajo que se generan año tras año.

Estructura de la ocupación de la PEA

Tabla 2. Estructura de ocupación de la PEA

| RAMA DE ACTIVIDAD | | | | | | |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Porcentajes | | | | | | |
| RAMAS DE ACTIVIDAD | Dic. 2012 | | | Dic. 2013 | | |
| | Urbano | Rural | Nacional | Urbano | Rural | Nacional |
| Administración pública, defensa y seguridad social | 4.8 | 1.5 | 3.7 | 4.9 | 2.0 | 3.9 |
| Transporte y almacenamiento | 8.0 | 2.7 | 6.2 | 6.8 | 2.7 | 5.4 |
| Construcción | 6.8 | 5.0 | 6.2 | 8.1 | 6.4 | 7.6 |
| Enseñanza | 6.8 | 2.2 | 5.2 | 6.6 | 2.2 | 5.1 |
| Hoteles y Restaurantes | 6.9 | 1.9 | 5.2 | 6.8 | 2.4 | 5.3 |
| Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca | 7.2 | 68.1 | 27.8 | 7.1 | 62.0 | 25.3 |
| Industrias manufactureras | 12.9 | 6.3 | 10.7 | 13.3 | 7.5 | 11.3 |
| Comercio, reparación vehículos | 27.3 | 6.8 | 20.3 | 23.4 | 7.9 | 18.2 |
| Explotación de minas y canteras | 0.4 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.7 |
| Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado | 0.6 | 0.2 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.3 |
| Actividades financieras y de seguros | 1.3 | 0.2 | 0.9 | 1.5 | 0.2 | 1.1 |
| Actividades en hogares privados con servicio doméstico | 2.8 | 1.6 | 2.4 | 3.6 | 2.0 | 3.1 |
| Otros servicios | 14.3 | 2.9 | 10.5 | 16.8 | 4.0 | 12.6 |
| Total Ocupados | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Tomado de (INEC, 2014)

En los niveles de ocupación por rama de actividad el servicio de bares se encuentra inmerso en “otros servicios”, teniendo un porcentaje de 16.8% de nivel de ocupación en el área rural, área donde se desenvolverá el proyecto, el porcentaje se ha incrementado en relación a diciembre del 2012. **Estas cifras representan una oportunidad ya que existe una mayor concentración de oferta laboral en el sector económico que apunta el proyecto.**

NIVELES DE POBREZA Y DESIGUALDAD

Población urbana en condiciones de pobreza 2007 - 2013



Figura 9. Población urbana en condiciones de pobreza 2007 - 2013

Tomado de (INEC, 2014)

En diciembre del 2013 el 17.6% de la población urbana en Ecuador está inmersa en la pobreza, la tendencia nos muestra de que estos porcentajes podrían subir en el año 2014, aumentando el nivel de pobreza de los ecuatorianos. De los últimos 7 años, el menor nivel de pobreza estuvo en el 2012, precisamente en junio del mismo, mientras que el mayor índice se alcanzó en septiembre del 2009.

Coeficiente de Gini a nivel urbano



Figura 10. Coeficiente de Gini a nivel urbano 2007 - 2013

Tomado de (INEC, 2014)

El coeficiente de Gini es un indicador de desigualdad que mide la manera como se distribuye una variable entre un conjunto de individuos, mientras más cercano a cero sea, más equitativa es la distribución de la variable.

En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas.

El BCE ha calculado el coeficiente de Gini usando el ingreso per cápita que se obtiene de la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. (ENEMDU)

Comparando diciembre del 2012 con diciembre del 2013, claramente podemos observar que en este año ha habido un leve aumento, lo que quiere decir que el nivel de desigualdad es mayor, y analizando los 4 semestres del 2013 vemos que existe una tendencia al alta. Por lo tanto podemos concluir que en el primer semestre del 2014, este coeficiente aumentara.

El aumento en los niveles de pobreza registrados en el último año, sumado al crecimiento en los índices de desigualdad en las áreas urbanas del país, sin duda, representan una amenaza en el desarrollo del proyecto, ya que el número de personas que se encuentran en clase alta y media alta, se irá disminuyendo si estas tendencias continúan.

EVOLUCION DE LAS REMESAS Y BALANZA COMERCIAL

Cuenta corriente y sus componentes

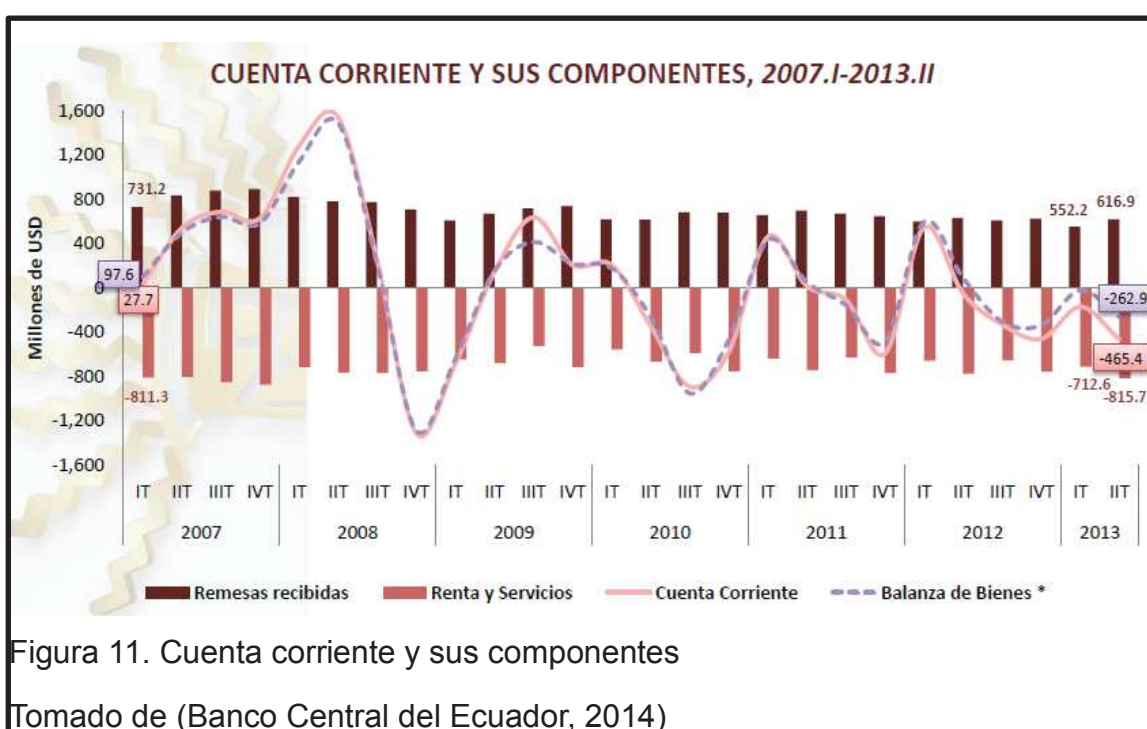


Figura 11. Cuenta corriente y sus componentes

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al segundo trimestre de 2013, la Cuenta Corriente mostró un déficit de USD 465.4 millones, determinado principalmente por el saldo negativo de la Balanza de Bienes de USD 262.9 millones, en donde las importaciones alcanzaron un valor de USD -6,430.3 millones y las exportaciones un valor de USD 6,167.4 millones.

En el año 2013 hemos tenido una balanza comercial negativa, por esto es que el gobierno ha impuesto diferentes reformas y políticas para frenar

las importaciones y a su vez fomentar las exportaciones, generando así mayor producción nacional, sin embargo estas decisiones gubernamentales serán una amenaza para el gobierno ya que la mayoría de activos del proyecto deberán ser importados.

TASA DE INTERES Y ESTABILIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO

La estabilidad del sistema financiero es un factor determinante para el análisis correspondiente, ya que la tasa de interés influye directamente en el costo de capital, mientras haya una mayor estabilidad financiera, habrá una tasa de interés relativamente constante y así las proyecciones no se verán tan afectadas.

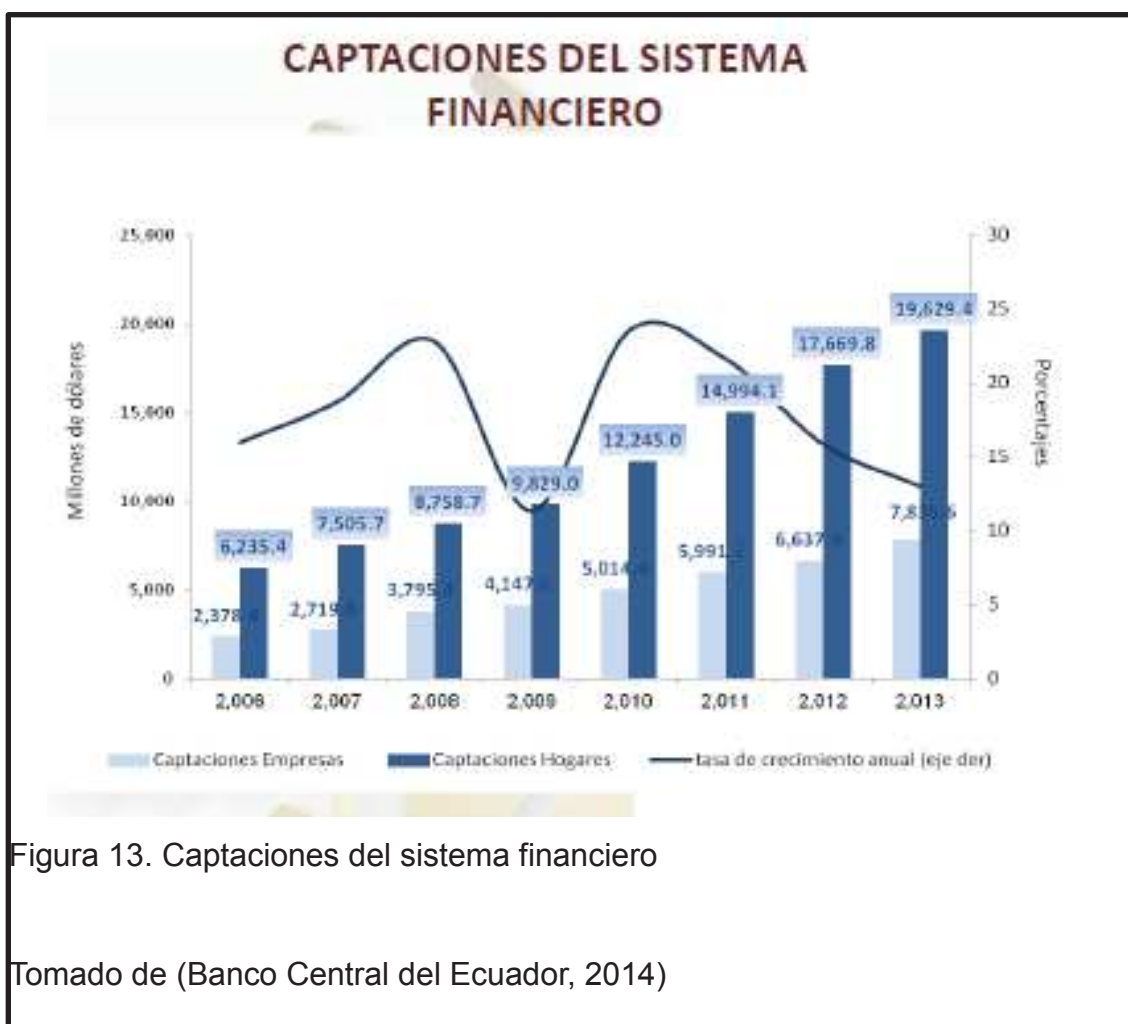


Figura 12. Reservas de libre disponibilidad 2008 - 2013

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

Los datos que registro el Banco Central del Ecuador nos muestran que en diciembre del año 2013 la reserva de libre disponibilidad alcanzo un saldo de USD 4,360.5 millones, lo que represento un aumento con respecto a diciembre del 2012, esto debido a mayores depósitos del sector público.

Sistema financiero



Los depósitos de empresas y hogares en el sistema financiero alcanzaron USD 27,465 millones en diciembre del 2013, lo que representa un 28,4% del total del PIB. La tasa de crecimiento anual de ese año fue de 15,8%. (BCE)

Con el aumento de la reserva nacional podemos determinar que hay una mayor estabilidad en las tasas de interés y en el sistema financiero.

Tasa activa efectiva máxima

Tabla 3. Tasa activa efectiva máxima

| Segmento | Tasa Activa Efectiva Máxima | | | | Tasa Referencial | | Diferencia Sep-07 Ene-14 | |
|---------------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------------------------|---------|
| | sep-07 | oct-08 | jun-09 | ene-14 | sep-07 | Ene-14 | Máxima | Ref. |
| Productivo Corporativo | 14.03 | 9.33 | 9.33 | 9.33 | 10.82 | 8.17 | - 4.70 | - 2.65 |
| Productivo Empresarial (1) | n.d. | n.d. | 10.21 | 10.21 | n.d. | 9.53 | - | - |
| Productivo PYMES | 20.11 | 11.83 | 11.83 | 11.83 | 14.17 | 11.20 | - 8.28 | - 2.97 |
| Consumo (2) | 24.56 | 16.30 | 18.92 | 16.30 | 17.82 | 15.91 | - 8.26 | - 1.91 |
| Consumo Minorista (3) | 37.27 | 21.24 | - | - | 25.92 | - | - | - |
| Vivienda | 14.77 | 11.33 | 11.33 | 11.33 | 11.50 | 10.64 | - 3.44 | - 0.86 |
| Microcrédito Minorista (4) | 45.93 | 33.90 | 33.90 | 30.50 | 40.69 | 28.82 | - 15.43 | - 11.87 |
| Microcrédito Acum. Simple (5) | 43.85 | 33.30 | 33.30 | 27.50 | 31.41 | 25.20 | - 16.35 | - 6.21 |
| Microcrédito Acum. Ampliada (6) | 30.30 | 25.50 | 25.50 | 25.50 | 23.06 | 22.44 | - 4.80 | - 0.62 |

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%

(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009

(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%

(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

(6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

La tasa activa máxima del segmento de consumo pasó de 18.92% a 16.30% en febrero de 2010. La tasa activa máxima del segmento del microcrédito minorista disminuyó de 33.90% a 30.50% en mayo de 2010 y la del segmento del microcrédito de acumulación simple se redujo de 33.30% a 27.50% en mayo de 2010. (BCE)

El segmento productivo corporativo, productivo empresarial y productivo PYMES se han mantenido estables en los 3 años que se analizan en el cuadro, con un porcentaje de 9,33%, 10,21% y 11,83% respectivamente.

Volumen de crédito (diciembre 2012 – diciembre 2013)



Figura 14. Volumen de crédito diciembre 2012 - diciembre 2013

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

Para diciembre del 2013 el volumen de crédito otorgado por la banca privada (USD 2,114.0 millones) fue mayor que noviembre, lo que representó una ampliación de USD 15 millones, equivalente a una variación mensual de 0.72% y anual de 30.78%. (BCE)

Por lo tanto podemos decir que este crecimiento es un dato importante para el desarrollo del proyecto.

Analizando todas estas variables dentro del sistema financiero, la estabilidad que podemos percibir es alentadora, el aumento de las reservas nacionales, el progreso y aumento de la captación de depósitos, más el aumento del volumen de crédito, sumados, son puntos determinantes para el proyecto, que al ser positivos, se convierten en una oportunidad más.

2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los mayores proveedores dentro de la industria son Juan Eljuri y Cordovez, por varias razones: los precios que manejan (los más convenientes del mercado), el tipo de marcas que promueven (las más importantes del mercado) y la distribución y logística. En el caso de Juan Eljuri tenemos un proveedor muy importante ya que a través de marcas importantes se ha propuesto embotellar licor dentro del país, esto para evitar pagar la gran cantidad de impuestos que el gobierno ha obligado a cancelar a las marcas de bebidas alcohólicas que ingresan al país desde el exterior, con esto Juan Eljuri obtiene liderazgo en bajos costos, se beneficia con esta estrategia y a su vez los negocios que tienen alianzas y auspicios con este proveedor.

Por lo general dentro de la industria de servicio de bebidas el canal de distribución es directo, ya que el negocio consiste en venderle el producto final, que en este caso son los diferentes tipos de bebidas soft, bebidas alcohólicas y picadas, a los clientes que acudan al establecimiento, sin necesidad de intermediarios.

2.1.5. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.1.5.1. NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA)

Son barreras que anulan el ingreso de nuevos participantes a la industria o competidores al mercado en el cual se está desarrollando el negocio, hay varios factores que son barreras para estos nuevos competidores, como grandes inversiones, empresas especializadas en ciertas ramas, un alto número de franquicias a nivel nacional e internacional etc.

Se deben analizar diferentes factores para considerarlos como barreras de entrada para nuestro proyecto, estos son:

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN

Esta es una industria que tiene incentivos por parte del gobierno para la inversión, tomando en cuenta que se promueve el turismo y cada establecimiento forma parte de la infraestructura y de los atractivos de la ciudad, pero enfocándose al segmento que se atenderá y a la idea de negocio, es lógico que se requiera de una gran inversión, todo esto para poner en marcha un proyecto que lo hace diferente de los demás. Es importante contar con los suficientes activos y capital de trabajo para poder construir un lugar que se posicione con un concepto diferente y bien estructurado, cada uno de los detalles que forman parte del negocio hace que la inversión este acorde, y por ende, sea un tanto elevada. Por esta razón es necesario contar con un grupo de inversores que haga posible el proyecto.

Sumando cada factor de inversión, sabemos que de principio este sería más alto que la de los competidores más directos, entonces se podría tomar como un punto a favor como barrera de entrada para que nuevos participantes ingresen al mercado debido al alto capital que se pone en riesgo.

LEALTAD DE LAS MARCAS EXISTENTES

Dentro de un mercado tan cambiante, se ha podido observar que hay marcas y lugares que están muy bien posicionados en el medio, esto gracias a varios factores que juntos, hacen un gran negocio escogido por los consumidores Quiteños. Dichos competidores han sabido fusionar un buen servicio, con productos de calidad, precios competitivos, ubicación y ciertas acciones de marketing y publicidad que terminan de hacer un lugar muy bien establecido y que está en servicio de su grupo objetivo, son empresas que saben llegar al cliente, que tienen experiencia dentro del mercado y que sobretodo sus clientes han demostrado ser fieles y constantes.

Dicho esto, sin duda que existe una fuerte barrera de entrada para futuros competidores que puede ser vulnerable con la construcción de estrategias de

marketing que estén a la altura del mercado y de lo que los consumidores requieren de este negocio.

COSTOS DE CAMBIO DE PRODUCTO PARA EL COMPRADOR

A pesar de la alta inversión que se requiere hacer en activos, estos son muy comerciales. La decoración puede reutilizarse en lugares similares, restaurantes o cafeterías, al igual que las mesas y los muebles, incluso pueden ser adquiridos por personas naturales que deseen tener piezas decorativas o muebles de alta calidad y poco comunes dentro de sus oficinas u hogares. Los menús digitales vendrían a ser tablets comunes y corrientes, que fácilmente, pueden ser vendidas y adquiridas debido a la alta demanda de estos dispositivos electrónicos.

Es por esto que el costo de cambio de producto para el comprador será mínimo y no representa una barrera de entrada considerable, y que obviamente, no es un punto a dejar de lado ya que la inversión realizada en todos los activos se considera elevada.

2.1.5.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS

Al pertenecer a la industria “Alojamiento y servicios de comida” que promueve el consumo inmediato de comidas y bebidas, se pueden considerar como servicios sustitutos a discotecas, bares - restaurantes, pubs y todo tipo de lugares con música ambiente, platos o picadas y bebidas alcohólicas en la carta, sin embargo, no todos estos establecimientos atacan al mismo segmento de mercado, lo que cambia la perspectiva de cada uno de ellos en cuanto a servicio, ubicación y productos. Pero existen muchos lugares que si atienden al mismo segmento, con características muy similares, lo que convierte este factor en una posible amenaza.

PRECIO DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS

Los bares que tienen un target similar y que son considerados como sustitutos tienen una gama de precios muy parecida, dependiendo de las marcas y productos que se comercialicen, pero la mayoría se maneja dentro de un precio justo y competitivo. El promedio de gasto por persona en este tipo de establecimientos esta entre 10 – 30 dólares por visita.

NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LOS SUSTITUTOS

La mayoría de locales que están considerados como sustitutos, se encuentran distribuidos dentro de una zona muy concurrida de la capital del Ecuador, este sector se denomina “la Zona” o la “Plaza Foch”. En este cumulo de bares, restaurantes y discotecas encontramos establecimientos que están muy bien posicionados y que cuentan con una demanda importante dentro del mercado, tales como: Brau, BBQ & Co., Azuca, Finn MCools, entre otros.

Visitando cada uno de los lugares mencionados hubo un nivel de diferenciación poco notable, más allá de la decoración y el tipo de música que se reproducía en cada uno de ellos, la oferta es muy parecida con cocteles tradicionales y platos a la carta muy similares, pero siempre con el detalle de que cuentan con un gran número de asistentes, más de la mitad de su capacidad, en promedio, debido a la ubicación tan comercial y concurrida por parte de los capitalinos.

Observando cada detalle de los servicios sustitutos, vemos una oportunidad importante para desarrollar estrategias y factores de diferenciación.

2.1.5.3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Es muy atractivo el ingreso a esta industria porque el negocio es el que toma las decisiones frente a los consumidores, la empresa es la que determina los precios, las acciones de marketing y todo lo referente a la comunicación que quiere transmitir. Esto se debe a que no depende de intermediarios o de grandes empresas para llegar al consumidor final, la interacción con este se da directamente, esto hace que el segmento de mercado responda según las acciones que ejecute el negocio.

Dicho esto el poder de negociación de los compradores es bajo, lo que hace que este sea un impacto bajo en esta fuerza y realza el atractivo del negocio y que a su vez la convierte en una oportunidad.

2.1.5.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Hay que tener claro que un negocio de servicio de bebidas y comida debe tener productos de calidad que no perjudiquen la salud de los clientes. Es necesario que se cumplan normas de calidad y de salud, y por esto se debe escoger un proveedor que te brinde esta seguridad, que proporciones materia prima optima y garantizada, por el bien de todas las partes, empezando por nuestros consumidores.

Dentro del servicio de bebidas en bares o restaurantes los factores a medir para la elección de un proveedor pasan por productos de calidad garantizada, que los pedidos se cumplan en los tiempos requeridos, que se maneje un precio justo y acorde a las necesidades del negocio, que tenga siempre stocks de seguridad para poder abastecer a sus clientes y sobretodo que los plazos de pago sean considerables y razonables. Todo tipo de proveedor debe contar con ciertos tipos de certificaciones y documentación que hagan legal su funcionamiento, deben tener sus papeles al día, cumplir con las normas

sanitarias, entregar mercadería legítima, y obviamente tiene que manejar un proceso de transporte y entrega eficiente.

El giro del negocio son las bebidas y el servicio, mas no las picadas o entradas que se puedan ofrecer, por tal motivo los proveedores más fuertes del mercado son cervecería Nacional S.A., Juan Eljuri con marcas como Ron Appleton, whisky Black and White y vodka Sky, entre otras. Estas marcas son envasadas localmente y su precio está por debajo del promedio de bebidas alcohólicas importadas, lo que lo hace un proveedor atractivo y más conveniente. Otro proveedor fuerte en la industria es “El Cordoves” que maneja importantes marcas internacionales a nivel local pero con precios un poco más altos que Juan Eljuri debido a los elevados impuestos que deben pagar esta clase de productos. También existen otro tipo de proveedores más pequeños con los cuales se puede llegar a tener contratos importantes, sin embargo no manejan la logística ni las patentes necesarias de los productos para brindar un servicio óptimo y deseado como lo requiere un negocio con las características propuestas, pero que pueden ser una alternativa interesante si no se llega a un acuerdo en cuanto a los términos de plazos de pago y políticas de entrega con los dos grandes proveedores de la industria.

Siendo una industria muy amplia, en la cual se encuentran un sinnúmero de participantes que sitúan diferentes tipos de negocio dentro de ella, pero que a su vez cada uno de los negocios requieren de materia prima similar, lógicamente existen varias alternativas para la elección de un proveedor que sea conveniente y que cumpla con todo lo mencionado anteriormente. Debido a esto podemos concluir que, dentro de esta industria, el poder de negociación de los proveedores es bajo comparado con el poder de negociación de la compañía.

2.1.5.5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

Analizando las 4 fuerzas descritas anteriormente podemos determinar que es un mercado muy competitivo, ya que el poder de negociación de los compradores es bajo, el poder de negociación de los proveedores es bajo y la amenaza de los productos sustitutos no es un punto en contra para la compañía, entonces todos estos factores se suman para obtener un claro control por parte de cada compañía participante, los precios los determina cada quien a su conveniencia (manteniendo una lógica ante el producto o servicio que se oferta), el servicio y la decoración es muy parecido, no hay factores notables de diferenciación, el segmento al que se dirigen estos establecimientos es similar y existe un notable crecimiento en turismo en el Ecuador (factor favorable para la industria). A pesar de que cada integrante de esta industria es muy homogéneo, esto da a pensar que existe una guerra de precios entre sí, por ende la hace poco rentable, pero al contrario, cada empresa pone sus propias reglas del juego según los productos y servicios que oferta haciendo de esta una industria muy atractiva.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO

Restaurantes y bares están utilizando la señalización digital para mejorar la comunicación con los clientes, mejorar la presentación de menú y crear un ambiente más animado. Los indicadores digitales presentan una oportunidad única para que los dueños de restaurantes o bares puedan mejorar con facilidad y eficacia su imagen, promover una mayor gama de ofertas, y entretener a los clientes mientras esperan a ser atendidos.

Aportar ciertas innovaciones tecnológicas a un bar es una buena forma de ayudar a promocionarlo. La tecnología avanza día a día y muchos bares quiteños siguen conservando su aspecto y pensamiento tradicional. Es hora de atraer clientes innovando, invirtiendo en tecnología para promocionar un bar y conseguir nuevos clientes.

Tomado de(TecnoPrensa, 2013)

Se sabe que este es un negocio difícil de mantener en el medio, ya que se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo y con un ciclo de vida muy corto o mediano, con clientes y consumidores poco fieles y poco atraídos y satisfechos con las propuestas que tiene este tipo de negocios en esta ciudad. Por esto comprendemos que debemos crear un valor agregado que sea notable y significativo para el cliente, el menú digital no solo efectivizara el servicio en cuanto a rapidez, también creara un vínculo interactivo con cada uno de los visitantes ofreciéndole una diversidad de cocteles, bebidas soft y picadas pre-establecidas a su elección para llevar una noche agradable, sino que también tendrán la posibilidad de hacer sus propias bebidas y picadas, con sus propias mezclas, teniendo la oportunidad de crear nuevos cocteles y platos para la casa y para el consumo de otros clientes. Otra función interactiva que se podrá apreciar en este menú será la opción de elegir una canción (de una lista previamente seleccionada por el local) para que sea reproducida en la

música ambiente. Cada cliente podrá guardar sus datos personales para participar en concursos que se harán noche a noche para obtener diferentes beneficios. Los auspiciantes tendrán un espacio importante para publicidad mediante alianzas estratégicas, se crearan juegos y aplicaciones de las distintas marcas para que haya un acercamiento mas directo con los clientes, con esto se busca un beneficio para el cliente y para los colaboradores del negocio, y por supuesto para el bar. Se implementara un espacio para los clientes, en el cual se puedan ver fotos, artículos, novedades, promociones, eventos, reservas, beneficios, noticias sobre música y bandas importantes de rock clásico y contemporáneo, giras en Ecuador, Sudamérica etc.

El ambiente estará cargado de pantallas de diferentes tamaños, donde se podrá apreciar hechos importantes, imágenes, textos, diferentes diseños de cada una de las bandas emblemáticas de rock de todos los tiempos, la decoración no es estática por lo que los asistentes tendrán activos sus sentidos permanentemente, se mostraran afiches interactivos y la barra tendrá una iluminación especial que se adapte de acuerdo a la ocasión.

El escenario permitirá a los clientes hacer uso de un micrófono abierto para que aquella persona que crea tener cierta virtud para cantar, lo haga libremente, y si hay aceptación del público podrá obtener beneficios en el bar, y tendrá su minuto de fama.

Otro servicio exclusivo que se ofrecerá será el de un chofer designado para aquellas personas que se pasen de copas y sientan riesgoso su retorno a casa.

El merchandising es una parte importante para un negocio como este, las personas podrán adquirir un recuerdo de su artista o banda favorita, tales como: llaveros, vasos, camisetas, posters, stickers, gorras, inclusive ropa interior, accesorios personales o para su mascota, figuras de plástico, entre otros artículos. Se podrán acumular puntos de consumo para la obtención gratuita de cualquiera de estos artículos promocional.

2.2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Estructura legal de la empresa

Tabla 4. Estructura legal de la empresa

| | |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| TIPO | Limitada |
| NOMBRE | LEGENDS |
| REPRESENTANTE LEGAL | Jorge Pacheco |
| SOCIOS | Por definir |
| OBJETO SOCIAL | Preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en bar. |

2.2.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

Brindar un ambiente agradable, que resalte cada detalle, mediante una decoración atractiva e interactiva para potenciar los sentidos de los clientes, complementado con música rock de todos los tiempos y un servicio altamente personalizado.

VISIÓN

Crecer a nivel nacional dentro de los primeros 5 años de funcionamiento, siendo uno de los bares más concurridos, creando relaciones a largo plazo con nuestros clientes, asociados y proveedores.

OBJETIVOS

- Fusionar un servicio de bar moderno con un gift shop para aumentar utilidades.
- Mantener y aumentar un nivel de ventas a través de calidad, servicio personalizado y buen ambiente.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor con una sólida estrategia de publicidad y promoción.
- Crear relaciones de largo plazo con los proveedores y utilizarlas en beneficio de la empresa.
- Fortalecer el ambiente de trabajo mediante principios éticos y morales a más de premios, capacitaciones e incentivos constantes.
- Premiar la fidelidad del motor y razón de ser del establecimiento: el cliente.
- Mantener un negocio organizado en cada una de las líneas de la cadena de valor.
- Invertir constantemente para beneficio del consumidor en cuanto a decoración, tecnología, diseño, infraestructura, materiales promocionales etc.
- Generar excelentes rendimientos del capital invertido con el fin de obtener beneficios económicos para socios, accionistas y colaboradores.
- Ser un negocio rentable con un alto nivel de ventas para atraer nuevos inversores y accionistas a nivel nacional.
- Crear una tendencia dentro de la industria con un bar moderno y diferente.

2.3. EL PRODUCTO Y/O SERVICIO

El servicio está basado en hacer sentir a los clientes que son la parte más importante, y básicamente la clave está en conocer a cada uno de ellos. Esto se podrá lograr a través de un servicio personalizado como lo es el uso de la aplicación de menú a través de la Tablet, cada consumidor podrá pedir sus

bebidas a su medida y mezclarlas a su gusto o preferencia, hay la opción de escoger canciones que serán reproducidas en sonido ambiente en un momento determinado de la tarde y/o noche, cada información personal que nos proporcione el cliente será utilizada en su beneficio con promociones, noches exclusivas, invitaciones, regalos, recuerdos entre otras cosas que harán que el cliente se sienta importante ya que el establecimiento reconocerá su fidelidad. El servicio está centrado en el gusto del cliente y tiene como objetivo ser más rápido y eficiente en cada pedido ya que la aplicación permitirá a los chefs, bartenders y meseros obtener la orden en tiempo real en las pantallas que tendrán de respaldo en cada uno de sus puestos de trabajo.

Dentro de los servicios complementarios habrá parqueadero, ropero, servicios de seguridad privada, dos salas VIP, alquiler de chofer y audiciones de bandas en vivo.

En cuanto a los productos del gift shop tenemos diferentes alternativas como camisetas, pijamas, figuras decorativas, llaveros, posters, entre otros. Todo esto estará diseñado por empresas locales que cuenten con las patentes necesarias para producir estos artículos con fotos, frases o símbolos característicos de los grupos o artistas que serán emblema en el local. En este sentido podemos contar con un respaldo para personalizar cualquier tipo de artículo según las exigencias del cliente, en el caso de empresas se podrán hacer eventos o activaciones con productos que lleven el nombre del establecimiento y de la empresa, incluso de las marcas que tienen alianza con el bar.

2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Las estrategias que se implementaran deben estar alineadas al FODA, por lo tanto, existen dos tipos de implementación de estrategias validas que podrá adoptar este modelo de negocio:

- **Estrategias a nivel funcional** que buscan mejorar la efectividad de operaciones funcionales de la empresa como: finanzas, producción, manejo de materiales, marketing, investigación y desarrollo de recursos.
- **Estrategias a nivel de negocios** que buscan promover eficacia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Tomado de (Gestiopolis, 2014)

Para ingresar al mercado se debe desarrollar la estrategia de diferenciación generando valor agregado para el cliente ya sea por producto o por servicio, en este caso será por una fusión de las dos. Es importante que el cliente destaque lo innovador que puede llegar a ser el lugar, por ende que no piense en los costos a la hora de consumir sino en el ambiente, el servicio y el producto que lo rodea y forma parte del proceso de compra.

La estrategia de crecimiento que se implementara será diversificación horizontal, basándose en la oferta y el servicio que brindara LEGENDS, que no solo se centra en brindar un servicio digital diferente al de todos los demás sino que también tendrá una amplia cartera de productos dentro de la carta y dentro de lo que será el gift shop, de esta manera los productos y servicios abarcan una mayor cantidad de exigencias de clientes y las fuentes de ingreso son más amplias. Se aplica la estrategia de diversificación horizontal ya que los productos del gift shop son productos no relacionados a lo que es el giro de negocio en este tipo de establecimiento, venta de comida y bebida.

2.5. ANÁLISIS FODA

Analizando todos los factores situacionales en el cual se encuentra inmersa la empresa, se pueden determinar las oportunidades y las amenazas, las cuales forman parte externa de la compañía, es decir, son factores incontrolables o están fuera del alcance del negocio.

Mediante el mismo análisis se pudieron detectar las fortalezas y las debilidades que la empresa podría tener, como estos factores son internos, están al alcance de la compañía y pueden ser controlables para la administración.

Para potenciar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas, se deben formular diferentes estrategias, esto mediante la creación de una matriz que es tomada del análisis FODA y debe formarse con los siguientes cruces: Fortalezas - Oportunidades (FO), Fortalezas – Amenazas (FA), Debilidades – Oportunidades (DO) y Debilidades – Amenazas (DA).

Tabla 5. Matriz FODA

| MATRIZ FODA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| | Nuevo concepto en el mercado | Empresa nueva |
| | Diferenciación en el servicios | Falta de Know How |
| | | Falta de plan estratégico y filosofía institucional |
| | | Costos altos que pueden a afectar los flujos |
| | | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| Sector de alto crecimiento y aporte importante al PIB | Ingreso al mercado por estrategia de diferenciación | Creación de un plan estratégico más la filosofía empresarial |
| Aumento de créditos por parte del Estado para emprender | | |
| Restricciones para inversionistas extranjeros | Campañas publicitarias y acciones de marketing para posicionar la empresa en el mercado | Control y gestión de satisfacción al cliente |
| Mercado objetivo tiene alto poder adquisitivo | | |
| La competencia carece de valores agregados o factores diferenciadores | Uso de materia prima de calidad y excelencia en los procesos y servicio a brindar | Análisis continuo de estrategias, precios y todo tipo de movimiento de la competencia |
| Apertura y diversidad cultural debido a concepto musical global | | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
| Aumento de aranceles e impuestos que encarecen la tecnología a implementar | Capacitación al personal que tenga contacto directo con el cliente en cuanto al uso de la Rockola digital, tablet y sus aplicaciones | Contratar un administrador y empleados con experiencia en la industria |
| Aumento de impuestos en bebidas alcohólicas y restricción en horarios de atención | | |
| Plazos cortos de pago otorgados por parte de los proveedores | Crear alianzas con proveedores mediante presencia de marca o canje por volumen de venta | Atraer inversionistas y obtener financiamiento |
| Gran cantidad de competidores en el mercado | Generar en el cliente una experiencia de alto valor agregado | Contar con asesoría externa: Contable y Legal |
| Se atiende a un segmento de mercado altamente exigente y preparado | | |

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En el capítulo de investigación de mercado se recolectara información relevante sobre el mercado objetivo con el propósito de conocer sus necesidades y deseos, dentro de esta información obtendremos el tamaño del mercado, gustos y preferencias de los consumidores, así como la frecuencia de consumo. La investigación de mercado nos va a proporcionar información relevante acerca de la competencia, información que será útil al momento de formular las estrategias necesarias para cubrir las necesidades de los consumidores.

3.1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Existe una infinidad de amantes de música rock que no cuentan con un lugar de diversión nocturna en Quito, ya sea porque hay una escasa oferta o porque la oferta existente no cumple con sus expectativas, el objetivo del negocio es brindarles este espacio a los jóvenes adultos que gusten de este género musical y que deseen mezclar el placer de escuchar música, con ciertos estímulos visuales a través de la decoración y los menús digitales que son los factores diferenciadores del lugar. A más de esto se implementara un gift shop o tienda de recuerdos dentro del lugar, con el fin de que los clientes tengan un artículo ya sea del bar, como también de su grupo o banda favorita de rock.

Restaurantes y bares están utilizando la señalización digital para mejorar la comunicación con los clientes, mejorar la presentación de menú y crear un ambiente más animado. Los indicadores digitales presentan una oportunidad única para que los dueños de restaurantes o bares puedan mejorar con facilidad y eficacia su imagen, promover una mayor gama de ofertas, y entretener a los clientes mientras esperan a ser atendidos.

Tomado de (TecnoPrensa, 2013)

Aportar ciertas innovaciones tecnológicas a un bar es una buena forma de ayudar a promocionarlo. La tecnología avanza día a día y muchos bares

quiteños siguen conservando su aspecto y pensamiento tradicional. Es hora de atraer clientes innovando, invirtiendo en tecnología para promocionar un bar y conseguir nuevos clientes.

Tomado de (Polaris DSS, 2014)

La industria es la de mayor crecimiento en los últimos 4 años, actualmente se encuentra en crecimiento, por lo que esto genera una oportunidad de implantar el negocio y tener éxito.

3.2. PROBLEMA DE GERENCIA

Determinar la viabilidad para la implementación de un bar temático de rock en la ciudad de Quito.

3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Determinar la aceptación de un bar temático de rock con menú digital y gift shop en la ciudad de Quito, la sensibilidad a los precios del mercado, el tipo de comunicación que adopte el negocio. Evaluar tendencias y hábitos de consumo, frecuencia de visita y las características principales a la hora de elegir un bar. Identificar competencia directa e indirecta.

3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO OBJETIVO

La segmentación del mercado permitirá seleccionar del universo al mercado potencial, clientes (consumidores y compradores), analizar su comportamiento, hábitos de compra y necesidades.

3.4.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Personas que residen en los distintos sectores de la ciudad de Quito y sus valles.

3.4.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad: Personas de 25 a 50 años

Género: Masculino y femenino

Nivel socio económico: Medio, medio-alto, alto

3.4.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Personas que les guste el género musical rock de las décadas de los 60's – 90's y que estén dispuestas a disfrutar de un ambiente cargado de factores visuales y auditivos y que quieran llevarse un recuerdo de sus bandas preferidas.

3.4.4 SEGMENTACION POR NIVEL DE USO

Gente que acuda a bares con cierta frecuencia. La investigación cuantitativa nos dará un indicio del nivel de uso en este tipo de negocios.

3.4.5. MERCADO OBJETIVO

Todas las personas entre 25 y 50 años de edad de cualquier nacionalidad que viven en Quito o tienen permanencia temporal; de género masculino y femenino; de clase socioeconómica media, media alta y alta; que les gusta escuchar rock clásico y acuden a bares frecuentemente.

3.5. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

3.5.1. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Tabla 6. Preguntas, hipótesis y objetivos

| PREGUNTAS | HIPÓTESIS | OBJETIVO |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 ¿Acude frecuentemente a bares? | Si | Determinar si hay asistencia regular a bares. |
| 2 ¿Qué tipo de bares frecuenta? | Bar discoteca | Conocer el tipo de bar que más afluencia tiene entre los encuestados. |
| 3 ¿Cuántas veces por mes acude a bares? | 3 veces al mes | Establecer la frecuencia en la asistencia a bares. |
| 4 ¿Con quién suele acudir a este tipo de establecimientos? | Amigos/Pareja | Considerar los posibles acompañantes al visitar un bar. |
| 5 ¿A qué bar ha ido últimamente? | House of rock/Strawberry fields | Reconocer a los competidores directos y posibles amenazas. |
| 6 ¿Cuál es el gasto promedio? | USD 20 | Establecer el gasto personal al acudir a un bar. |
| 7 ¿Cuáles son los aspectos más importantes al momento de elegir un bar? | Ambiente | Conocer los aspectos determinantes al momento de la elección de un establecimiento. |
| 8 ¿Le gusta los bares temáticos? | Si | Entender los gustos de la gente en cuanto a bares temáticos. |
| 9 ¿Estaría dispuesto a acudir a un bar temático de rock clásico? | Si | Indagar sobre la posible asistencia de las personas a un bar temático de rock. |
| 10 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de entrada consumible? | USD 10 | Establecer el precio mínimo de cover para el ingreso de los clientes. |
| 11 ¿Qué tipo de servicios no tradicionales le gustaría que un bar ofrezca? | Elección del playlist para la música ambiente | Conocer los gustos de los potenciales clientes en cuanto a los servicios a ofrecer. |
| 12 ¿Qué tipo de productos distintos le gustaría que un | Combos entre picadas y bebidas | Conocer los gustos de los potenciales clientes |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| bar ofrezca? | | en cuanto a los productos a ofertar. |
| 13 ¿Qué tipo de bebida alcohólica es la que consume con mayor frecuencia? | Ron/Vodka | Considerar las bebidas más consumidas para la creación de cocteles |
| 14 ¿Cuál es la ubicación ideal para el establecimiento? | Norte de Quito | Identificar un sector óptimo para una mayor afluencia l establecimiento |
| 15 ¿Qué días considera ideal que el bar permanezca abierto? | Miércoles a Sábado | Determinar los días de atención al publico |
| 16 ¿Qué canales considera los más óptimos para difundir información? | Digitales | Seleccionar los canales más atractivos para una comunicación más eficaz sobre el lugar |

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Se realizara investigación cualitativa e investigación cuantitativa para el diseño de la investigación de mercado, los resultados marcaran una pauta para la toma de decisiones sobre la viabilidad y factibilidad del negocio.

3.6.1. INVESTIGACION CUALITATIVA

3.6.1.1. ENTREVISTA A EXPERTOS

Es necesario tener referencias de expertos en el área, para saber cómo se desenvuelve el negocio en un ámbito más real y así poder tener un mayor conocimiento para una mejor toma de decisiones.

Metodología

Se plantearan una seria de preguntas al entrevistado, habrá una conversación proactiva sobre el tema de interés para solventar inquietudes y conocer el negocio desde un punto más centrado en base a la experiencia del experto.

Toda la información que se almacene, será analizada y tomada en cuenta para definir los diferentes objetivos que se plantearan a futuro.

Se realizó la entrevista al Ing. Roberto Álvarez, accionista del bar “El Barrio” ubicado en la av. Amazonas e Isla Floreana, la cual se llevó a cabo el 15 de abril del 2014 en las instalaciones de su negocio, con una duración aproximada de 28 minutos.

Resultados

- El entrevistado considera que ser original puede ser complejo, pero existen varias alternativas para tener éxito con este tipo de bares, tales como: una decoración especial, enfocarse en un ambiente llamativo pero a su vez cálido, donde el cliente se sienta seguro y en confianza, también comento que es importante brindar un servicio personalizado y centrado en el cliente (conociendo a los que más concurren, saber su nombre y tener una relación de confianza, saber recompensar su lealtad) y sobre todo productos de calidad con precios justos y competitivos, para que el cliente pague lo que está recibiendo sin ninguna sensación en contra del establecimiento.
- La ubicación es determinante para que el público objetivo pueda ir al bar, hay que reconocer una zona de fácil acceso y sobretodo que sea visible el negocio para llamar la atención de nuevos clientes, tener en cuenta la iluminación externa.
- Tener una buena relación con el proveedor es clave para manejar los plazos de pago en beneficio del negocio, que ingrese dinero para poder desembolsarlo. Nunca atrasarse en los pagos ni quedar en deuda con un proveedor clave.
- Otro punto importante que se topó en la entrevista es que se debe tener el personal necesario para un mejor funcionamiento del lugar, hay que ser más eficientes pero sobretodo crear un personal poli funcional. Tener una buena relación con tus trabajadores sin duda ayudara a que el

negocio vaya para adelante, motivación, pago a tiempo, bonos, premios, beneficios, todos estos son factores que crearan un buen ambiente laboral y sin duda así se consigue que el personal se apasione por su trabajo.

- Sobre la infraestructura, el experto recalca que tiene que ser un lugar, amplio pero a la vez ocupar todos los espacios, que no queden vacíos importantes, saber ocupar cada lugar pero a su vez no saturar. Para esto es clave invertir en gente especializada, y para que el cliente no se acostumbre ni tampoco se aburra, se debe cambiar poco a poco algunos factores de la decoración, aumentar, disminuir, eso ya queda en el gusto y el concepto del bar.
- Roberto cree que el sonido nítido y el volumen de la música ambiente juegan un papel importante, ya que en este tipo de negocios la gente elige uno u otro lugar por el tipo de música que reproduce más que por la variedad o calidad de los productos.
- Una recomendación importante que remarca el experto es sobre la comunicación, llegar a los clientes es fácil pero atraerlos es difícil nos dice. Utilizar medios digitales puede ser una excelente manera, es económico y llegas solo a las personas que quieres llegar, es mucho más recursiva. Hay que plantear estrategias en su mayoría “pull”, jalar al cliente hacia tu local, brindar beneficios, hacer concursos, trivias etc.. siempre puede ser una buena manera de generar demanda.

3.6.1.2 GRUPO FOCAL

Se considera al grupo focal como una herramienta realmente importante a la hora de realizar una investigación ya que nos permite obtener información directamente de un grupo de personas que fueron seleccionadas con características similares y que responden a un perfil determinado, esto a través de una conversación entre si.

Metodología

Se seleccionan entre 8 y 12 personas, de un rango de edad entre 25 y 50 años, dado que es el segmento al que quiere dirigirse el negocio. El objetivo de la reunión es que cada participante se vaya familiarizando con la idea de negocio, conozca los servicios y los beneficios y cada uno de ellos expondrá su punto de vista, se formularan preguntas entre si y discusiones de las cuales se obtendrá importante información en cuanto a su experiencia en estos negocios y principalmente en lo que buscan en uno de ellos.

La reunión se la realizara en casa de uno de los participantes, la cuál era de mayor facilidad de movilización para todos. Para comenzar se realiza una dinámica para romper el hielo y así estar más cómodos.

Resultados

- Los participantes anunciaron que ya no hay propuestas interesantes en los bares dentro de la ciudad, todos se manejan de la misma manera y no hay un factor diferenciador importante.
- Los bares actuales no generan interacción con el cliente y no se preocupan de fidelizar a cada uno de ellos, no motivan al cliente.
- Los clientes buscan variedad en los productos, promociones, un ambiente propicio para compartir entre amigos y con sus parejas.
- Los participantes concluyeron que la música contemporánea está bien cuando se trata de discotecas, que el rock clásico se disfruta entre amigos, con buenos temas de conversación y con un buen coctel o bebida en la mano.
- Los patrocinios o auspiciantes son importantes y dicen mucho acerca de un establecimiento nos comentan.
- Al mencionar las características del establecimiento, la idea y concepto de negocio y todo el valor agregado que se quiere implementar, las personas participantes del grupo focal mostraron interés acerca de la

propuesta y compartieron sus deseos por acudir. Esto sin duda es una muestra alentadora de lo que se puede esperar para el negocio.

- Los asistentes consideran de gran atractivo el tener un menú digital, por todo lo que se podría brindar con esta herramienta, también elogiaron el hecho de una decoración más llamativa en base al concepto que se maneja.

3.6.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.6.2.1. ENCUESTAS

Dentro de la investigación cuantitativa existe una herramienta muy útil como es la encuesta, esta herramienta sirve para recolectar información de una muestra representativa de nuestro público objetivo, la cual nos arrojará resultados confiables y concisos.

Metodología

El método que se utilizara para calcular la muestra es el muestreo probabilístico, debido a que la selección será aleatoria. La ventaja de utilizar una muestra aleatoria es la ausencia de sesgos de muestreo, si la selección aleatoria se hace correctamente, la muestra será representativa de toda la población.

Dentro del muestreo probabilístico el método a utilizar es El muestreo aleatorio estratificado. Ésta es una técnica en donde los sujetos son inicialmente agrupados en diferentes categorías, tales como la edad, el nivel socioeconómico o el género.

Luego, el investigador selecciona aleatoriamente la lista final de sujetos de los distintos estratos. Es importante tener en cuenta que los estratos no se superpongan.

Para realizar la encuesta se desarrollan una serie de preguntas que están dirigidas a personas que tienen un perfil determinado dentro de la ciudad de Quito, estas preguntas están basadas tanto en el cliente o consumidor así como en el mercado en general. Para esto es necesario determinar una muestra significativa.

La muestra es una pequeña sub serie o porción del número total de elementos de una población determinada. (Babin & Zikmund, 2006)

La herramienta a utilizar nos será útil para obtener conclusiones que a su vez nos permitirán determinar la viabilidad y factibilidad del negocio.

Para realizar la investigación se debió tomar en cuenta datos que nos proporcionó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del número total de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito (2010).

Tabla 7. Segmentación

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Total Habitantes República del Ecuador | 15.986.297 |
| Total Habitantes distrito Metropolitano de Quito | 2.576.287 |
| Habitantes entre 25 y 50 años de edad (35.9% del total de la población) | 924.887 |
| Habitantes entre 25 y 50 años de edad. Nivel Socioeconómico medio - alto (25% del total de la población) | 231.222 |

Tomado de (INEC, 2010)

Para el cálculo de la muestra se utilizara la siguiente formula (GALINDO, 2006):

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

| | | |
|--------------------------------|----------|---------------|
| N= Universo | = | 231,222 |
| p= Probabilidad de éxito | = | 50% |
| q= Probabilidad de fracaso | = | 50% |
| e= Error generalmente aceptado | = | 5% |
| n= Tamaño de la muestra | = | 399.31 |

RESULTADOS

Pregunta No. 1: ¿Le gusta escuchar o tiene cierta afinidad con el género musical rock en alguno de sus derivados (rock and roll, soft rock, hard rock, rock progresivo, rock instrumental, heavy metal, grunge o indie rock, entre otros)?

La pregunta filtro nos arroja un porcentaje de respuestas afirmativas del 84% del total de los encuestados, lo que resulta positivo para el proyecto debido al alto porcentaje de afinidad de las personas con este tipo de música.



Pregunta No. 2: ¿Acude con frecuencia a bares?

Existe un nivel alto en la frecuencia de visita a bares por parte de los encuestados, se tiene un porcentaje del 76% de personas que acuden con frecuencia a estos negocios contra un pequeño 24% de personas que no acuden con frecuencia a bares.

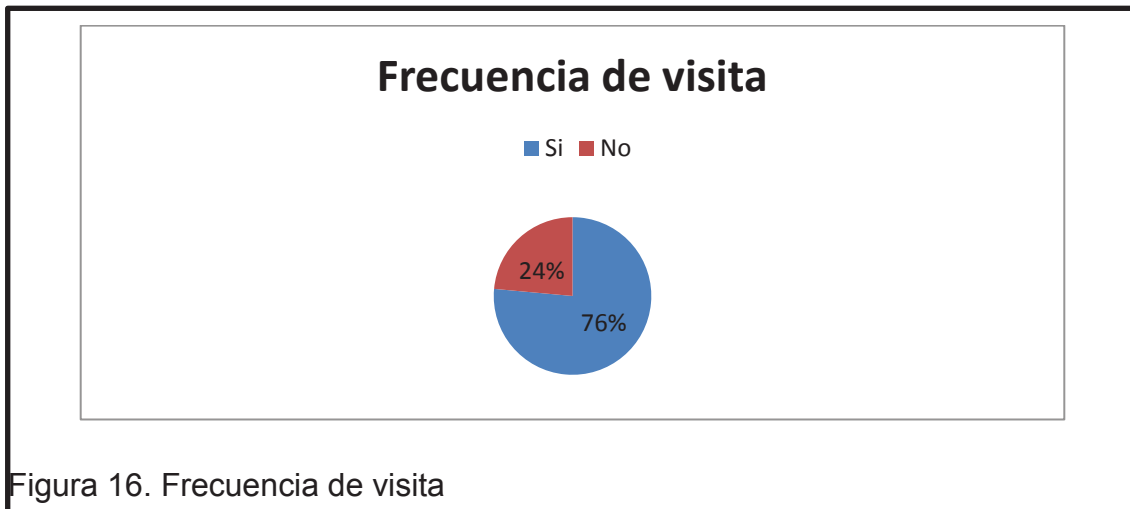
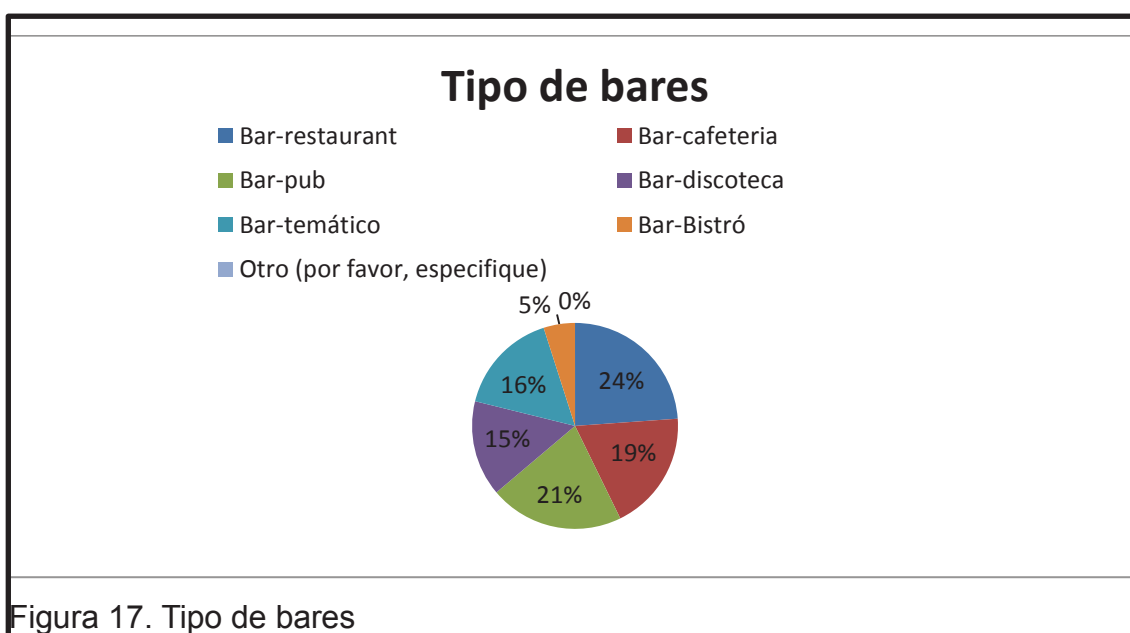


Figura 16. Frecuencia de visita

Pregunta No. 3: ¿Qué tipo de bares? Una o varias respuestas.

Claramente la figura muestra que a los bares- restaurantes es donde más acuden los encuestados, con un porcentaje del 24% del total, mientras que en segundo puesto las personas prefieren un bar – pub con un 21%. No muy lejos y en 3er puesto los encuestados prefieren un bar – cafetería con un porcentaje del 19%, para tener por ultimo bares – temáticos, bares – discotecas y bares-bistro con 16%, 15%, y 5% respectivamente.



Pregunta No. 4: ¿Cuántas veces por mes?

El rango con mayor porcentaje fue de 1 a 3 veces por mes con un 78%, este indicador es claro para tener una idea del nivel de recompra que puede tener el negocio.

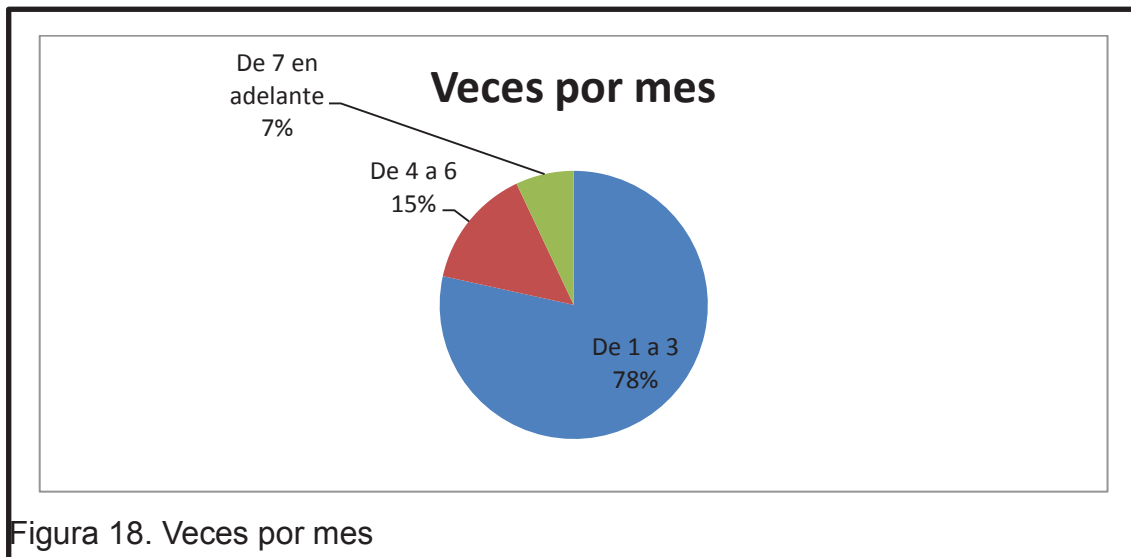
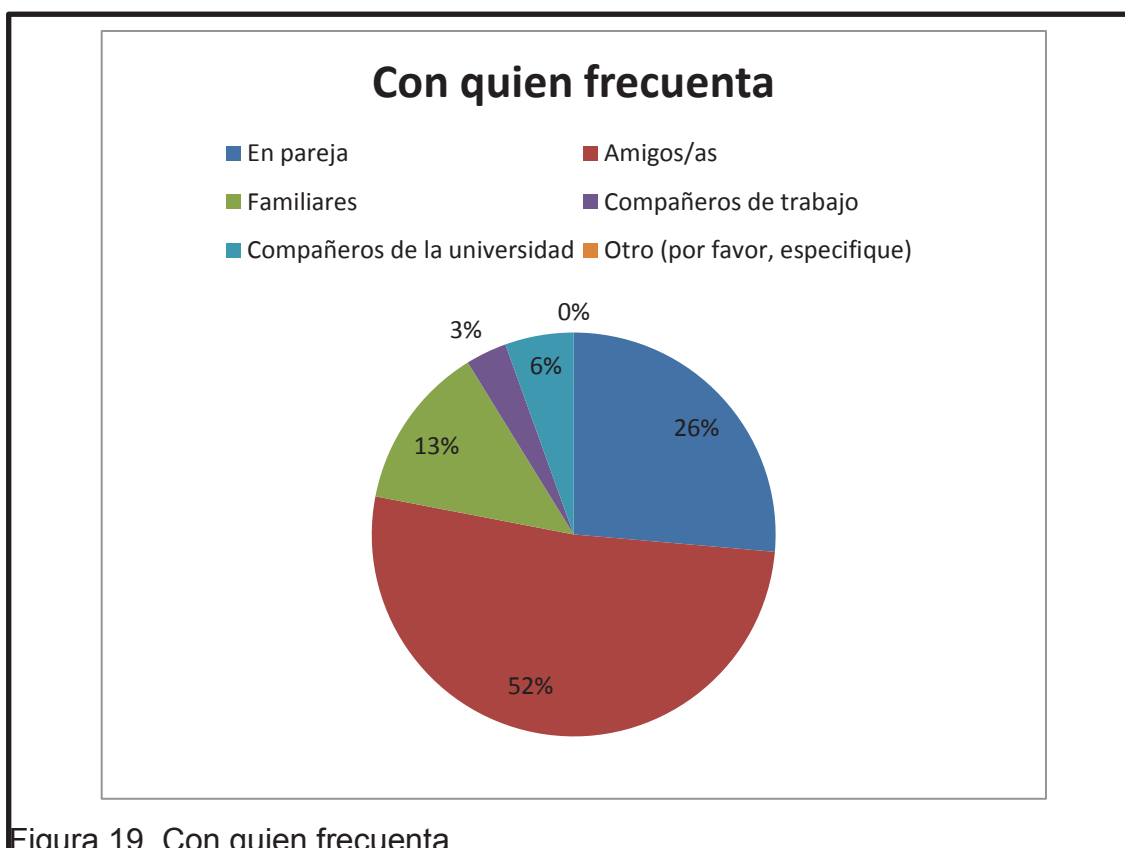


Figura 18. Veces por mes

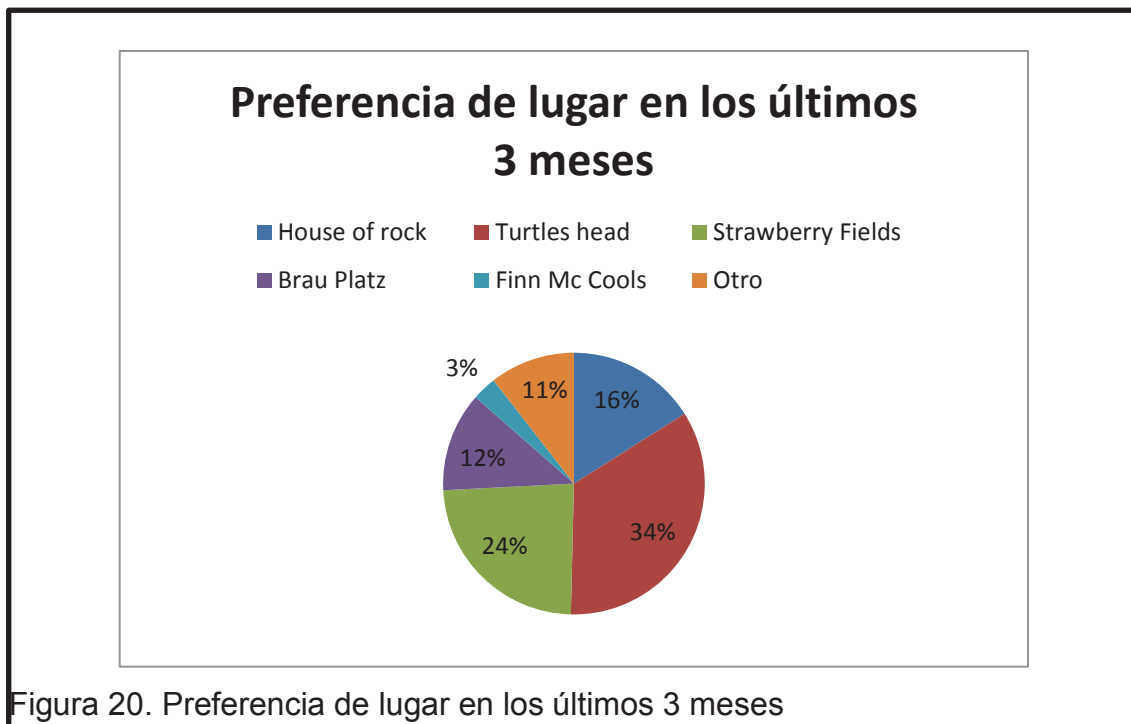
Pregunta No. 5: ¿Con quién suele frecuentar estos lugares? Una o varias respuestas.

La mayoría de los encuestados prefiere ir a un bar con amigos y en segundo lugar prefieren acudir en pareja. Este dato es importante ya que la comunicación, publicidad y promoción del bar podría estar enfocada en los momentos entre amigos y momentos entre pareja dentro de un ambiente propicio, esto para tener un mayor impacto con los mensajes.



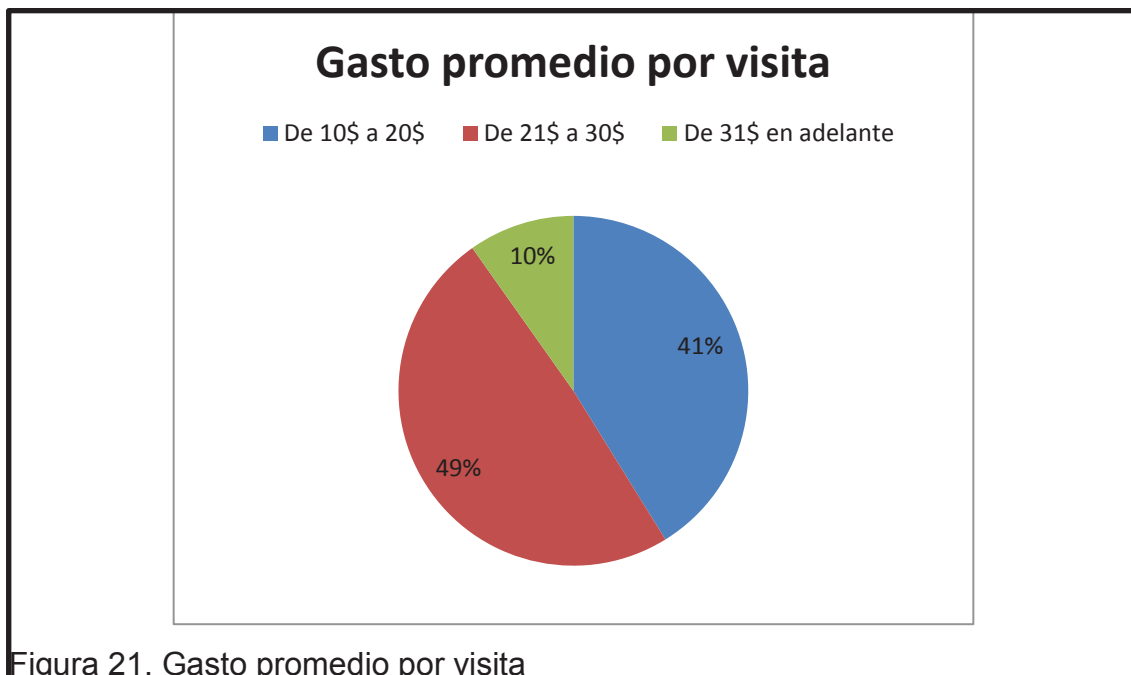
Pregunta No 6.: ¿Cuáles de estos bares ha visitado en los últimos 3 meses?

Turtles head es el bar con más concurrencia en los últimos 3 meses por los encuestados con el 34%, seguido por el Strawberry Fields con 24% y el House of Rock con el 16%. Estos porcentajes nos sirven para analizar a la competencia en cuanto a la importancia que tienen dentro del mercado.



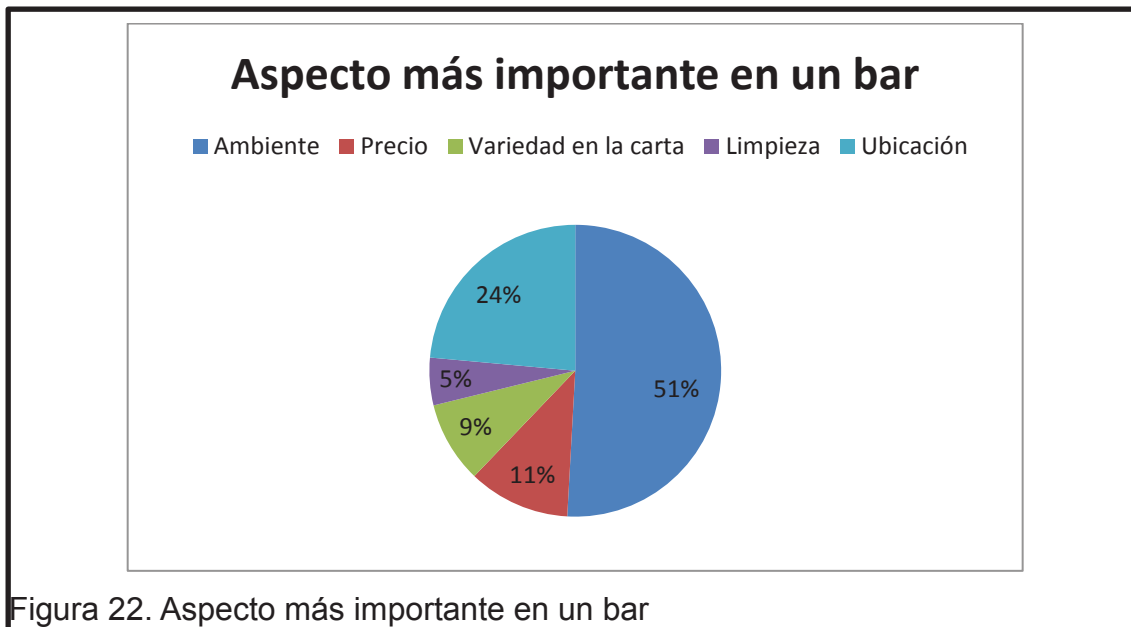
Pregunta No. 7: ¿Cuánto es el gasto promedio personal por cada visita a un bar?

El 49% de los encuestados nos indica que el gasto promedio que realiza por visita a este tipo de establecimientos es de 21 usd a 30 usd. El análisis de este porcentaje nos servirá para los precios con los que se fijaran los productos y el cover.



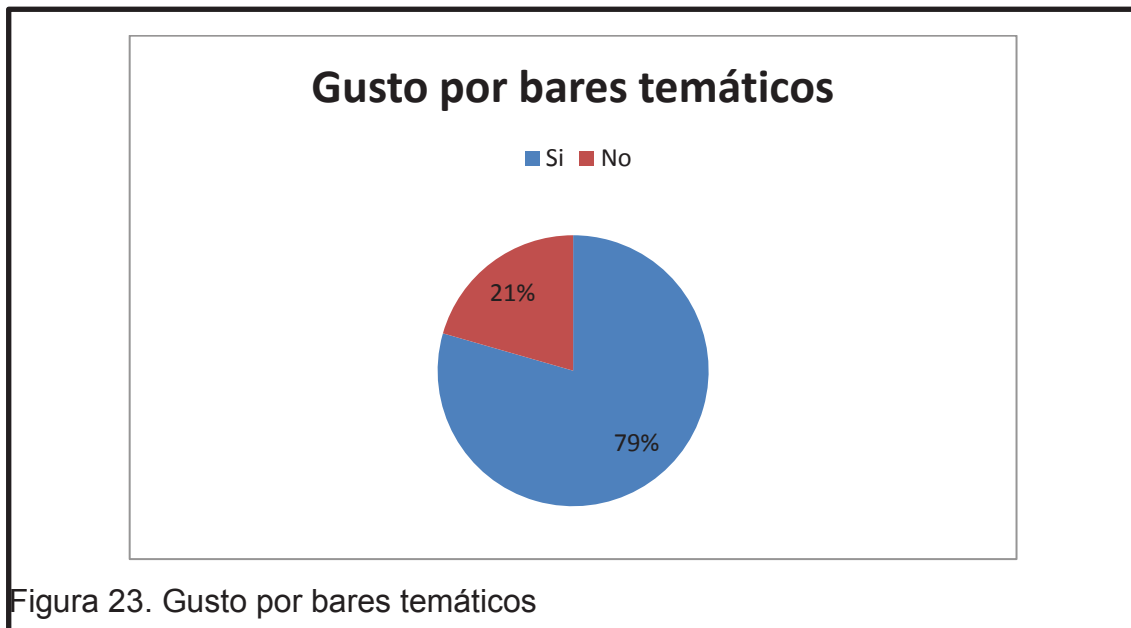
Pregunta No. 8: Califique de 1 a 5 (siendo 5 el más importante y 1 el menos importante) los aspectos que Usted considere más importantes al momento de elegir un bar.

Ampliamente en relación a los demás aspectos en la escala de importancia de los factores de un bar, el ambiente es el primordial para los encuestados con un porcentaje del 51% del total, cifra que sobrepasa ampliamente al segundo factor en importancia que es la ubicación con un 24%. Habrá que poner énfasis en el ambiente del local para que los clientes se sientan más a gusto y disfruten mucho más del momento.



Pregunta No. 9: ¿Te gustan los bares temáticos?

El 79% de las personas respondieron afirmativamente esta pregunta frente a un 21% de las personas que dijeron que no les gustan los bares temáticos. Hay una amplia diferencia que nos indica los gustos por este tipo de bares, lo cual se convierte en una oportunidad para el negocio.



Pregunta No. 10: ¿Estarías dispuesto a acudir a un bar temático de rock de las décadas de los 60's hasta la década de los 90's decorado con pantallas led, que te ofrezca un menú digital interactivo y que cuente con un gift shop con artículos variados? Si su respuesta es NO, fin de la encuesta.

Esta es una de las preguntas más importantes para el análisis del plan de negocios. Favorablemente para el concepto y la idea de negocio un 86% de los encuestados respondieron que SI estarían dispuestos a acudir a un bar con las características descritas, sin duda es una cifra alentadora para el desarrollo del proyecto y como tal se convierte en una gran oportunidad para explotar el mercado.

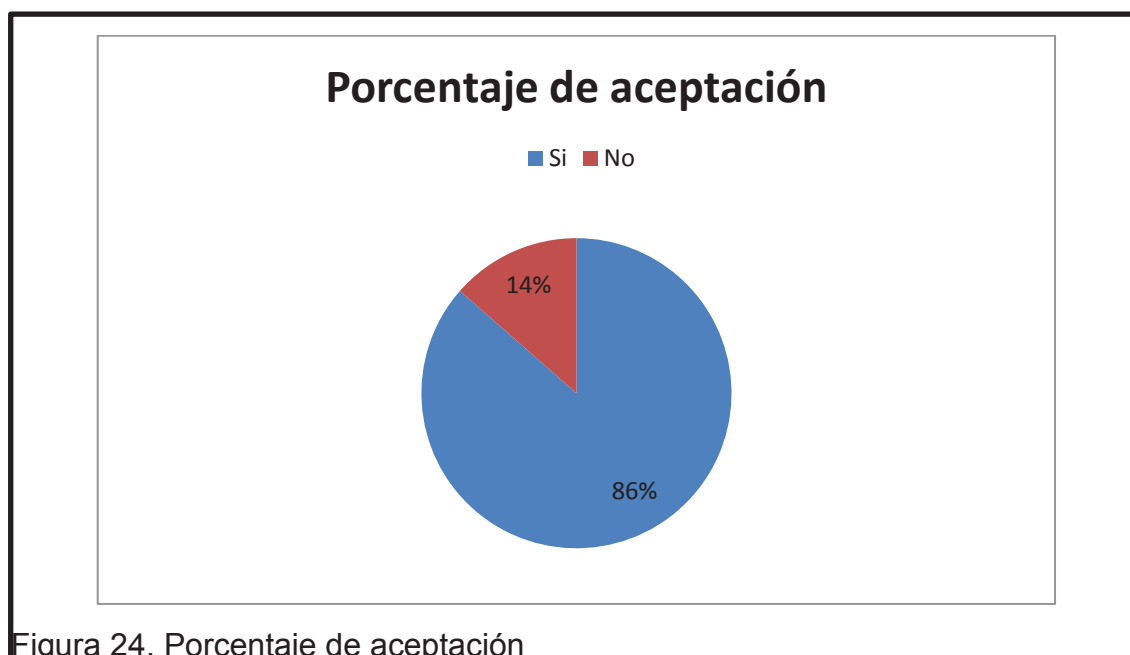
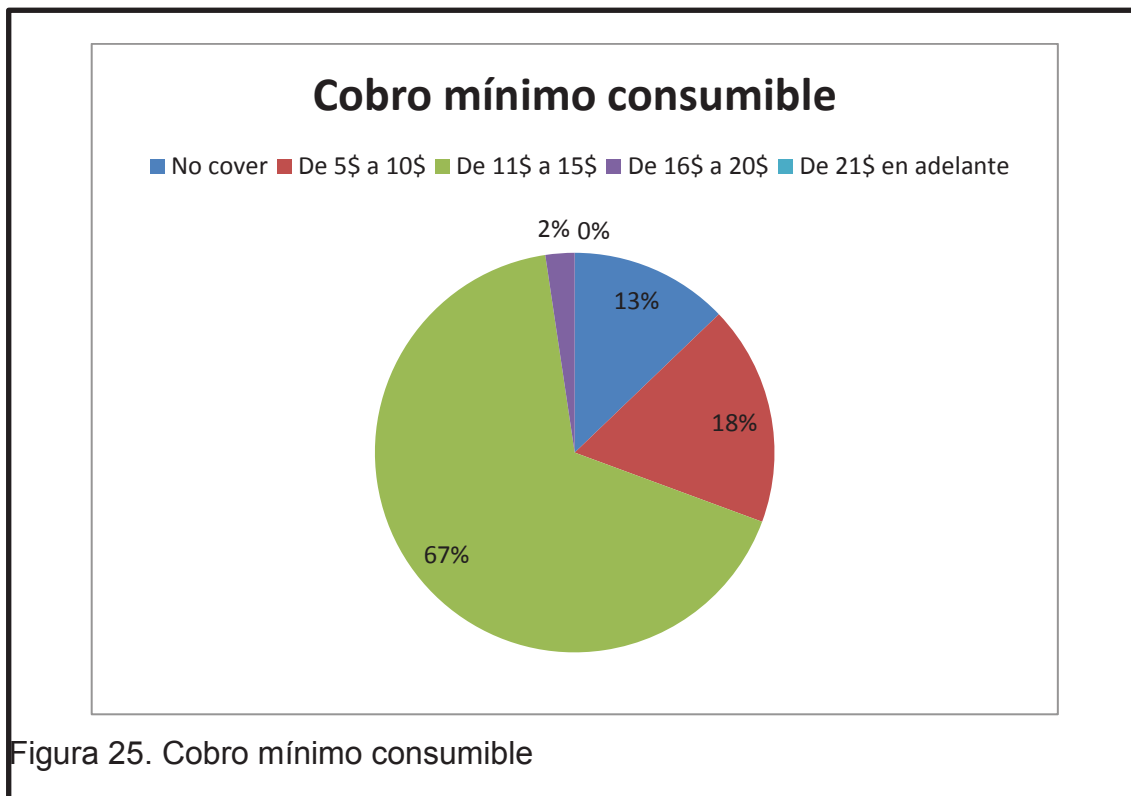


Figura 24. Porcentaje de aceptación

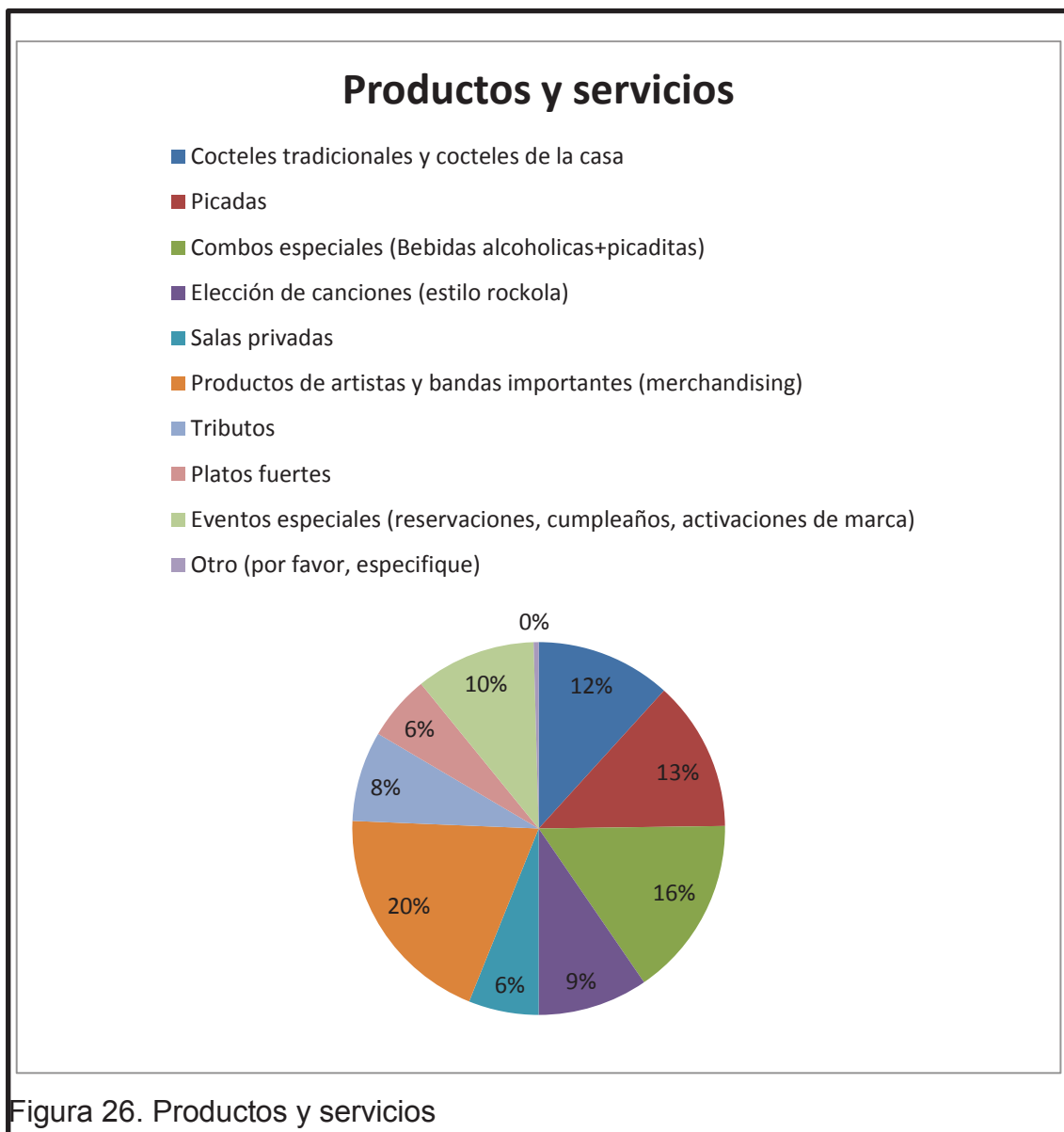
Pregunta No. 11: ¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar de cover/entrada (consumible) por un bar con estas características?

Un 67% de los encuestados manifiesta que estaría dispuesto a pagar de cover consumible entre 11 a 15 USD, mientras que un 18% está dispuesto a pagar de 5 a 10 USD, tan solo un 13% del total prefiere que no haya cover y que la entrada sea libre.



Pregunta No. 12: ¿Qué tipo de productos y servicios le gustaría que este bar le ofrezca? Una o varias respuestas.

Dentro de los servicios que puede ofrecer un bar con las características antes mencionadas, los encuestados destacaron los siguientes: Productos de artistas y bandas con un 20%, combos especiales con el 16% y picadas con el 13%. Como última opción las personas seleccionaron platos fuertes con un 6%.



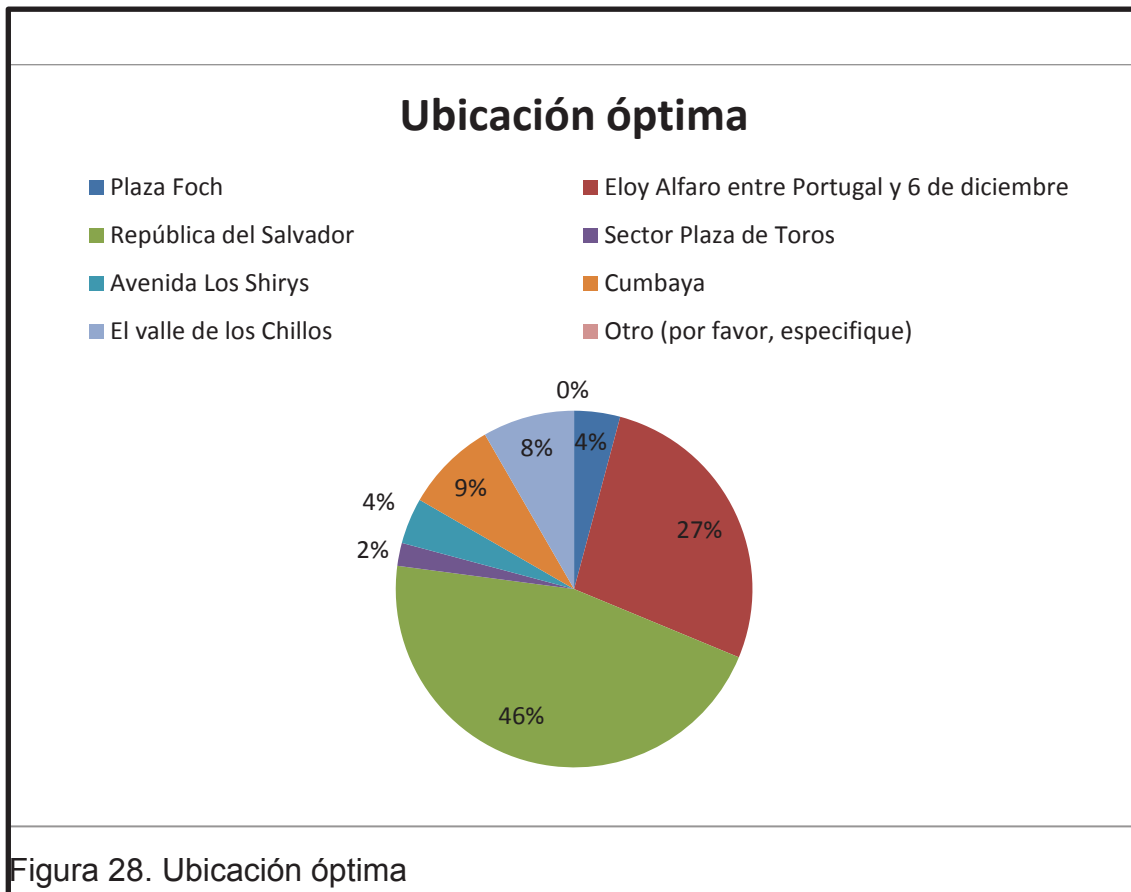
Pregunta No. 13: ¿Entre las siguientes bebidas alcohólicas, ¿Cuáles son las que más consume con frecuencia? Una o varias respuestas.

Según los resultados de esta pregunta, el negocio puede adoptar productos en base a las preferencias de los consumidores, según la encuesta la bebida que más acogida tiene es el ron con un 22%, seguido de whisky con el 16% y en tercer lugar cerveza con un 14%. La bebida que menor preferencia tuvo fue el vino en este tipo de establecimientos.



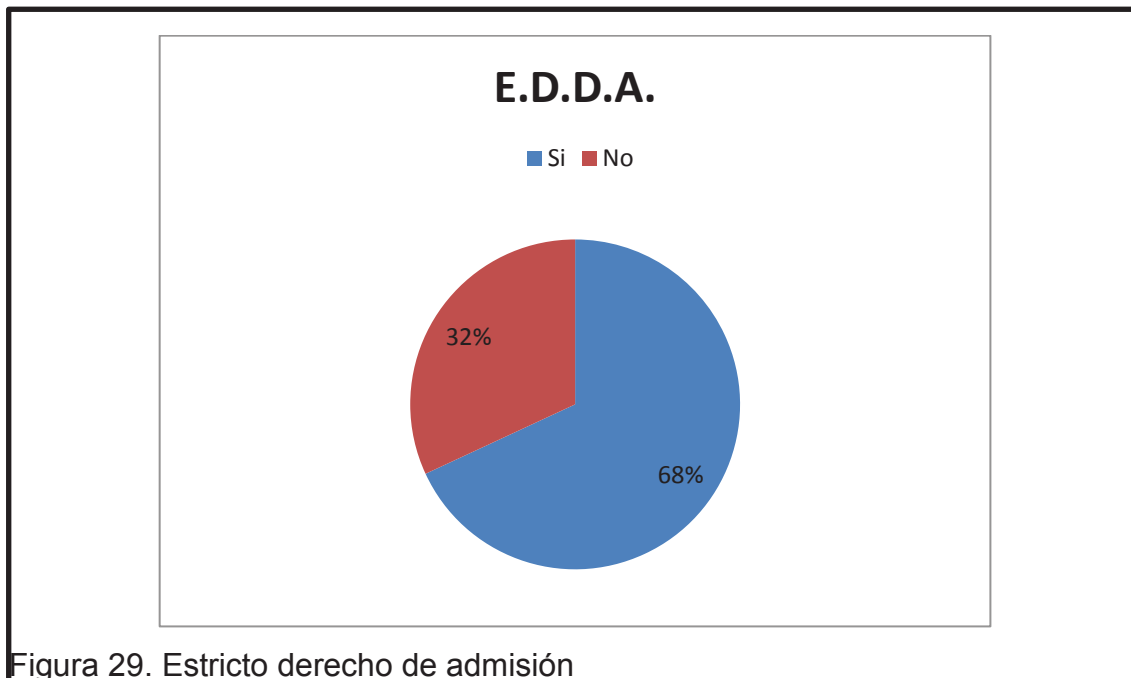
Pregunta No. 14: ¿Dónde sería la ubicación óptima para este bar?

Esta es otra de las preguntas clave de la encuesta que dará un indicio acerca de una ubicación óptima del negocio, los encuestados prefieren que éste se ubique en el sector de la republica del salvador con un 46%, otra zona que puede ser óptima es la av. Eloy Alfaro, entre Portugal y 6 de diciembre con un 27%. Una locación que se presumía sería ideal era la plaza Foch, pero sorprendentemente solo obtuvo un 4% de elección por parte de los encuestados.



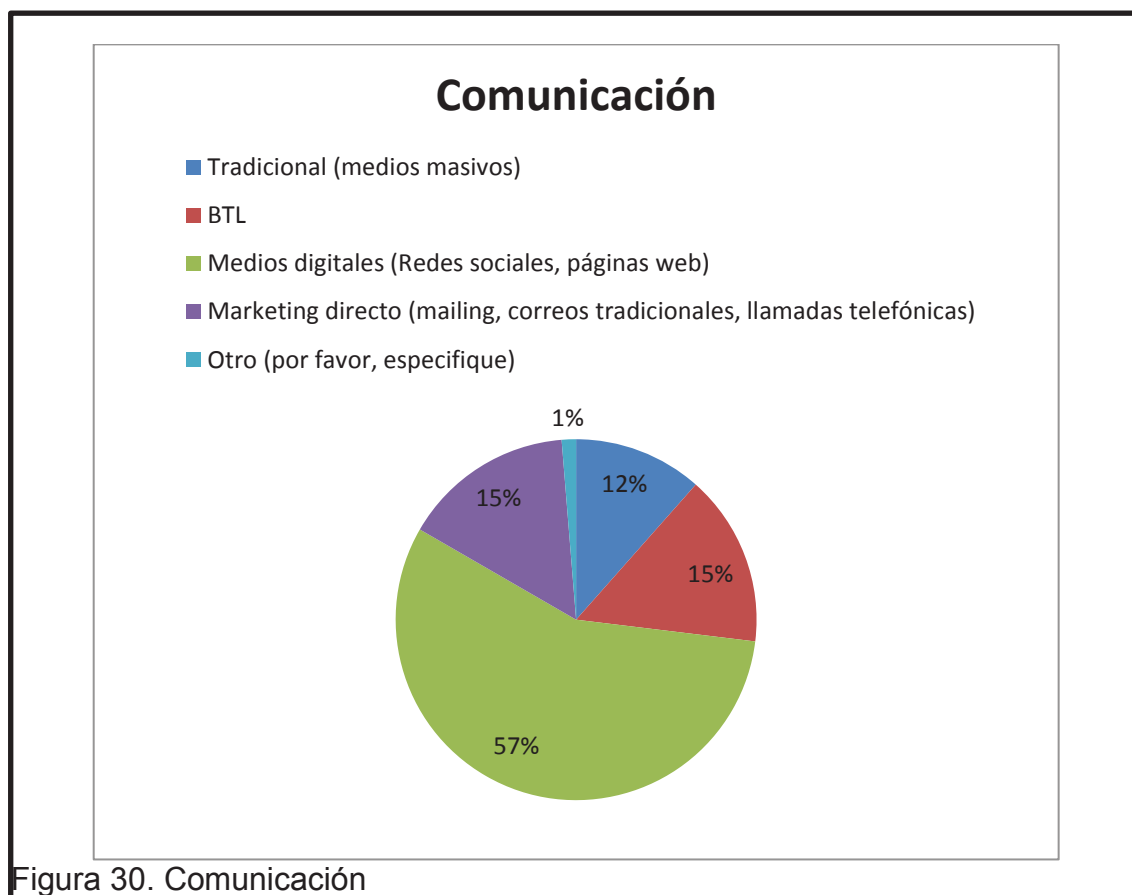
Pregunta No. 15: ¿Le gustaría que el bar se maneje con estricto derecho de admisión?

Un total de 68% de las personas prefieren que el establecimiento cuente con estricto derecho de admisión, lo que sin duda es un indicativo de que los encuestados prefieren que sea un lugar exclusivo.



Pregunta No. 16: ¿Cómo le gustaría que le llegue la información? Una o varias respuestas.

Por último esta pregunta nos da una pauta de los medios más propicios para enviar o mostrar información al público objetivo. Un amplio 57% prefiere que la comunicación sea a través de medios digitales, tomando en cuenta que es un medio de comunicación bidireccional, la empresa recibe información del cliente y el cliente recibe información del bar haciéndolo un medio más dinámico. Otros medios que las personas escogieron fue marketing directo y marketing BTL, los dos con un 15%.



3.6.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- De toda la información que se recopiló en la investigación de mercados, se podrá sacar información muy valiosa para el desarrollo del proyecto y de sus estrategias de marketing.
- El focus group sirvió para entender ciertos parámetros importantes para los clientes en este tipo de negocios, los participantes mencionaron la importancia del ambiente en un bar, a esto hay que sumarle la importancia del servicio y la variedad de productos. Esto nos marca en los puntos que hay que ponerle más énfasis.
- Los entrevistados en el focus group también mencionaron que no se tiene propuestas interesantes hoy en día en cuanto a bares o discotecas, todo tiene un tinte muy parecido. Estas palabras de los participantes son muy importantes ya que nos da una perspectiva del cliente promedio en cuanto a los negocios de la industria, con esto se hará más fácil pensar para innovar en el negocio.
- La entrevista con el experto fue amplia y se abarcaron temas importantes que sin duda nos ayudara en el desarrollo, el experto mencionaba que es de suma importancia el trato al cliente y sobretodo recompensar su fidelidad, eso hará que un cliente se sienta cada vez más a gusto y a su vez este recompense al proveedor del servicio con un marketing boca a boca positivo, que hoy en día es determinante para la compra de un producto o servicio.
- Otro de los puntos clave que se topó en la entrevista acerca de un negocio con estas características fue sobre la ubicación, esto ayudara en un gran porcentaje a la afluencia al establecimiento, tener un fácil acceso y una entrada llamativa es una estrategia que puede ayudar mucho para llamar a clientes nuevos.

- En la encuesta podemos destacar ciertas preguntas claves. La primera fue el porcentaje de aceptación en cuanto al género musical en el cual se centra el negocio, el 84% de los encuestados manifestó su gusto por el rock, lo cual es alentador para las aspiraciones que tiene el negocio. Con el 76% de las personas que acuden a bares con frecuencia deberíamos pensar que habrá alto porcentaje de asistencia por cliente, por lo cual es importante adaptarse a los cambios tecnológicos que se pueda desarrollar en la industria por el hecho de que este será uno de los enfoques del bar, la tecnología. Tomando en cuenta esto, entonces los clientes sentirán que el lugar se adapta cada vez mejor, se innova constantemente y se piensa en mejorar para “el”.
- Una pregunta en particular nos permitió determinar a los competidores que se deben tomar en cuenta, en primer lugar está el Turtle´s Head con mayor afluencia dentro de un periodo de tiempo determinado, como segunda opción está el Strawberry Fields y como tercera está el House of Rock. Los encuestados respondieron en su mayoría que el gasto promedio por persona en una salida nocturna se puede llegar a desembolsar entre 21 y 30 usd, así lo mencionaron el 49% del total de las personas encuestadas. Estos valores se espera que se cumplan para generar buenos ingresos, he aquí la importancia de atraer la mayor cantidad de clientes en cada uno de los días de funcionamiento.
- El factor que preponderó entre los encuestados al momento de elegir un sitio para comer, escuchar música y tomar un trago fue el ambiente, esto hace que el cliente se sienta totalmente a gusto y pueda permanecer por un tiempo prolongado dentro de un lugar determinado. El 51% eligió al ambiente como el factor más importante. En segundo plano quedó la ubicación, pero con un porcentaje importante para tomar en cuenta, el 24% del total admitió que la ubicación es la prioridad al momento de elegir un establecimiento. Esta elección tiene que ver con la seguridad,

el tiempo de permanencia en el sitio y el status que puede dar cierto barrio de la capital.

- La aceptación que tiene la idea de negocio es más que positiva, se obtuvo un contundente 86%, lo que da un indicio del éxito que podría tener el negocio. Este porcentaje está ligado a las respuestas que se obtuvieron en el focus group, la falta de innovación y la falta de creatividad hacen que los clientes que buscan de estos establecimientos con frecuencia, se sientan sin opciones interesantes, sin variantes y sin lugares realmente llamativos.
- Los servicios que las personas quisieran agregarle al sitio y que mayor voto obtuvieron fueron merchandising con 20% y crear una carta interesante con diferentes combos para el gusto de todos con un 16%. Sin duda que tener productos originales de artistas y bandas importantes de la historia del rock llama la atención al público, mucho de este tipo de souvenirs no se ven en la capital a menudo. A esto hay que sumarle productos que lleven la marca del lugar, productos propios del negocio, recuerdos que se llevara el cliente después de una excelente experiencia en el sitio. Es clave ofrecer productos de calidad, que tengan certificaciones y que sean marcas reconocidas por la gente, para que el cliente este completamente seguro de lo que está consumiendo, por ende, proponer diferentes combos o alternativas de consumo utilizando las mejores marcas y los mejores productos será una opción que el cliente valorara.
- La comunicación que puede dar el negocio juega un papel clave, tanto en la etapa de introducción, de crecimiento y de madurez. El cliente debe sentir que la marca est presente, con buenas propuestas y con nuevos mensajes. Pero hay que encontrar la manera ideal para comunicar toda esta información, y en su mayoría los encuestados prefieren los medios digitales, lo cual es favorable para la empresa

ya que se puede segmentar mejor a los receptores, se tiene un mayor alcance y el costo de este tipo de servicios son más bajos en comparación con medios tradicionales.

3.7. TAMAÑO DE MERCADO

Tomando en cuenta la segmentación realizada para este tipo de negocio: Todas las personas entre 25 y 50 años de edad de cualquier nacionalidad que viven en Quito o tienen permanencia temporal; de género masculino y femenino; de clase socioeconómica media, media alta y alta; que les gusta escuchar rock clásico y acuden a bares frecuentemente.

Sabemos que se obtuvo un alto porcentaje de aceptación por parte de este grupo objetivo, el cual nos arroja los siguientes números considerando que: el número total del público objetivo al que se dirige el negocio es 231.222 personas, el nivel de aceptación al producto y servicio fue alto, con un 86% del total de las personas encuestadas, más un 84% de aceptación al género musical que está enfocado el bar, se puede determinar y evaluar de manera centrada y realista que el 85% del promedio de los dos porcentajes y del total del público segmentado está dispuesto a acudir a un bar con las características propuestas. De manera que si se calcula el 85% de los 231.222 habitantes se obtiene que el mercado potencial al cual se dirige el proyecto está compuesto por 196.539 habitantes que pueden acudir al bar mínimo en los dos primeros años y medio de funcionamiento en la ciudad de Quito.

Tabla 8. Mercado potencial en Quito

| | |
|----------------------------------------|---------------|
| Población segmentada en Quito | 231222 |
| Prom. Nivel aceptación y gusto musical | 85% |
| Mercado Potencial en Quito | 196539 |

Tomado de (INEC, 2010) + Encuestas

Elaborado por: El Autor

3.8. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Dentro de una industria cargada de competencia indirecta y contados competidores directos, hemos considerado a 3 principales competidores ya mencionados en el capítulo anterior. Los 3 competidores más fuertes que tiene el negocio es House of Rock, Strawberry Fields y Turtle's Head debido al target al que apuntan y el concepto que manejan en cuanto al ambiente y a la música que se reproduce en dichos lugares.

Estos establecimientos llevan algunos años en la industria lo que quiere decir que cuentan con un número considerable de clientes fijos y esporádicos que hacen que estos lugares se mantengan en el mercado. Dentro de la encuesta que se realizó se ha determinado que los 3 tienen un posicionamiento importante en cada uno de los consumidores y los factores a los cuales se contribuye dicho posicionamiento y larga trayectoria han sido el ambiente, la variedad de comida y bebida, su ubicación y el concepto musical que manejan (decoración, música de ambiente, tributos, shows etc).

Analizando el siguiente cuadro y de manera general se puede determinar que la competencia según los precios de cada uno de sus productos, se dirige a un segmento de clase media alta y alta.

Tabla 9. Características de la competencia

| Empresa | Cover | Precio promedio picada / plato | Precio promedio coctel | Precio promedio botella |
|-------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| House of Rock | 12 USD no consumible | 12 USD | 9 USD | 90 USD |
| Strawberry Fields | 10 USD consumible | 9 USD | 6.50 USD | 70 USD |
| Turtle's Head | No cover | 9 USD | 7 USD | 70 USD |

Según este cuadro referencial, los precios más altos los maneja House of Rock, incluso cuando el costo de la entrada está en 12 USD no consumibles, esto debido a que deben cubrir los costos de los artistas que se presentan con frecuencia en el bar. Strawberry fields y Turtle's Head manejan precios parecidos, pero la diferencia está en que el primero se asegura un consumo mínimo por persona de 10 USD.

House of rock cuenta con un solo establecimiento a nivel ciudad, mientras que los otros dos negocios tienen 2 cada uno. Este factor es determinante en cuanto a la afluencia de clientes que pueda tener cada uno de ellos.

Al contar con un solo establecimiento, el House of Rock tiene una mayor demanda que la competencia directa, si sacamos un promedio de clientes p/día laborable p/establecimiento. La ventaja competitiva de HOR es que cuenta con tres bandas que hacen tributos a diferentes bandas de distintos géneros de rock a nivel mundial, con un excelente desempeño y sonido muy similar al de las bandas originales, esto le da valor a la marca y le da sentido al precio de sus productos según información brindada por un colaborador del sitio.

El valor agregado del competidor Strawberry Fields se basa en su decoración, cuenta con un sin número de diverso material decorativo de una de las bandas más importantes de todos los tiempos, Los Beatles. El diseño y la pintura de sus paredes hacen alusión a algún acontecimiento importante del grupo británico, cuenta con varias fotos y cuadros de los integrantes, recortes de revistas, artículos de diarios e incluso réplicas de vestimenta o artículos personales de cada uno de ellos, también se pueden encontrar LPs. La suma de dichos factores hacen de este un lugar muy atractivo y muy concurrido.

Por su parte el Turtle's Head mantiene su ventaja en la variedad de su carta de bebidas, se puede encontrar muchos cocteles y cervezas internacionales para el gusto de clientes locales e internacionales. Además de la carta, cuenta con

una amplia sala de juegos para diversión de los asistentes, con mesa de billar, dardos, juegos de mesa, fútbolín, entre otros.

Cada uno de estos detalles hace diferente a cada competidor, manejan conceptos para un target homogéneo. La ubicación es un factor importante que tienen en común los tres competidores y que se debe tomar en cuenta. Dicho factor contribuye al status del sitio y sobre todo a la afluencia de clientela. El sector en los que se encuentran ubicados cada uno de ellos es: HOR (Isabel la Católica y Coruña), Strawberry Fields (Plaza Foch y su 2do local en la Gonzales Suarez) y Strawberry Fields (Reina Victoria y Amazonas y su 2do local está ubicado en Cumbaya)

4. PLAN DE MARKETING

En el capítulo correspondiente se desarrollara el plan de mercadeo con el fin de diseñar y determinar las estrategias para ingresar y permanecer en la industria y el mercado. Además se deberá dar a conocer las características del producto y servicio, se determinara la política de precios, las tácticas de venta así como la logística de distribución. Este capítulo también abarca la publicidad y promoción que el negocio pretenda realizar, esto como aspecto clave para llegar a los clientes con una correcta comunicación

4.1. NOMBRE Y LOGO

El logotipo y el nombre del establecimiento son factores muy importantes en cuanto a la impresión que dejan en cada uno de los clientes, sin duda que brindando un excelente servicio, excelentes productos, un nombre y un logo llamativos, la marca quedara impregnada en la mente del consumidor y es más factible convertirse en un “top of mind¹” en el mercado, que es a donde se quiere llegar.

4.1.1. NOMBRE

LEGENDS es el nombre escogido para el bar, está basado en la historia del género musical, la mayoría de bandas y artistas que fueron pioneros y creadores del rock se consideran una leyenda para los amantes de esta música. El ambiente del bar ira de la mano de la idea principal de negocio de tal manera que el nombre tenía que estar acorde. Es un nombre simple y fácil de recordar para que el mercado objetivo tenga una idea clara de lo que se ofrece pero sobre todo para que se posicione en la mente de cada uno de ellos.

4.1.2. LOGO

¹ El Top of Mind es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando le preguntan por una categoría específica, se le viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas.

El logo está diseñado para contrastar con el nombre elegido, al llamarse **LEGENDS**, el icono que representa al bar debe ser una leyenda en la historia del rock, por lo tanto se creó una silueta con el rostro de Freddie Mercury, vocalista de la conocida banda Queen y figura mundialmente reconocida, con el propósito de que las personas que vean el logotipo del establecimiento reconozcan de un solo vistazo el personaje, y por ende la percepción sea positiva.

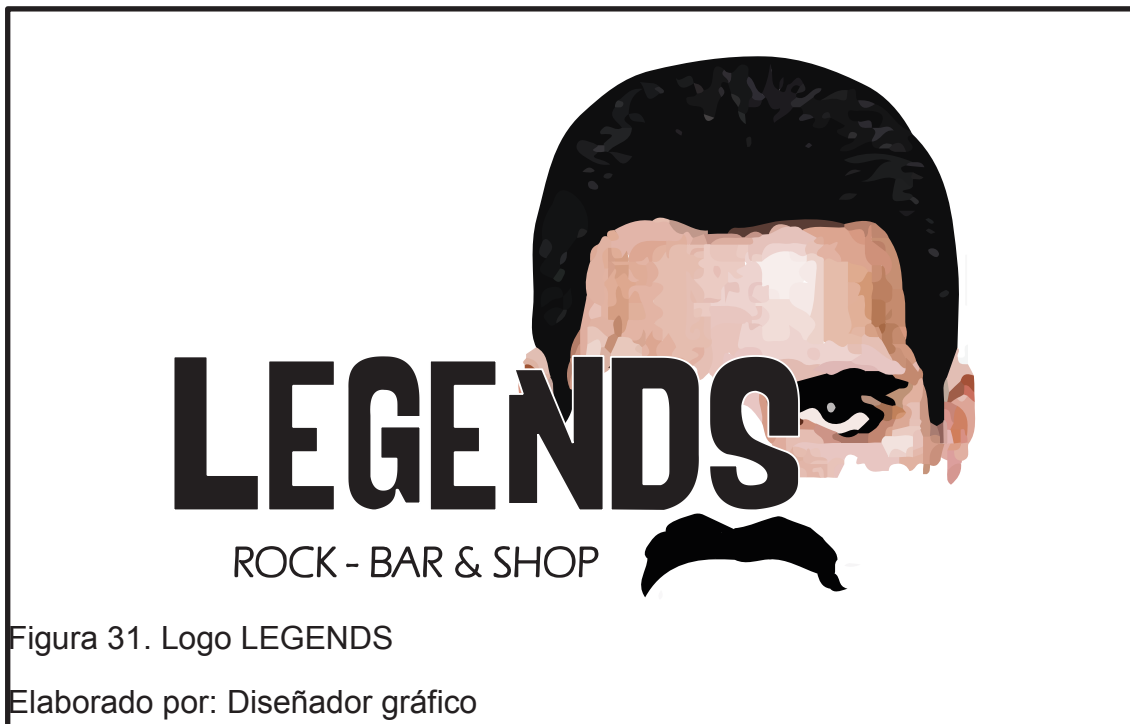


Figura 31. Logo LEGENDS

Elaborado por: Diseñador gráfico

4.2. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.2.1. EMBUDO DE MARKETING

Un embudo de marketing es un proceso de marketing de respuesta directa por el cual se hace pasar a las personas interesadas en determinada temática.

El objetivo final es convertir a completos desconocidos en clientes evangelizadores, aquellos que promocionan gratuitamente tus productos entre sus conocidos.

Este proceso tiene una serie de elementos científicamente diseñados para capturar el interés, capacitar, filtrar e incentivar a esa gente para que realice las diferentes acciones que tú propones y realice la compra de tu producto o servicio.

El inicio de este proceso que tiene como principal objetivo “despertar el interés de las personas sobre algo que deseas anunciar”.

Tomado de (Gestión Empresarial Rentable, 2014)



Figura 32. Embudo de Marketing

1. **Disparar:** En esta primera etapa la empresa debe encargarse de introducir el producto o servicio a su público objetivo brindando información básica que genere expectativa. Se pueden realizar distintas acciones para darse a conocer como activaciones de marca, publicidad, marketing digital etc.
2. **Considerar:** Se debe brindar información más detallada para que el cliente potencial pueda evaluar y diferenciar una empresa de otra. En esta etapa es recomendable dar información más precisa y que destaque los atributos del producto o los diferenciadores del servicio. También se pueden realizar campañas ATL, BTL o marketing digital, incluso algo más personalizado como mailing o SMS masivo.

3. **Evaluar:** El cliente debe tener claro porque decide acudir al establecimiento, ya debe tener toda la información necesaria para tomar la decisión. Seguir con campañas dirigidas al segmento objetivo, que tengan un gran alcance y que sigan nutriendo de información importante al cliente, en esta etapa se puede seguir con redes sociales y algo de televisión, radio o prensa. Si se quiere realizar una campaña más completa una alternativa es una campaña de blended marketing².

4. **Comprar:** El cliente hace uso del servicio, en este punto se puede evaluar el nivel de satisfacción y se puede tener una retroalimentación con el consumidor. Hay comunicación bidireccional y el cliente juzga por sí mismo el servicio que está recibiendo.

5. **Disfrutar / Recomendar:** En la última etapa el embudo de marketing el cliente determina si vuelve a contratar el servicio o si vuelve a comprar el producto. Si el consumidor está satisfecho se da por hecho que habrá una recomendación por parte del cliente feliz y la cadena de marketing boca a boca será más efectiva.

4.2.2. ESTRATEGIA GENÉRICA O COMPETITIVA

La estrategia que adoptara el negocio se basa en la diferenciación del servicio y los productos que se ofertaran.

Al aplicar la estrategia de diferenciación el bar pretende ser el único del sector que posee un atributo notable para los consumidores. La introducción de elementos diferenciales implica añadir costes, que se trasladan sin dificultad al

² Se llama “blended marketing” o marketing mixto a la combinación de las técnicas de marketing en internet (online) con las técnicas de marketing tradicional (offline).

precio porque el cliente valora el carácter único del producto/servicio recibido. (Larrea, P., 1991: 98)

Se debe aplicar esta estrategia ya que el establecimiento cuenta con una serie de elementos o ventajas competitivas que satisfacen la necesidad de un servicio personalizado, ya que, los clientes tienen la opción de escuchar las canciones que ellos deseen, crear sus propias picadas y sus propias bebidas y podrán acumular puntos por cada consumo para premiar su fidelidad, todo esto mediante el menú digital que ofrecerá el bar y que será sin duda un factor destacable al momento de promocionar el establecimiento como un factor diferenciador. El uso del menú digital sin duda que servirá como una ventaja para fidelizar a los clientes que ya han sido captados durante el funcionamiento del negocio, habrá un sinnúmero de beneficios a través de la implementación de un CRM³ oportuno para el manejo de la base de datos que irá aumentando con el paso del tiempo.

4.2.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Cuando el bar haya superado la etapa de introducción al mercado, basándose en el ciclo de vida del producto, dentro de la ciudad de Quito, y su crecimiento empiece a ser notable, se deberá dar un enfoque centrado en un estrategia de desarrollo de mercado, la cual está basada en expandir la empresa en las principales ciudades del país, con el objetivo de tener presencia a nivel nacional. Cuando la empresa este culminando la etapa de madurez, será necesario seguir innovando, esto referente a la decoración, los servicios que pueda ofrecer el menú digital, también será importante aumentar alguna picada especial o bebida a la carta establecida, el área de gift shop deberá cambiar o aumentar sus productos para que el interés de los clientes por adquirir algún souvenir⁴ este siempre vigente.

³ “Customer Relationship Management” por sus siglas en inglés, o gestión de las relaciones con el cliente, en español.

⁴ Objeto que sirve como recuerdo de la visita a un lugar.

4.3. POLÍTICA DE PRECIOS

Hay que tener en cuenta tres variables para definir nuestra política de precios, estas variables servirán para la fijación de los mismos para cada producto ofrecido en la carta o en el área de gift shop.

Como primera variable obligadamente se deben tomar como referencia los precios de la competencia, por lo cual se debe aplicar una estrategia de precios orientada a la competencia, es decir, igualar en promedio los precios que se han fijado en el mercado pero añadiendo los valores agregados mencionados anteriormente, con esto los clientes percibirán precios relativamente bajos por los servicios diferenciados que están recibiendo. En los inicios de funcionamiento de la empresa no sería conveniente entrar con precios más altos ya que la competencia está muy bien posicionada en el mercado, conforme pase el tiempo y teniendo en cuenta la participación de mercado que el negocio vaya obteniendo, se debería pensar en subir los precios paulatinamente. Al tener precios similares a la competencia se puede decir que el gasto promedio en ambos sitios va a ser muy parecido, por lo tanto los clientes no verán afectado su presupuesto por visita.

La segunda variable a tomar en cuenta para la fijación de precios son los costos y los gastos que obligatoriamente debe incurrir la empresa, este factor es importante y determinante para conocer el precio de venta que se verá reflejado en el menú digital y la carta virtual, de acuerdo al margen de utilidad que se quiera ganar en la venta de cada uno de los productos. Estos gastos, márgenes de utilidad y precio por producto se los podrá observar detalladamente en el capítulo 9.2. correspondiente a las Fuentes de ingresos.

La última variable y no menos importante es el análisis del gasto promedio por persona que se definió en el capítulo de investigación de mercados y el rango de precios que los clientes frecuentemente pagan en los establecimientos de este tipo.

Dentro de la investigación de mercados un obtuvo gasto promedio personal con mayor porcentaje de respuestas de 21 usd a 30 usd por visita, lo que marca un gasto alto que dejara un porcentaje mayor de ganancias debido al poder adquisitivo del target al que se dirige el negocio, un dato alentador sin duda. También hay que tomar en cuenta que un gran porcentaje de los encuestados están dispuestos a pagar un cover mínimo consumible de 11 usd, lo que asegura un ingreso determinado por cliente.

4.4. TÁCTICAS DE VENTA

4.4.1. Venta directa

Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores. (Kotler & Armstrong, 2003)

En base a este principio, el bar pretende generar la venta en el “momento de la verdad”⁵. El mesero de turno se acercara para entregar el menú digital (tablet), el cliente podrá interactuar con una aplicación muy amigable que muestre cada uno de los productos (Picadas y bebidas) y ordenara lo que desee, posteriormente y en fracción de segundos, la orden llegara directamente a la tablet del mesero que atendió dicha mesa. Al estar lista la orden, el mesero se acercara con el pedido correspondiente y lo entregará en su totalidad, manejando un alto standard de rapidez y eficiencia, pero siempre teniendo presente la cortesía, amabilidad y la jovialidad que caracterizara al proveedor del servicio.

Los meseros y todo el personal estarán debidamente entrenados para dar un servicio óptimo, personalizado y que puedan solventar todo tipo de dudas y preguntas por parte del cliente sobre cualquier servicio y producto que pueda ofrecer el establecimiento. Los meseros deberán llamar al cliente por su

⁵ Se define al “punto de contacto crítico entre el consumidor y la empresa, donde se pone en juego el éxito o no de un negocio”.

nombre (el cual el cliente mismo lo digita en la aplicación antes de ingresar a la carta virtual) y si es que los consumidores no se han animado a entrar al área de gift shop, al terminar el consumo en el área del bar, el mesero los invitara a que entren y puedan apreciar todos los productos y los recuerdos que ofrece el lugar, con el objetivo de generar venta y rotación de producto en dicha área.

4.4.2. Ventas online

Después del primer año de funcionamiento y según el flujo de ventas y rotación en el área del gift shop, se estudiara la posibilidad de abrir la opción de compra online en la página web del bar. En la cual los clientes puedan hacer compras por internet y que la empresa haga la entrega del mismo en su domicilio u oficina. La forma de pago se establecerá a través de tarjeta de crédito, y el plazo máximo de entrega será de 5 días laborables a través de cualquiera de nuestros colaboradores internos.

4.5. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE

Como se mencionó anteriormente, será importante gestionar la base de datos de los clientes mediante la implementación de un CRM el cual nos ayudara a tener información valiosa de los consumidores como su nombre, número de teléfono, dirección del domicilio, dirección de correo electrónico, fecha de nacimiento, edad, gusto musical, tipo de bebidas que más consume, entre otras cosas. Toda esta información será útil para tratar de una manera más directa a los clientes, también para enviar regalos y dar descuentos a los cumpleaños, enviar invitaciones para eventos especiales como: activaciones de marca o lanzamientos de productos por parte de las marcas que trabajen en alianza con el bar, también servirá esta información para mejorar aspectos del bar, hacer encuestas de satisfacción con cierta periodicidad y mantener informados a los consumidores de todo lo nuevo que traerá el establecimiento.

Otra herramienta que traerá beneficios tanto para el cliente como para el establecimiento es la creación de una página web. Por este medio todas las

personas tendrán acceso al menú de picadas y bebidas, se podrá visualizar los especiales del día, las promociones, el tipo de música, género o tributos especiales que se tendrán previstos, así como se podrá votar entre distintos eventos a y el más votado será el que se realice. Dentro del portal se tendrá la opción de ver fotos del día a día y compartir experiencias dentro del establecimiento, se podrán aceptar sugerencias y todo aquel que lo requiera podrá comunicarse con el gerente o personal autorizado mediante un mensaje directo a través del portal.

4.6. PROMOCION Y PUBLICIDAD

La publicidad y promoción en los inicios del negocio y en las etapas posteriores será la base para llegar al segmento objetivo con una correcta y atractiva comunicación. El mensaje a comunicar se basará en el concepto del negocio: Rock, canciones elegidas por el cliente mediante la rockola digital, un ambiente llamativo y cargado de factores visuales, bebidas personalizadas, el área de gift shop en donde se podrán encontrar muchos artículos de distintas bandas y artistas y también destacar la aplicación que llevara el menú digital la cual ofrecerá variantes para la diversión de los asistentes.

4.6.1. PRE- LANZAMIENTO

Esta etapa conforma las semanas previas a la apertura oficial del local y consiste en aplicar estrategias de marketing BTL⁶ para generar expectativa en los posibles clientes. Estas activaciones se llevaran a cabo en sitios estratégicos, donde las personas que acudan al lugar cumplan con las características del segmento al que se dirige el negocio. Los sitios elegidos serán la Plaza de las Américas, el CC Quicentro Shopping (los permisos se los gestionara directamente con la administración, y se cancelara el valor correspondiente para realizar las activaciones), las afueras de la Universidad De Las Américas y la Universidad San Francisco de Quito (las dos

⁶ “Below The Line” que significa: Bajo la línea o marketing de guerrilla. Consiste en emplear formas no masivas de comunicación dirigidas a segmento de mercado específico.

universidades en horario nocturno), es estos lugares estarán 4 promotores (2 hombres y 2 mujeres) los cuales estarán debidamente disfrazados de estrellas de rock y con dos parlantes que reproduzcan música del mismo género para que con esto se encarguen de proporcionar y entregar información acerca del sitio. También llevaran consigo una tablet para indicar la aplicación con su respectiva carta de bebidas y picadas a todas las personas interesadas para así crear gran expectativa.

Los días y horarios para llevar a cabo las activaciones serán: los dos jueves y viernes previos a la apertura del establecimiento con un horario de 18h00 a 20h00 en el Quicentro y Plaza de las Américas y de 19h00 a 21h00 en la USFQ y UDLA.

Total inversión activación de marca

Tabla 10. Total inversión activación de marca

| ACTIVACIÓN DE MARCA | | | | |
|------------------------------------------------------|-------------------|------------------|--------------|--------------------|
| Promotore/as | Número | Horas total días | Costo / Hora | Costo total |
| | 4 | 8 | \$ 30,00 | \$ 960,00 |
| Costo promocion en Quicentro / Plaza de las Americas | No. Dias arriendo | Horas / Día | Costo / Día | Costo Total |
| | 2 | 4 | \$ 250,00 | \$ 500,00 |
| TOTAL INVERSION | | | | \$ 1.460,00 |

4.6.2. POST – LANZAMIENTO

A partir de la apertura del bar, la estrategia menos costosa y más efectiva para atraer nuevos clientes al establecimiento que se ira a utilizar en primera instancia será marketing digital o publicidad BTL y para complementarlo se utilizara algo de marketing ATL⁷ o publicidad tradicional.

⁷ ATL: (acrónimo de las iniciales en inglés) o Publicidad sobre la línea es el tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia pretende llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada.

MARKETING DIGITAL

Se pretende implementar campañas de marketing digital para atacar directamente al público objetivo en el que se enfoca el negocio. Para esto se harán campañas en 2 redes sociales: Facebook y Twitter, y también se subirán videos continuamente a un canal específico en YouTube donde se encontraran videos de los eventos, videos de los clientes y videos de los diferentes shows que se se irán presentando. Adicionalmente se construirá una página web completa, donde se contenga todo tipo de información de interés para los usuarios, clientes y posibles clientes. Dentro de la página se creara una galería de fotos, existirá la opción de realizar reservas, se contara con información de contacto para quejas y sugerencias, se podrá visualizar el menú, se generara promociones y descuentos entre otras opciones para el usuario. De esta manera, y para que la pagina tenga un buen flujo de visitantes dentro de un tiempo determinado, será necesario contratar una persona especializada en posicionamiento de páginas web en buscadores (SEO⁸), de tal manera que cuando un internauta realice la búsqueda en internet sobre un establecimiento con las características del negocio o simplemente de un bar, le aparezca la página del local dentro de las primeras opciones.

Inversión inicial de marketing digital

Tabla 11. Inversión inicial marketing digital

| MARKETING DIGITAL | |
|--------------------------|--------------------------|
| CAMPAÑA | INVERSIÓN INICIAL |
| Fanpage Facebook | \$ 500,00 |
| Cuenta Twitter | \$ - |
| Canal YouTube | \$ - |
| Posicionamiento SEO | \$ 500,00 |
| TOTAL INVERSIÓN | \$ 1.000,00 |

⁸ SEO (Search Engine Optimization) por sus siglas en inglés, es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.

Costo mensual marketing digital

Tabla 12. Costo mensual marketing digital

| MARKETING DIGITAL | | | |
|----------------------------------------|--------------------|-------------|-----------------|
| CAMPAÑA | Valor por CLIC | CLICS / MES | Costo Total Mes |
| Publicidad pagada Facebook | \$ 0,40 | 420 | \$ 168,00 |
| Publicidad GOOGLE | \$ 0,40 | 420 | \$ 168,00 |
| Posicionamiento SEO (Mantenimiento) | N/A | N/A | \$ 120,00 |
| Videos YouTube | N/A | N/A | \$ - |
| TOTAL COSTO MES | \$ 456,00 | | |
| TOTAL COSTO AÑO | \$ 5.472,00 | | |

MERCHANDISING⁹

Para impulsar las ventas dentro del establecimiento se deberá como primer paso destacar las características de la aplicación a la que tendrán acceso los clientes a través de la Tablet. Esta aplicación (app) tendrá como objetivo primordial la fidelización del cliente así como impulsar el consumo en cada uno de ellos mediante el menú que se ofrecerá y los diferentes componentes que la app pueda brindar como: juegos, fotos, videos, noticias de bandas y artistas, giras en Ecuador y el mundo, eventos importantes en el establecimiento, estado de tarjeta virtual (acumulación de puntos para canje) entre otras.

Otro de los factores importantes para impulsar las ventas será la rockola digital que se exhibirá en el local para el uso de los clientes, esta rockola digital de marca TouchTune contiene licencias de un sinnúmero de artistas a nivel mundial y sellos discográficos importantes, con esta herramienta las personas que acudan tendrán la posibilidad de reproducir música a su gusto pagando cierto valor monetario. Otro tema adicional y que compone la rockola digital es la opción de fotografiarse así mismo, la aplicación llamada Photobooth, que viene incorporada al aparato electrónico, brinda una variedad de temas y marcos para tomarse fotos individuales y grupales lo cual será una gran herramienta para la diversión de los clientes.

⁹ Merchandising es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

Costo anual Merchandising

Tabla 13. Costo anual merchandising

| MERCHANDISING | | | |
|------------------------|-------------|-------------------------------|-------------------|
| Item | Costo | Costo mantenimiento semestral | Costo total Anual |
| APP Menú digital | \$ 4.000,00 | \$ 200,00 | \$ 4.400,00 |
| TouchTune JukeBox | \$ 1.500,00 | \$ 300,00 | \$ 2.100,00 |
| TOTAL COSTO AÑO | \$ | | 6.500,00 |

También es importante tener alianzas estratégicas con diferentes proveedores de bebidas, para que haya presencia de sus marcas dentro del establecimiento. Estas marcas y proveedores deberán promocionar su producto mediante diferentes estrategias tales como: impulsadoras y promotoras, concursos, eventos, entre otras cosas, que promuevan el consumo, de tal manera que ganen las dos empresas.

MARKETING ATL

Como se mencionó anteriormente, hay que reforzar y complementar las acciones dentro de la estrategia de marketing digital. Por lo cual se tiene pensado realizar campañas en medios escritos al menos 3 veces al año, es decir, cada 4 meses aproximadamente. Estas campañas se realizarán en revistas recomendadas para fines publicitarios como Diners, Gestión, y Vanguardia ya que son medios tradicionales en los cuales el nicho de mercado está inmerso.

Costo anual publicidad en medios escritos

Tabla 14. Costo anual publicidad en medios escritos

| PUBLICIDAD EN MEDIOS ESCRITOS | | | |
|-------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| CAMPAÑA | Costo campaña | Veces al año | Costo total año |
| Publicidad en revistas | \$ 700,00 | 3 | \$ 2.100,00 |
| TOTAL COSTO AÑO | \$ | | 2.100,00 |

4.6.3. PRESUPUESTO MARKETING

La activación de marca está dentro de la primera etapa de promoción, se realizara esta actividad para introducir la empresa al segmento de mercado al que se dirige. Con esta actividad se generara brand awareness¹⁰. Como se mencionaba anteriormente otra etapa del plan de marketing es que la empresa tenga presencia en redes sociales y posea página web, el presupuesto para estas actividades y acciones estratégicas como inversión inicial quedarían de la siguiente manera:

Inversión inicial Marketing

Tabla 15. Inversión inicial Marketing

| INVERSIÓN INICIAL MARKETING | |
|------------------------------------|--------------------|
| Item | Costo |
| Activación de marca | \$ 1.460,00 |
| Marketing Digital | \$ 1.000,00 |
| TOTAL INVERSIÓN | \$ 2.460,00 |

En la siguiente etapa se tomara en cuenta todo lo referente a los costos mensuales de marketing digital como: publicidad, posicionamiento y mantenimiento de la página web. A más de eso se tomaran en cuenta los gastos de merchandising y la publicidad en medios escritos.

¹⁰ Brand Awareness significa que un consumidor es capaz de identificar varios aspectos de una marca específica; por ejemplo, el nombre, los productos, las características y su disponibilidad. Por lo tanto, el principal objetivo de las empresas al realizar campañas publicitarias deberá ser generar conocimiento de marca en los consumidores.

Tabla 16. Inversión anual Marketing

| INVERSIÓN ANUAL MARKETING | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Descripción | Costo total Anual |
| Marketing Digital | \$ 5.472,00 |
| Merchandising | \$ 6.500,00 |
| Publicidad revistas | \$ 2.100,00 |
| TOTAL COSTO MES | \$ 1.172,67 |
| TOTAL COSTO AÑO | \$ 14.072,00 |

4.7. DISTRIBUCIÓN

Al ser una empresa que brinda servicio de preparación de bebidas y picadas para su consumo inmediato, el canal que de distribución que se aplica es el canal directo, ya que mediante el ingreso de materia prima se debe preparar cada uno de los productos a ofrecer para su posterior consumo por parte del cliente. Este canal es muy favorable para generar nuevas estrategias ya que el contacto con el consumidor final es directo y no se necesita de intermediarios, de esta manera el cliente puede exponer sus puntos de vista acerca del producto y del servicio y resulta más sencillo medir la satisfacción de cada uno de ellos. Teniendo tan cerca al consumidor se podrá tener una comunicación bidireccional que permita un mejor desarrollo del establecimiento, con el propósito de generar un mejor producto y servicio para que la satisfacción del consumidor sea creciente y se pueda ver reflejada en las ventas.

La plaza de venta de los productos y servicios que ofrece el bar se traduce a sus instalaciones, el espacio físico y todos sus componentes es lo que sería la plaza para este tipo de empresa. Toda la distribución de sus áreas, el diseño del local y sus componentes se detallaran en el siguiente capítulo.

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En esta parte del plan de negocios se describirán y detallarán el ciclo de operaciones, el flujo de procesos, los equipos y herramientas que se utilizarán, las instalaciones en las cuales se va llevar a cabo el negocio, su localización geográfica, el requerimiento de espacio físico y los aspectos regulatorios para el correcto y legal funcionamiento de la empresa.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Los 3 agentes que componen el funcionamiento de la empresa según los requerimientos del negocio son: Proveedor, empresa o punto de venta / servicio y el cliente.

Vale recalcar que el canal de distribución del cual se hacía mención en el capítulo anterior es el canal directo, es por eso que el negocio se nutre de tan solo estos 3 agentes.



5.1.1. REQUERIMIENTO DEL PRODUCTO

Para poder realizar los productos de consumo que se irán a expender dentro del establecimiento tanto como bebidas y picadas, es necesario contactarse con el proveedor para hacer el pedido correspondiente de cada producto, el proveedor hace la entrega de la factura con el valor del pedido y se procede a realizar el pago dentro de los plazos estipulados anteriormente con el proveedor. Se presume que el plazo de entrega de bebidas alcohólicas esta entre 2 a 4 días desde que se hace el pedido, el proveedor de bebidas no alcohólicas también maneja esos tiempos, mientras que el proveedor de insumos para realizar los diferentes platos de picadas hace la entrega de un día a otro. Esta información nos la proporciono el Ing. Roberto Álvarez propietario del bar restaurant “El Barrio” mediante la entrevista al experto.

Tomando en cuenta que dentro del bar habrá una tienda de recuerdos que exhibirá diferentes tipos de productos, es necesario un proveedor y productor de los mismos. Debido a esta necesidad del establecimiento va a sr prudente trabajar cn una empresa confiable y que tenga experiencia en el mercado, es por eso que se ha detectado una oportunidad muy importante de trabajar con la empresa “Arte y pintura” que realiza y comercializa artículos de merchandising para diferentes empresas en la ciudad, manejando precios muy convenientes y plazos de entrega muy aceptables para lo que requiere el establecimiento según su gerente general, el Ing. Ramiro Montaña. Esta empresa está ubicada en las calles América y Santiago.

5.1.2. GESTIÓN COMERCIAL

5.1.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

El administrador o gerente comercial tendrá la labor de analizar el comportamiento, la satisfacción y la percepción de los consumidores dentro del bar para tomar decisiones que mejoren el desempeño del establecimiento tanto

en el servicio como en los productos. También deberá indagar y recopilar toda información importante sobre el segmento de mercado como tendencias en bares y restaurantes, nuevos productos, nuevas marcas de bebidas etc. Este informe trimestral o semestral será de mucha utilidad para desarrollar nuevas estrategias y aumentar ventas.

5.1.2.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y SERVICIO

Otro papel que debe realizar el administrador es el de constante análisis sobre el producto y servicio, es decir notar problemas vinculados con la comercialización de los mismos. Es importante que informe sobre el desenvolvimiento de las ventas, el nivel de aceptación de todo lo que se ofrece, la participación de mercado o el nivel de ventas comparada con la competencia y todos los indicadores de control posibles para tener un panorama claro del desempeño de la empresa.

5.1.2.3. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

El plan de promociones lo deberá llevar a cabo el administrador dentro de sus gestiones dentro de la empresa, debe formular estrategias para captar nuevos clientes y para fidelizar a los clientes antiguos y deberá controlar la eficacia de cada una de las estrategias mediante diferentes parámetros de medición como las ventas, número de seguidores en redes sociales, número de clientes que consumen por día laborable, etc.

5.1.2.4. CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Una de las responsabilidades más importantes del administrador es tener una buena comunicación con cada una de las personas que integran la empresa, es imprescindible que se encargue de realizar capacitaciones constantes al personal sobre los valores internos, información completa de los productos para que dominen información relacionada al menú y al gift shop, servicio al

cliente, entre otras. A más de capacitaciones deberá motivar a los empleados mediante charlas y presentaciones, y más que nada en la práctica del día a día.

5.1.3. GESTIÓN GERENCIAL

5.1.3.1. GESTIONAR Y DISPONER DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros del establecimiento o la empresa deben ser controlados y gestionados por parte de la gerencia general. Estos estarán a cargo de la aprobación de presupuestos, de designar presupuestos, de todo lo referente a relaciones públicas con las diferentes entidades financieras locales y de la elaboración de los diferentes informes financieros. El gerente general deberá trabajar en conjunto con el contador o persona designada que llevara la contabilidad de la empresa al día.

5.1.3.2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL NEGOCIO

Dentro de la gestión del gerente general y accionistas está el desarrollar proyectos para generar un crecimiento de la empresa, se deben desarrollar planes viables para ampliar o abrir nuevos locales en el largo plazo. Es necesario que la comisión gerencial busque nuevas oportunidades de inversión, mejore y gestione las relaciones con los proveedores. Así mismo dentro de las funciones del gerente general esta analizar la situación del bar y determinar si hay posibles riesgos financieros o riesgos relacionados con el mal desempeño de la empresa en el mercado.

5.1.4. GESTIÓN CONTABLE

5.1.4.1. GENERACIÓN DE DOCUMENTOS CONTABLES

El rol de la gestión contable es el manejo de toda la información relacionada con el estado financiero de la empresa. Por ley se debe generar documentos contables, se deben presentar balances, flujos de caja, etc.

5.1.4.2. FACTURACIÓN

Los procesos de recepción, ingreso y liquidación de facturas las llevara a cabo el encargado de la gestión contable de la empresa.

5.2. CICLO DE OPERACIONES

El ciclo de operaciones debe garantizar un funcionamiento óptimo por parte del establecimiento, también es importante porque refleja las actividades que se cumplirán en el día a día de manera sistemática. En el siguiente grafico se podrá visualizar de mejor manera como inician las operaciones y como terminan las mismas. Los componentes que son parte del flujo son el cliente, los proveedores y los productos.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

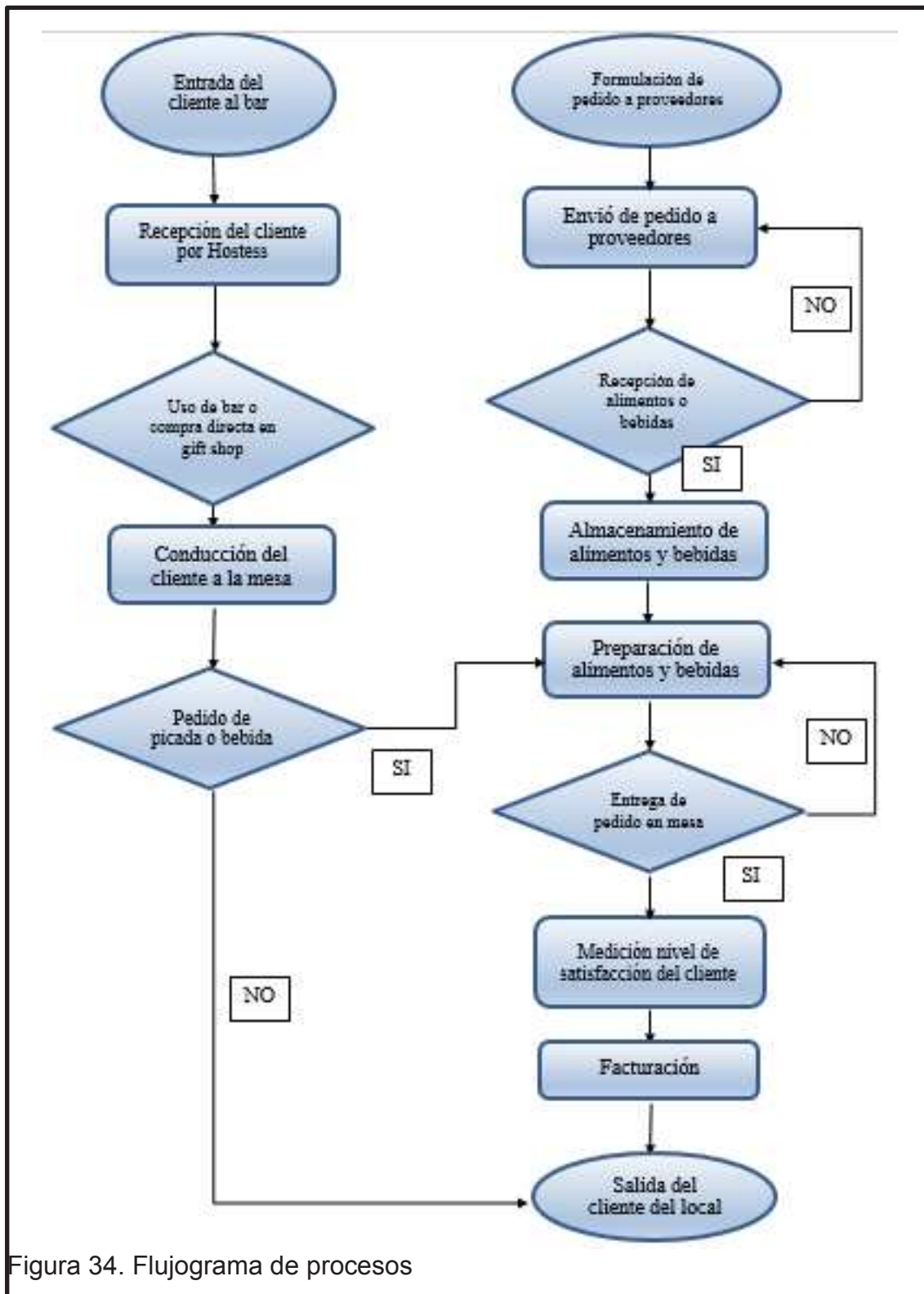


Figura 34. Flujo de procesos

5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

El establecimiento debe equiparse de equipos y herramientas adecuadas para su correcto funcionamiento, dentro de lo necesario para el área de cocina debemos tener:

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE COCINA

Tabla 17. Equipos y herramientas de cocina

| EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE COCINA | | |
|----------------------------------|--------------------------------|----------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD |
| 1 | Cocina industrial | 1 |
| 2 | Horno | 1 |
| 3 | Refrigeradora | 1 |
| 4 | Congelador | 1 |
| 5 | Plancha gratinadora | 1 |
| 6 | Freidora | 1 |
| 7 | Trampa de grasa | 1 |
| 8 | Mesa de acero inoxidable | 3 |
| 9 | Bowls | 4 |
| 10 | Pyrex | 5 |
| 11 | Cortadora de papas | 2 |
| 12 | Abrelatas | 2 |
| 13 | Campana extractora | 1 |
| 14 | Detector de gas | 1 |
| 15 | Afilador de cuchillo | 2 |
| 16 | Licuadaora | 2 |
| 17 | Tina de lavado | 4 |
| 18 | Procesador de alimentos | 2 |
| 19 | Extractor de jugos | 2 |
| 20 | Pelador de papas y verduras | 2 |
| 21 | Alacena de platos | 1 |
| 22 | Juego de ollas (25 piezas) | 1 |
| 23 | Sartén anti-adherente | 5 |
| 24 | Colador | 2 |
| 25 | Tijeras | 2 |
| 26 | Espátula | 2 |
| 27 | Mortero | 1 |
| 28 | Juego de cuchillos (5 piezas) | 3 |
| 29 | Extintor CO2 20 lbs | 4 |

Adicionalmente a los equipos y herramientas en el área de la cocina, es necesario equipar el área del bar. Todo el equipamiento del área mencionada será de vital importancia para el bienestar y la satisfacción del cliente, todo lo necesario será:

EQUIPAMIENTO BAR

Tabla 18. Equipamiento bar

| EQUIPAMIENTO BAR | | |
|------------------|-------------------------------------------|----------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD |
| 1 | Mesas | 28 |
| 2 | Sillas | 90 |
| 3 | Mostrador de licores | 1 |
| 4 | Barra | 1 |
| 5 | Taburetes | 16 |
| 6 | Sillones áreas especiales | 4 |
| 7 | Juego de muebles modular (Sala de espera) | 1 |
| 8 | Pantallas LED 42 pulgadas | 8 |
| 9 | Juego de platos (5 tipos) | 15 |
| 10 | Vasos | 100 |
| 11 | Copas | 60 |
| 12 | Juego de cubiertos (10 personas) | 8 |
| 13 | Artículos decoración | 1 |
| 14 | Teléfono | 2 |
| 15 | Sistema de audio y sonido | 2 |
| 16 | Cámaras de seguridad | 4 |
| 17 | Detector de humo | 4 |
| 18 | Escritorio administración | 1 |
| 19 | Escritorio caja | 1 |
| 20 | Silla caja | 1 |
| 21 | Silla escritorio | 1 |

Uno de los factores diferenciadores de LEGENDS es el gift shop que está disponible para que los clientes se acerquen y puedan apreciar los distintos productos que se ofertaran, esa área constara de:

EQUIPAMIENTO GIFT SHOP

Tabla 19. Equipamiento gift shop

| EQUIPAMIENTO GIFT SHOP | | |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD |
| 1 | Mostrador | 1 |
| 2 | Vitrina | 1 |
| 3 | Caja | 1 |
| 4 | Silla caja | 1 |
| 5 | Mueble decorativo | 2 |
| 6 | Artículos decoración | 1 |
| 7 | Teléfono | 1 |
| 8 | Pantalla LED 42 pulgadas | 1 |
| 9 | Cámara de seguridad | 1 |
| 10 | Sistema de audio y sonido | 1 |

Dentro de los equipos digitales y computacionales que se implementaran en el establecimiento, tenemos la rockola digital marca TouchTune, la cual se cotizo a través de su página oficial de Estados Unidos. Otro componente que hace la diferencia en LEGENDS es el menú digital, el mismo que el cliente lo podrá usar mediante las Samsung Galaxy TABS 3, un dispositivo digital que está de moda en todo el mundo y que de igual manera fue cotizado a través de la página oficial de Samsung Estados Unidos.

Los equipos digitales y computacionales se detallan de la siguiente manera:

EQUIPOS DIGITALES Y DE COMPUTACION

Tabla 20. Equipos digitales y de computación

| EQUIPOS DIGITALES Y DE COMPUTACIÓN | | |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD |
| 1 | TouchTune Jukebox (Rockola digital) | 2 |
| 2 | Samsung Galaxy TAB 3 10.1" (Menú digita) | 80 |
| 3 | Samsung Galaxy TAB 3 7.0" (Uso del personal) | 6 |
| 4 | Computadora | 3 |
| 5 | Caja registradora | 1 |

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

En el siguiente plano se puede observar la ubicación de cada uno de los componentes que conforman las instalaciones del establecimiento. El aforo está dado para 96 personas cómodamente ubicadas y con su respectivo asiento en un área de 500m². El plano está diseñado para que el establecimiento cuente con bodega, cocina, baño para empleados, baño para clientes, bodega para los productos dl área gift shop, área de recepción y sus respectivas oficinas para personal administrativo.

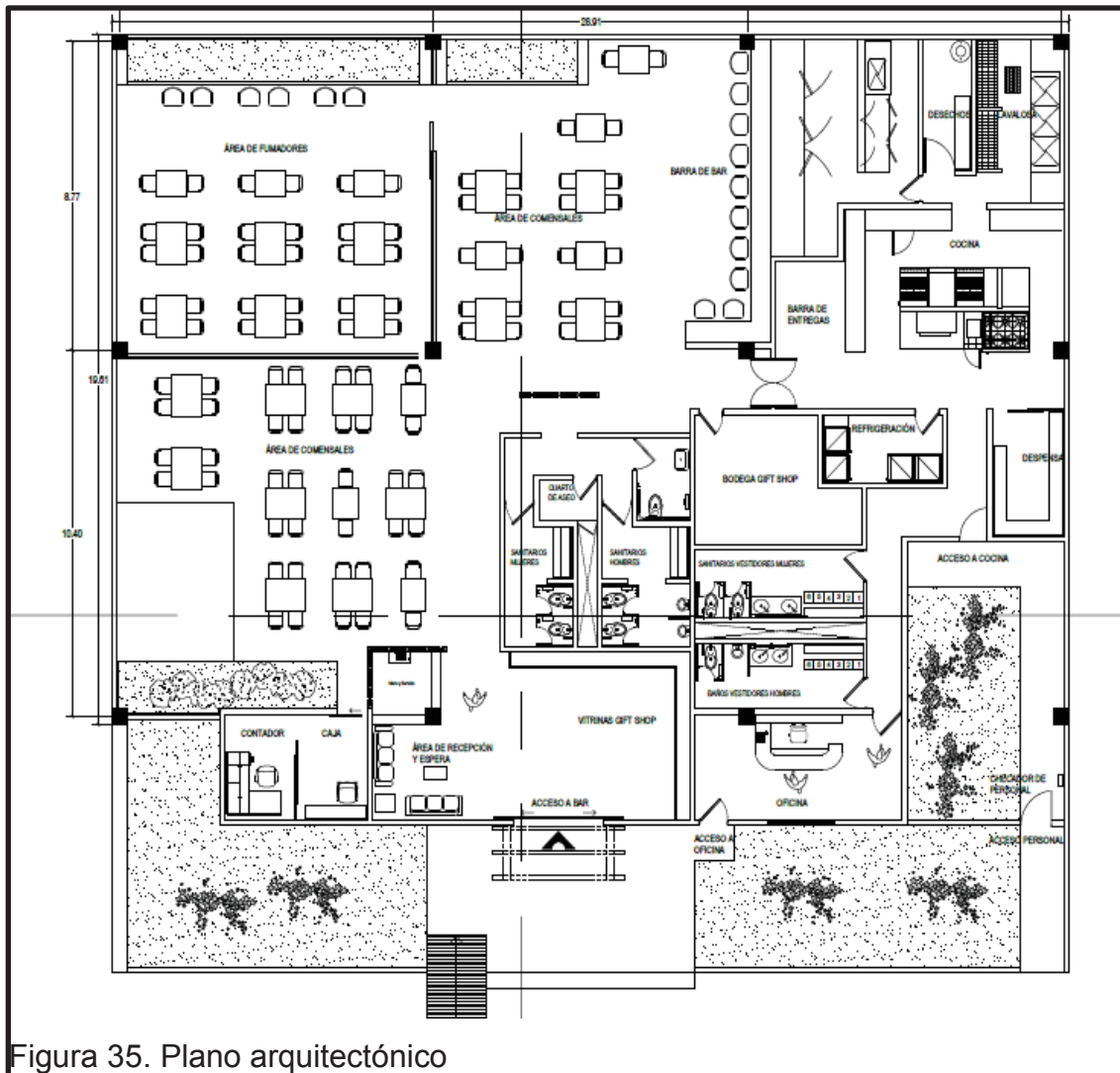
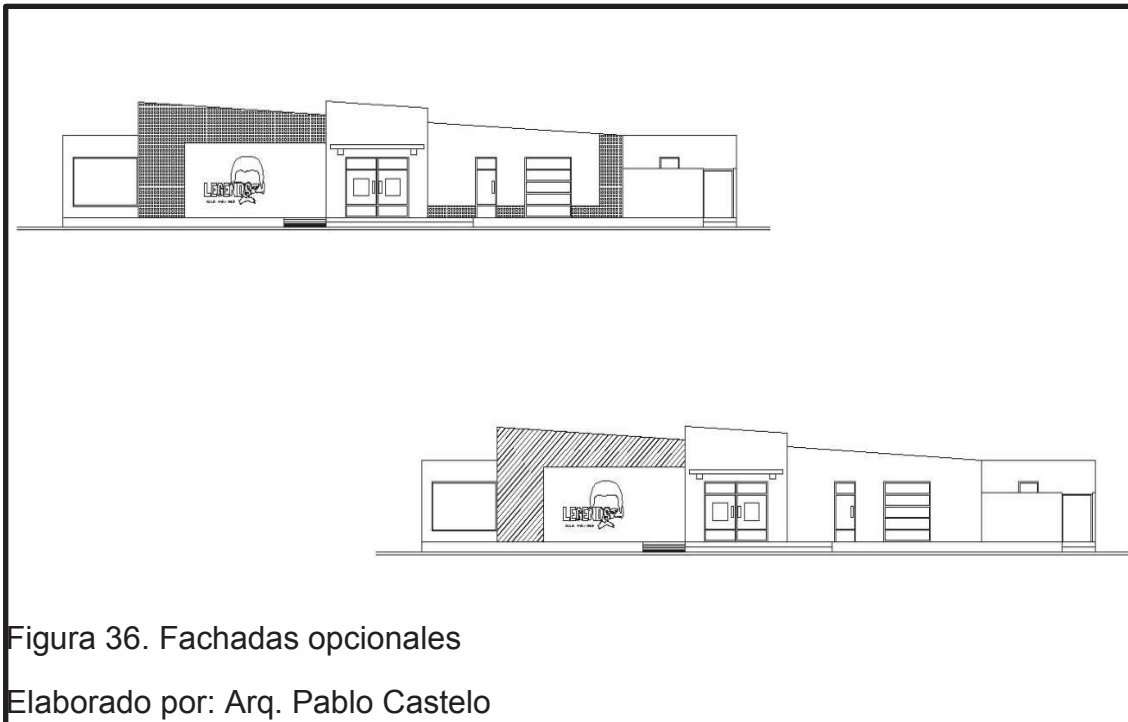


Figura 35. Plano arquitectónico

Elaborado por: Arq. Pablo Castelo

Se proponen dos tipos de fachadas para el establecimiento, las dos cuentan con un diseño moderno, que se adapta a las exigencias del local. El logo es una parte fundamental de los exteriores de LEGENDS para que haya un impacto visual efectivo.



5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Las encuestas arrojaron el porcentaje más alto en ubicación predilecta para el establecimiento en la República del Salvador, pero existen varios factores que no permitirían un correcto funcionamiento del local en dicho sector, es por eso que se ha optado por establecer a LEGENDS en la Eloy Alfaro entre Fernando Ayarza y la Portugal, ya que es un sector más adecuado en cuanto a espacio para parqueo, espacio físico y de fácil acceso para los clientes. Esta zona se caracteriza por el funcionamiento de varios locales de diversión nocturna como karaokes, bares, restaurantes y discotecas, lo que hace que el sitio sea más atractivo para el desarrollo del negocio.

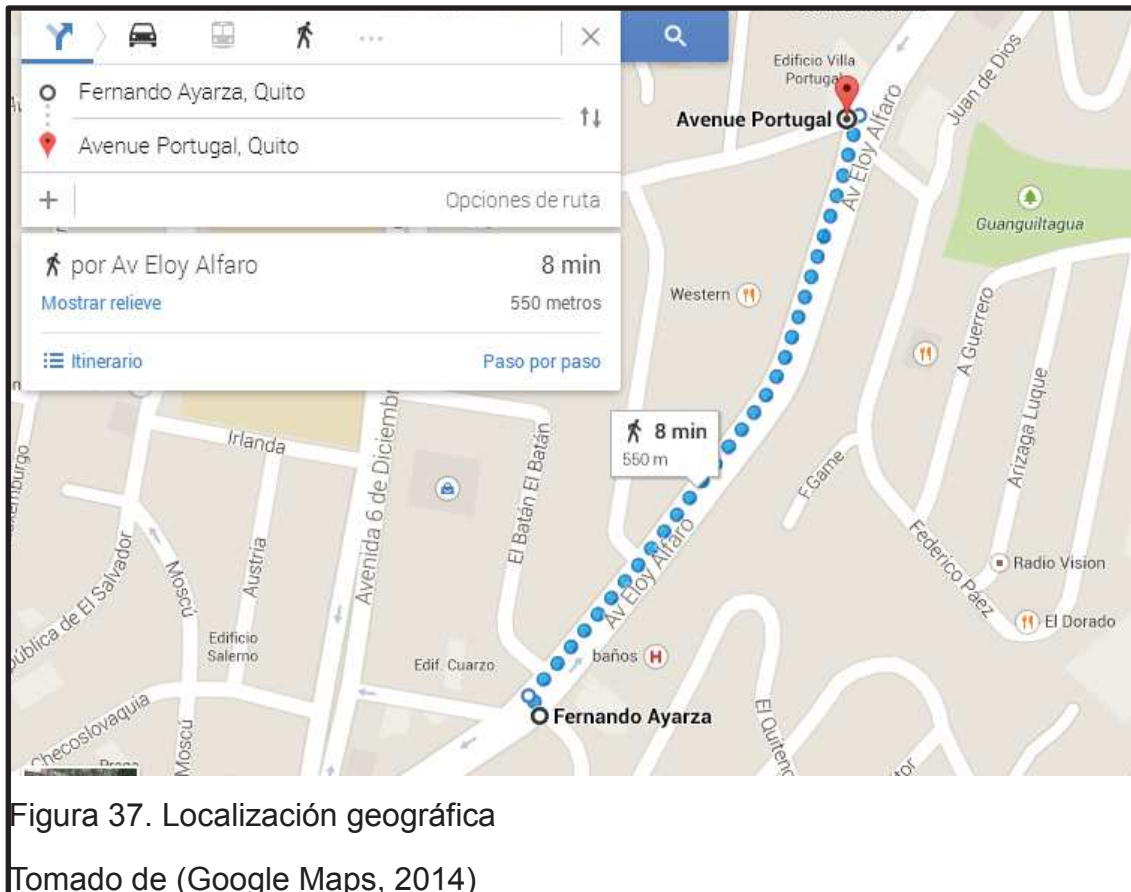


Figura 37. Localización geográfica

Tomado de (Google Maps, 2014)

5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La capacidad de almacenamiento dentro del establecimiento es la adecuada ya que se cuenta con una bodega respectiva para almacenar los productos del gift shop (se estiman de 1000 a 2000 piezas de diferentes artículos a comercializar por mes), se cuenta con un cuarto de refrigeración para todos los productos e insumos que necesiten de frío para permanecer en buen estado, también se construirá la despensa en la cual se almacenara toda la materia prima que necesite temperatura ambiente para permanecer en correcto estado y por último se encuentra la cocina donde también habrá diferentes tipos de herramientas e insumos necesarios para el funcionamiento del lugar.

5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Todos los aspectos regulatorios y legales se detallan en la parte de anexos, con sus respectivos requisitos y pasos a seguir según la Cámara de Comercio de Quito.

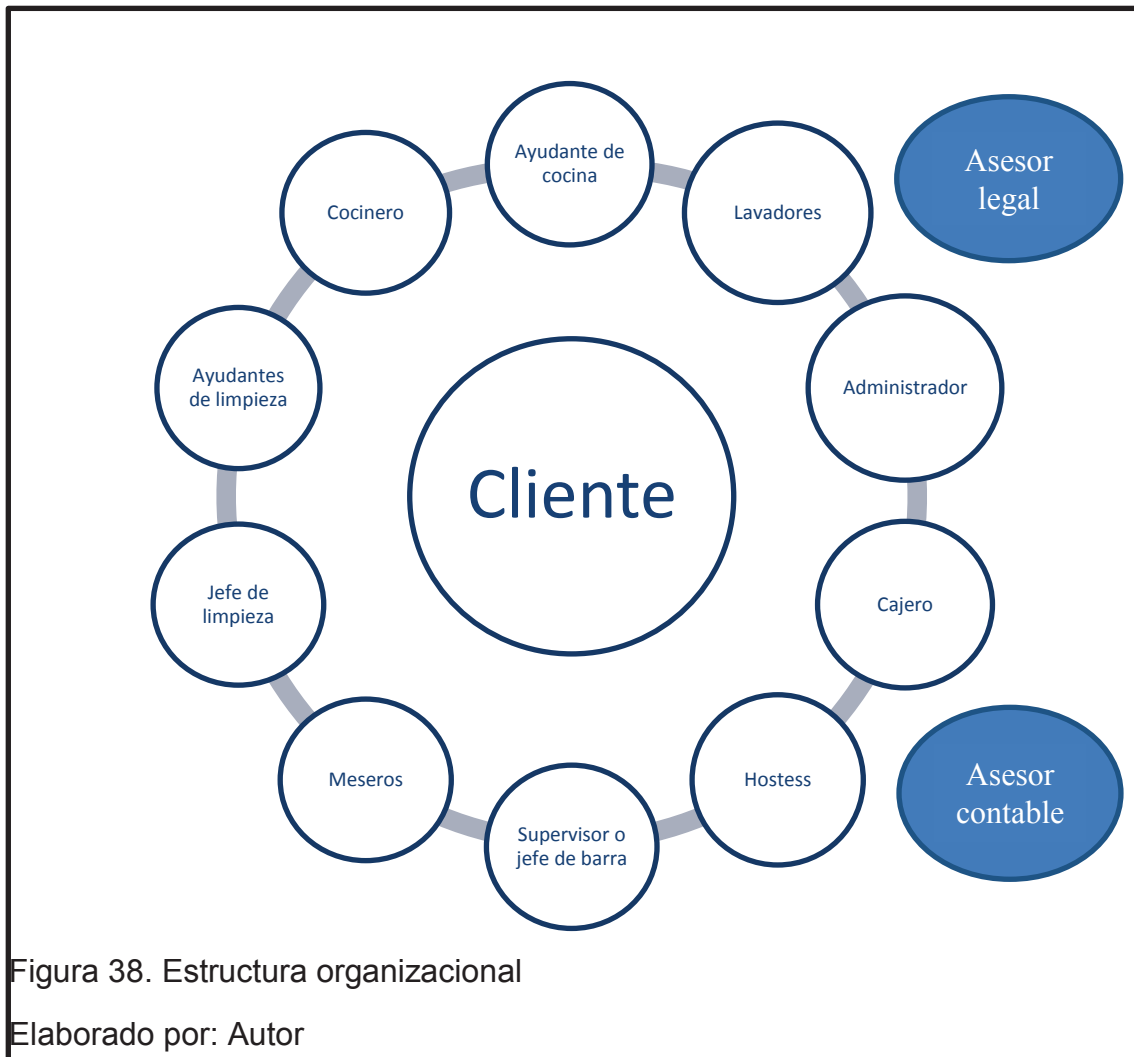
6. EQUIPO GERENCIAL

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se abordarán temas relacionados con la estructura organizacional de la empresa, características del personal, funciones, competencias y responsabilidades de cada una de las personas que forman parte de la compañía. También se detallarán todos los beneficios para los empleados y para los accionistas, lo cual es un factor importante para el atractivo del negocio por parte del cliente interno y de los inversionistas.

6.1.1. ORGANIGRAMA

Se ha propuesto realizar un organigrama concéntrico en base al cliente o también llamado organigrama circular ya que de esta manera la jerarquía de cada uno de los integrantes de la empresa no se ve reflejada, esto debido a que cada parte tiene un rol importante sobre el consumidor. El centro es el pilar para la organización, el cliente es que le da el valor y el sentido al negocio por ende lo hemos colocado en el centro como inspiración para el crecimiento del LEGENDS.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LEGENDS

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

Asesor contable

Este es un agente externo a la compañía que brindara soporte en el área contable. El asesor contable estará encargado de todo lo referente a pagos al personal o pago de nómina, pago de proveedores, temas tributarios, control de presupuestos, elaboración de estados financieros, flujos, etc.

Asesor legal

Al igual que el asesor contable, el asesor legal es un agente externo que brinda soporte en temas legales y jurídicos. Uno de los roles que desempeña esta persona es ayudar al negocio a su legal funcionamiento, llevar todos los papeles en regla como una empresa bien constituida, también es importante su desempeño en cuanto a la realización y verificación de los contratos del cliente interno así como de los proveedores.

Administrador

Como se mencionó en el capítulo anterior, el administrador de LEGENDS estará a cargo de un funcionamiento óptimo del negocio, dentro de sus principales funciones está el designar presupuesto para acciones de marketing, comerciales y operaciones dentro del establecimiento. También debe dirigir el personal para que cumplan sus labores diarias y a su vez delegar las funciones correspondientes. Es importante que el administrador sea el encargado de llevar el inventario semanal para un correcto funcionamiento de las actividades y verificar que nunca falte algo por lo cual el negocio no marche con normalidad.

La persona designada para este cargo debe contar con una vasta experiencia en cuanto a la administración de locales similares dentro de la industria, esto necesariamente para demostrar su capacidad de manejo del personal ya que se debe supervisar y organizar las labores de cada uno de los empleados. Debe tener experiencia con manejo de proveedores para buscar siempre las mejores alternativas en cuanto a costos y variedad.

6.2.2. ÁREA DE BAR

Cajero

Es el encargado de cobrar por el servicio brindado o producto vendido, debe recibir dinero en efectivo o tarjeta de crédito según la forma de pago de los clientes con el objetivo de facturar las compras que ellos realicen.

Hostess o anfitrión

El rol que desempeña un hostess es la recepción de las personas que lleguen al establecimiento, brindando un saludo amable y preguntando para cuantos se necesita la mesa para posteriormente dirigirlos a la misma. Es importante como se deben ubicar los clientes por parte del hostess ya que eso ayudara a un correcto flujo de clientes y una utilización de espacio físico más óptimo de acuerdo a las características físicas del local.

Jefe de barra o Bar tender

El jefe de barra debe realizar todos los pedidos que se realicen en esa área, sus funciones se basan en la preparación de cocteles con o sin alcohol para el consumo de los clientes. Los pedidos que despacha el bar tender en la barra se los llevaran los meseros para hacer entrega en la respectiva mesa.

Dentro de las aptitudes que debe tener un jefe de barra es la realización de cursos o capacitaciones para preparar y servir una amplia variedad de bebidas y cocteles, es importante que tenga una buena presencia y que tenga carisma y movimientos especiales dentro de la barra que llamen la atención de las personas que acudan al establecimiento.

Meseros

Personal encargado de hacer la entrega de las Samsung Galaxy TAB a las personas que ya se encuentren sentadas en sus respectivas mesas. Para los clientes nuevos, los meseros deberán realizar una breve explicación de cómo funciona la aplicación del menú digital, como se debe hacer el pedido o a su vez como ingresan en las diferentes herramientas que LEGENDS tendrá disponible en la tablet según lo ofrecido en el mes correspondiente del año.

Otra de las funciones es que deben llevar desde la cocina o desde la barra algún tipo de alimento y bebida, con la capacidad de manipularlos y entregarlos a los clientes en las mesas determinadas después de que el cliente haya realizado el pedido. Los pedidos lo recibirán en una tablet de tamaño más pequeño pero que tendrán similares características al menú digital que se ofrece a los clientes.

Los meseros están en capacidad de guiar y de ayudar al cliente a hacer una elección determinada de una picada o de un coctel, ya sea informando de promociones o simplemente recomendando algún ítem en particular.

Las características para ser contratado y desempeñar este cargo es tener una experiencia mínima de 6 meses en establecimientos que ofrezcan este tipo de servicios. Y sin duda otro requisito es tener una buena presencia ya que en negocios como este, el aspecto físico del personal juega un papel importante.

6.2.3. SERVICIOS GENERALES

Supervisor de limpieza

Es el encargado de coordinar cada uno de los planes y actividades diarias de limpieza del establecimiento. Además debe controlar que cada una de las áreas se encuentren limpias y presentables ante los ojos de los clientes. Por último debe asignar la labor de los ayudantes de limpieza en cualquier caso imprevisto.

Ayudante de limpieza

Realizar las actividades que le ha asignado el jefe de limpieza, respetar horarios y cronogramas en cuanto a la puesta a punto de cada una de las áreas.

6.2.4. ÁREA DE COCINA

Cocinero

Persona encargada de despachar los alimentos que solicite el cliente, proporcionar cada uno de los elementos de los diferentes platos que se ofrecen con el propósito de mantener el standard en cada uno de ellos. El cocinero debe llevar el inventario de los elementos que forman parte de los platos así como un manejo correcto de cada una de las herramientas de cocina con el afán de disminuir algún riesgo o accidente laboral.

Dentro de sus funciones está supervisar la limpieza del área de cocina y el cuidado de los alimentos para que los sabores no se vean afectados.

Los requisitos para ser cocinero en LEGENDS son tener experiencia mínima de 2 años en bares o restaurantes y haber hecho capacitaciones relacionadas a la correcta preparación de platos variados.

Ayudante de cocina

Brindar el soporte al cocinero y mantener limpia la vajilla, vasos y todo lo relacionado a la manipulación de alimentos.

Nota: Los sueldos de cada colaborador y gastos de nómina están especificados y debidamente detallados en el capítulo 9.3.2. correspondiente a COSTOS FIJOS / Gastos Nómina.

6.3. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Dentro de las leyes que rigen en el país, se deben cumplir ciertas reglas que son necesarias para el empleador, las cuales son:

- Tener un contrato por cada empleado
- Inscribir dicho contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales
- Afiliar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) a cada uno de los trabajadores o empleados desde que empiezan sus labores.
- Tener un trato digno, respetuoso y con la debida consideración hacia los trabajadores
- Se pagara un total de USD 340 a los empleados que perciban el salario básico
- Asumir el porcentaje de aporte patronal mínimo de 11.15%, que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pago de horas extras y suplementarias
- Pago de décimo tercer y décimo cuarto sueldo
- Pago de fondos de reserva, a partir del 2do año de labores
- Compensaciones por salario digno
- Pago de utilidades si existen beneficios para la empresa

6.4. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

La empresa deberá respetar y cubrir todos los artículos relacionados con socios e inversores que estén suscritos en la Ley de Compañías. En los artículos correspondientes se mencionan los derechos, las obligaciones y las responsabilidades de las partes de una empresa.

En los Anexos se podrá apreciar más claramente los artículos suscritos de la **Ley de Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios.**

Cada uno de los accionistas tendrá el derecho de participar en el reparto de las ganancias, pero la distribución de las mismas depende del porcentaje total o participación total de la empresa al que es acreedor cada accionista o inversor.

Al momento de constituir la empresa se conocerán los porcentajes de participación de los socios según lo que cada uno aporte para la misma.

Si uno de los socios desea realizar una reinversión, se lo permitirá mediante el consenso de la totalidad de los accionistas.

6.5. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Hay servicios que requieren de Outsourcing¹¹ para LEGENDS, estos servicios serán:

Transporte: Se contratara una furgoneta para hacer el recorrido nocturno de los empleados de la empresa hacia sus domicilios o a su vez se tendrá un contrato con alguna cooperativa de taxis para realizar dicho recorrido.

Software / Aplicaciones: Una empresa de marketing digital se encargara de crear, modificar o hacer el mantenimiento de las aplicaciones que serán

¹¹ Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

necesarias para el desarrollo del menú digital y sus componentes. Este servicio es muy importante porque dentro del concepto del negocio, las aplicaciones que se puedan ofrecer en la Samsung Galaxy Tab, tienen un rol muy importante en cuanto a la fidelización del cliente.

Productos LEGENDS: La producción de todo el merchandising del local estará a cargo de una empresa especializada, la cual deberá proveer al establecimiento de los diferentes artículos que se van a expender.

Community Management¹²: Al igual que para el desarrollo de aplicaciones y software, LEGENDS deberá contratar un community manager que se encargue de gestionar y dar soporte a todas y cada una de las redes sociales en las cuales la empresa tenga presencia. Este será un agente importante ya que es de vital importancia tener el control de lo que ocurre con los clientes en la red, medición de satisfacción y gestión de respuestas para quejas, sugerencias, dudas o inquietudes.

¹² Community management se podría definir como las funciones de la persona que se encarga de gestionar, analizar, monitorizar y optimizar toda la presencia online de una empresa, marca, producto o servicio y de definir unas estrategias que estén acordes con los objetivos del llamado marketing y comunicación tradicional (u offline).

7. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se podrán apreciar cada una de las actividades que LEGENDS realizara para poner en marcha su funcionamiento, ha esto se le sumara todos los riesgos e imprevistos que pueda haber para el mencionado proceso.

7.1. ACTIVIDADES PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Cronograma de actividades LEGENDS

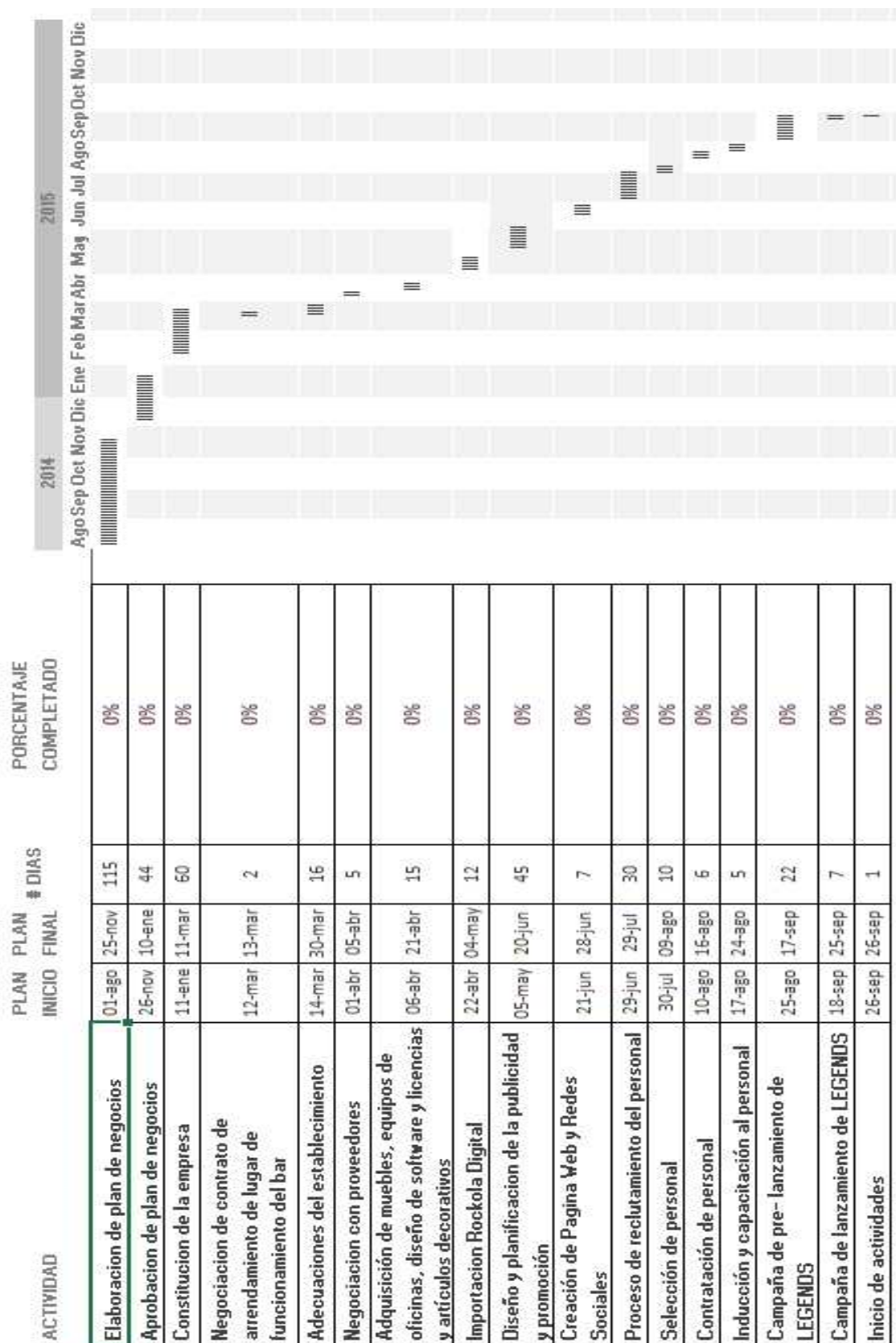
Tabla 21. Cronograma de actividades

| ACTIVIDAD | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Elaboración del Plan de Negocios |
| 2 | Aprobación del Plan de Negocios |
| 3 | Reserva de nombre en la Superintendencia de Compañías |
| 4 | Integración de cuenta bancaria para la compañía |
| 5 | Presentación de oficio firmado por el abogado de la constitución de la empresa a la Superintendencia de Compañías |
| 6 | Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías para la constitución |
| 7 | Publicación en la prensa del extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías |
| 8 | Inscripción de la escritura de constitución y la resolución en el Registro Mercantil |
| 9 | Nombramiento de Gerente General de la empresa y su inscripción en el Registro Mercantil |
| 10 | Legalización de la empresa en la Superintendencia de compañías |
| 11 | Apertura del RUC |
| 12 | Obtención de crédito bancario |
| 13 | Negociación de Contrato de Arrendamiento del lugar de funcionamiento del bar |
| 14 | Adecuaciones del bar |
| 15 | Negociación con proveedores |
| 16 | Adquisición de muebles, equipos de oficinas, diseño de software y licencias y artículos decorativos |
| 17 | Importación rockola digital TouchTune |
| 18 | Diseño y planificación de la Publicidad y Promoción |
| 19 | Creación de Pagina Web y Redes Sociales |
| 20 | Proceso de reclutamiento del personal |
| 21 | Selección de personal |
| 22 | Contratación de personal |
| 23 | Inducción y capacitación al personal |
| 24 | Campaña de pre- lanzamiento de LEGENDS |
| 25 | Campaña de lanzamiento de LEGENDS |
| 26 | Inicio de actividades |

7.2. DIAGRAMA DE GANTT

Henry Gantt (1861-1919) desarrolló un sistema de dirección administrativa, el cual representaba gráficamente todas las tareas programadas, permitiendo visualizar y controlar las actividades organizacionales, con el fin de ejecutarlas de acuerdo al tiempo presupuestado. (Galindo, C., 2006: 29)

Tabla 22. Diagrama de Gantt



7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

Ningún negocio está exento de algún tipo de riesgo o imprevisto, por eso es necesario implementar un plan para minimizar dichos posibles riesgos. Dentro del cronograma de actividades que se proyectó, hay la posibilidad de que surja algún evento que genere retrasos o demoras para el cumplimiento puntual del mismo. Por esta razón se ha detectado los factores de más alto riesgo en el negocio y se han propuesto acciones para contrarrestar cualquier inconveniente.

Constitución de la empresa

Para la constitución de cualquier empresa, es necesario seguir una serie de pasos y tramites como se muestra en el cronograma de actividades. Este proceso al no depender únicamente del negocio sino de terceros o agentes externos, es más probable que ocurra algún tipo de inconveniente o retraso para estar al día. Los agentes externos de los cuales se hacen referencia pueden ser instituciones bancarias y de crédito, la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas internas, registro mercantil, entre otras entidades gubernamentales de las cuales depende la empresa para su constitución legal.

Los trámites que se deben realizar en cada una de las entidades son de vital importancia, por ende, es fundamental que se los cumpla en los plazos establecidos, sin ningún tipo de retraso y realizando un seguimiento exhaustivo con el afán de disminuir el tiempo del proceso. Todos los trámites para la constitución de la compañía se los empezara a realizar tan pronto se apruebe el plan de negocios debido a que si pudiera existir algún cambio en el tiempo establecido, se pueda reestructurar el cronograma.

Adecuación de las instalaciones

Otro tema importante en cuanto a los tiempos de puesta en marcha, es la adecuación de las instalaciones. Debido a que el lugar elegido para el

funcionamiento del negocio está en una zona comercial de la ciudad, podrían surgir imprevistos en cuanto al tiempo de terminación de las adecuaciones, esto por el excesivo cuidado que se debe tener al construir y modificar la arquitectura de una zona transitada.

En el caso de que ocurra algún problema o exista alguna demora, es de vital importancia invertir más en mano de obra para acelerar el proceso y agilizar las adecuaciones. El dinero se tomara del presupuesto extra de las reservas de capital de trabajo.

Diseño de software, aplicaciones y redes sociales

Estos factores son imprescindibles para el funcionamiento del negocio ya que parte de la diferenciación se basa en la tecnología que LEGENDS pueda proporcionar a sus clientes para una mejor interacción entre ambas partes, además que se debe contar con estos elementos para realizar las capacitaciones correspondientes a todo el personal para un correcto manejo de las mismas. También es importante tener a tiempo estas herramientas ya que toda a comunicación inicial, publicidad y promoción de la empresa se realizara a través de las plataformas en las redes sociales.

Para estar acorde al cronograma establecido se revisaran varias propuestas de diferentes proveedores y se las analizara con el objetivo de elegir la más conveniente y rápida, lo que se podría traducir en el costo – beneficio de las ofertas. El momento de firmar el contrato con la agencia seleccionada se estimaran los tiempos de cumplimiento y se sancionará a la misma en el caso de incumplirlo.

Como en los anteriores imprevistos, si existe algún tipo de demora, se tendrá que recurrir a hacer un aumento de presupuesto para culminar esta actividad con satisfacción.

Contratación del personal

El reclutamiento de personal no suena un tema complejo, pero se podrían presentar imprevistos que hay que saber manejarlos adecuadamente. Uno de los problemas mas comunes que se pueden suscitar es que se realice el proceso de entrevistas o el proceso de análisis de carpeta y que aun así no se encuentren los perfiles necesarios para los puestos requeridos. En este caso el plan de contingencia deberá ser el aumento de presupuesto para ser destinado a buscadores de perfiles laborales más amplios, es decir, páginas webs especializadas, bolsas de empleo de universidades, anuncios en el comercio, etc.

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el capítulo correspondiente se deberán determinar los supuestos y criterios empleados en todo el desarrollo del plan de negocio para el bar LEGENDS y su funcionamiento en la ciudad de Quito. En el capítulo también están inmersos los principales riesgos y problemas que tienen que ser tomados en cuenta.

8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- LEGENDS se establecerá en la ciudad de Quito, en la parte norte de la capital. Para el quinto año de funcionamiento, la empresa tiene como objetivo expandirse a nivel local, por lo menos en un o varias ciudades alrededor del país.
- El segmento de mercado al cual se dirigirá LEGENDS son todas las personas entre 25 y 50 años de edad de cualquier nacionalidad que viven en Quito o tienen permanencia temporal; de género masculino y femenino; de clase socioeconómica media, media alta y alta; que les gusta escuchar rock clásico y acuden a bares frecuentemente.
- Según la investigación realizada a través de las encuestas, el nivel de aceptación al producto y servicio de manera centrada y realista fue del 85% y el tamaño de mercado potencial estimado está compuesto por 196.539 habitantes en la ciudad de Quito.
- Se proyecta un crecimiento del personal y del capital de la empresa según la proyección realizada en el plan financiero.
- Una de las tácticas de venta de LEGENDS es la venta directa y ventas por internet de todos los productos y el merchandising que se irá a ofrecer.

- De acuerdo con la investigación de mercado, se ha establecido que un óptimo funcionamiento del local será en la república del salvador o sus inmediaciones.
- Parte funcional del ambiente del local serán sus rockolas digitales marca TouchTune, traídas e importadas desde EEUU que sin duda generaran un ingreso importante extra al del giro del negocio.
- Se tiene previsto que todo el merchandising (productos y accesorios de venta) serán producidos por una empresa especializada que abastecerá a LEGENDS conforme a sus exigencias y requerimientos.
- Se ha estimado la rentabilidad del proyecto conforme políticas e impuestos actuales.
- La depreciación que se efectuará será lineal y el valor residual se ha estimado en relación con el valor del mercado.

8.2. Riesgos y problemas principales

Reacción de la competencia

Al ver el posible éxito de LEGENDS debido a sus diferenciadores, es muy probable que la competencia quiera copiar ciertos factores de la empresa, por eso es importante ser pioneros y saber evolucionar de acuerdo a las acciones que se vayan tomando en el mercado. Un factor clave es ganar mercado, clientes y generar relaciones de largo plazo, obtener la fidelidad del consumidor es la clave del éxito para poder mantenerlo dentro de la empresa, siempre y cuando se innove constantemente y se puedan ofrecer más valores agregados a los servicios y productos ya establecidos.

Disminución de la demanda

Es uno de los riesgos que se deben asumir en un tipo de negocio como este. Un bar se encuentra dentro de una industria plagada de competencia que no para de crecer debido a la sociedad en la que se desenvuelve y sobre todo por los márgenes de utilidad que dejan los negocios. La captación de nuevos clientes es el plan continuo y el deber de los administradores para no disputar consumidores, por ende, se debe trabajar continuamente en dirigir la comunicación correcta a las personas correctas, manejar intensamente los planes promocionales, brindar un servicio de excelencia, tratar al cliente como un amigo, innovar e implementar tecnología ya que esto es lo que le llama la atención al consumidor, tener la variedad necesaria para satisfacer una mayor cantidad de necesidades, gustos y preferencias entre otras cosas.

Incremento de la inflación

La inflación siempre será un riesgo que hay que tomar en cuenta, ya que si ésta aumenta, los precios de muchos de los insumos también lo harán, por ende es importante manejar márgenes que permitan controlar estos imprevistos que no están en las manos de la empresa, con el afán de no afectar los precios de cada uno de los ítems que ofrece LEGENDS y que la percepción de los clientes no varíe constantemente influyendo en el consumo de los mismos.

Barreras arancelarias e impuestos a la importación

Este tipo de riesgos son los que tienen expuesto al negocio constantemente ya que parte de la materia prima es de carácter importado, como lo son los licores con los que mayormente trabajara el bar. Al haber alguna restricción arancelaria o si se fijan más impuestos a la importación, se verán afectados los precios de los insumos, lo cual repercutirá en los precios de venta al público dentro del establecimiento, tal como se lo comentaba en el punto anterior. Otro

factor que se vería afectado es la importación de la pantalla táctil TouchTune, en el caso de mantenimiento de alguna de las que posee LEGENDS o en el supuesto de que se quiera adquirir otra de ellas para mejorar el servicio del bar. Estos problemas se los puede solucionar con medidas precautelares como capacitar un técnico dentro del país para que pueda arreglar o manejar este tipo de máquinas sin la necesidad de enviarla nuevamente al exterior o de comprar una nueva.

9. PLAN FINANCIERO

El actual capítulo evaluará la estructura financiera del proyecto, para medir su rentabilidad en un tiempo determinado, así como su viabilidad para desarrollarlo.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se considera a la cantidad monetaria requerida para arrancar el funcionamiento del negocio con el propósito de alcanzar márgenes de utilidad antes de que la inversión comience su actividad productiva.

Tomado de (Loring, 2004)

Tabla 23. Total inversión inicial

| | |
|--------------------------------|----------------------|
| INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS | \$ 161,633.00 |
| INVERSIÓN INICIAL MARKETING | \$ 2,460.00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 69,409.04 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | \$ 233,502.04 |

Tabla 24. Valor a financiar

| VALOR A FINANCIAR | | |
|--------------------------------|-----|----------------------|
| APORTE SOCIOS | 30% | \$ 70,050.61 |
| FINANCIAMIENTO | 70% | \$ 163,451.43 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | | \$ 233,502.04 |

Se estima una inversión en capital de trabajo de US 69,409.04 tomando en cuenta que este monto cubrirá el gasto de los 3 primeros meses de funcionamiento del negocio en cuanto al mencionado rubro.

La inversión en activos se presenta de la siguiente manera:

Tabla 25. Inversión en activos y equipos

| INVERSIÓN EN ACTIVOS Y EQUIPOS | |
|---------------------------------------|----------------------|
| EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE COCINA | \$ 15,445.00 |
| EQUIPAMIENTO BAR | \$ 36,828.00 |
| EQUIPOS DIGITALES Y DE COMPUTACIÓN | \$ 32,720.00 |
| ACTIVOS INTANGIBLES Y SOFTWARE | \$ 20,600.00 |
| ADECUACIONES DEL LOCAL | \$ 56,040.00 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 161,633.00 |

9.2. FUENTES DE INGRESOS

El giro de negocio en la industria está basado en la venta de cocteles, ya que es donde se obtiene un mayor margen de utilidad. Sin embargo LEGENDS centrara sus estrategias para que se obtenga una mayor rotación en los productos del gift shop y en la carta de bebidas alcohólicas, ya que son los dos ítems donde se encuentra el mayor margen de utilidad con 75% y 50% de margen respectivamente.

A continuación, los cuadros referenciales con cada una de las fuentes de ingreso para el negocio.

Se ha calculado la demanda en base al bar “El Barrio” con capacidad para 100 personas, donde según la entrevista con el experto, el dueño nos comentaba que los días lunes la concurrencia llega al 30%, aprox 92 personas de la capacidad de LEGENDS, pero que el consumo por cliente ronda los 3 productos, lo que nos da un resultado de 96 ítems estimados para los días lunes. Los siguientes días la demanda sigue creciendo y hemos estimado el total de ítems vendidos según la misma lógica que el día lunes tomando en consideración que el martes la concurrencia es del 35%, el miércoles del 45%, los jueves un 60% hasta llegar a un 80% los viernes y sábado aproximadamente.

Tabla 26. Demanda esperada

| DEMANDA ESPERADA | |
|------------------|-------------|
| DÍAS | TOTAL ITEMS |
| Lunes | 96 |
| Martes | 112 |
| Miércoles | 154 |
| Jueves | 185 |
| Viernes | 224 |
| Sábado | 224 |

De las encuestas realizadas en la investigación de mercado, se conoce que el 22% del mercado objetivo prefiere ron, el 16% whisky, el 14 % cerveza, vodka 13%, tequila 10%, 9% prefieren bourbon, 8% vino y 8% gin. En función de estos porcentajes se ha calculado la demanda por día y por tipo de licor.

Tabla 27. Preferencia en consumo por día

| | PREFERENCIA | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
|-----|----------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 22% | Ron | 21 | 25 | 34 | 41 | 49 | 49 |
| 16% | Whisky | 15 | 18 | 25 | 30 | 36 | 36 |
| 14% | Cerveza | 13 | 16 | 22 | 26 | 31 | 31 |
| 13% | Vodka | 12 | 15 | 20 | 24 | 29 | 29 |
| 10% | Tequila | 10 | 11 | 15 | 19 | 22 | 22 |
| 9% | Bourbon | 9 | 10 | 14 | 17 | 20 | 20 |
| 8% | Vino | 8 | 9 | 12 | 15 | 18 | 18 |
| 8% | Gin | 8 | 9 | 12 | 15 | 18 | 18 |
| | TOTALES | 96 | 112 | 154 | 185 | 224 | 224 |

Para calcular la demanda por picadas, se ha estimado un porcentaje para cada día: los días lunes el 10% del total de ítems consumidos están destinados para una picada, un 20% los días martes, 30% los miércoles, 40% jueves y un 50% viernes y sábados, repartiendo aleatoriamente el consumo por plato.

Tabla 28. Demanda por picadas

| DEMANDA POR PICADAS | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|------------------|
| DESCRIPCION | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | TOTAL | TOTAL MES |
| Nachos a la mexicana | 3 | 7 | 13 | 23 | 35 | 35 | 116 | 464 |
| Empanadas de verde y morocho | 0 | 2 | 5 | 9 | 16 | 16 | 48 | 192 |
| Papas a la francesa con chorizo | 2 | 4 | 10 | 15 | 19 | 19 | 69 | 276 |
| Mini-hamburguesas | 3 | 5 | 8 | 13 | 17 | 17 | 63 | 252 |
| Tablita mixta | 2 | 4 | 10 | 14 | 25 | 25 | 80 | 320 |
| TOTAL | | | | | | | | 1504 |

Este cuadro representa la demanda esperada por coctel, pero ahora desglosada por marcas y con el total semana y mensual correspondiente.

Tabla 29. Demanda licor por día de la semana

| DEMANDA LICOR | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|
| Botella | Pres | # de copas | Lu | Mar | Mie | Jue | Vie | Sab | TOTAL | TOTAL MES | |
| Whisky | 5 - 8 años | | | | | | | | | | |
| | Ballantines Finest | 750cc | 16 | 8 | 11 | 15 | 20 | 24 | 24 | 102 | 408 |
| | Grants | 750cc | | | | | | | | | |
| | J & B | 750cc | | | | | | | | | |
| | Jhonnie Walker Red Label | 750cc | | | | | | | | | |
| | Something Special | 750cc | | | | | | | | | |
| | 12 años | | | | | | | | | | |
| | Buchanans | 750cc | 16 | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 39 | 156 |
| | Chivas Regal | 750cc | | | | | | | | | |
| | Jhonnie Walker Black Label | 750cc | | | | | | | | | |
| | 15 años | | | | | | | | | | |
| | Swing | 750cc | 16 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 76 |
| Something Special | 750cc | | | | | | | | | | |
| Bourbon | Jack Daniels | 750cc | 16 | 9 | 10 | 14 | 17 | 20 | 20 | 106 | 424 |
| | Jim Beam | 750cc | | | | | | | | | |
| Vodka | Absolut | 750cc | 16 | 12 | 5 | 20 | 24 | 29 | 29 | 119 | 476 |
| | Finlandia | 750cc | | | | | | | | | |
| | Sky | 750cc | | | | | | | | | |
| | Gray Goose | 750cc | | | | | | | | | |
| Gin | London Dry | 750cc | 16 | 8 | 9 | 12 | 15 | 18 | 18 | 80 | 320 |
| Ron | Ron Abuelo | 750cc | 21 | 21 | 25 | 34 | 41 | 49 | 49 | 219 | 876 |
| | Flor de Caña | 750cc | | | | | | | | | |
| | Havana Club Especial | 750cc | | | | | | | | | |
| | Havana Club Reserva | 750cc | | | | | | | | | |
| Tequila | Jose Cuervo Gold | 750cc | 20 | 10 | 11 | 15 | 19 | 22 | 22 | 99 | 396 |
| | Jose Cuervo Silver | 750cc | | | | | | | | | |
| | El charro | 750cc | | | | | | | | | |
| Vino | Gato negro b/t | 750cc | 6 | 8 | 9 | 12 | 15 | 18 | 18 | 80 | 320 |
| | Casillero del Diablo b/t | 750cc | | | | | | | | | |
| Cerveza | Corona Extra | 330cc | 1 | 13 | 16 | 22 | 26 | 31 | 31 | 139 | 556 |
| | Miller | 330cc | | | | | | | | | |
| | Heineken | 330cc | | | | | | | | | |
| | Budweiser | 330cc | | | | | | | | | |
| | Club | 330cc | | | | | | | | | |
| | Pilsener | 330cc | | | | | | | | | |
| TOTALES | | | 96 | 103 | 154 | 187 | 223 | 223 | 1002 | 4008 | |

La demanda en la carta de bebidas sin alcohol se calculó de la misma manera que se calculó la demanda por picadas, pero el porcentaje general, correspondiente a todos los días, es del 20% de consumo en bebidas soft sobre el total de ítems consumidos.

Tabla 30. Demanda bebidas soft por día de la semana

| DEMANDA BEBIDAS SOFT | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|------------------|
| DESCRIPCION | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | TOTAL | TOTAL MES |
| Agua con gas | 7 | 8 | 11 | 13 | 16 | 16 | 71 | 284 |
| Agua sin gas | 3 | 3 | 5 | 7 | 8 | 8 | 34 | 136 |
| Jugos naturales | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 21 | 84 |
| Té Helado | 4 | 5 | 6 | 8 | 10 | 10 | 43 | 172 |
| Gaseosa | 3 | 4 | 6 | 5 | 6 | 6 | 30 | 120 |
| TOTAL | | | | | | | | 796 |

En productos del gift shop la demanda se obtuvo de la misma forma que la demanda de bebidas soft, pero el porcentaje general es del 30% para todos los días. Este dato se obtuvo a través de investigación exploratoria dentro del Hard Rock Café New York, realizado por el autor en el mes de mayo del 2014.

Tabla 31. Demanda productos gift shop por día de la semana

| DEMANDA GIFT SHOP | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|------------------|
| DESCRIPCION | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | TOTAL | TOTAL MES |
| Camisetas tipo jersey | 12 | 14 | 21 | 25 | 27 | 27 | 126 | 504 |
| Llaveros | 10 | 12 | 18 | 24 | 31 | 31 | 126 | 504 |
| Vasos / Tazas | 8 | 10 | 16 | 18 | 24 | 24 | 100 | 400 |
| TOTAL | | | | | | | | 1408 |

Con los números que se han obtenido en cuanto a la demanda en cada uno de los productos, se ha determinado una fuente de ingreso de la siguiente manera:

Tabla 32. Ingreso por carta de bebidas

| INGRESO CARTA DE PICADAS | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|----------------------|----------------|------------|------------------------|------------------------|---------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| DESCRIPCION | COSTOS POR UNIDAD | COSTO GAS POR UNIDAD | COSTO VARIABLE | COSTO FIJO | COSTO TOTAL POR UNIDAD | MARGEN DE UTILIDAD C/U | UTILIDAD POR UNIDAD | PRECIO DE VENTA | UNIDADES VENDIDAS AL MES | INGRESOS TOTALES MES |
| Nachos a la mexicana | \$ 4.19 | \$ 0.2089 | \$ 4.3989 | \$ 2.370 | \$ 6.7689 | 50% | \$ 3.3845 | \$ 10.1534 | 464 | \$ 4,711.15 |
| Empanadas de verde y morocho | \$ 0.98 | \$ 0.2089 | \$ 1.1889 | \$ 2.370 | \$ 3.5589 | 50% | \$ 1.7795 | \$ 5.3384 | 192 | \$ 1,024.96 |
| Papas a la francesa con chorizo | \$ 2.33 | \$ 0.2089 | \$ 2.5389 | \$ 2.370 | \$ 4.9089 | 50% | \$ 2.4545 | \$ 7.3634 | 276 | \$ 2,032.28 |
| Mini-hamburguesas | \$ 3.16 | \$ 0.2089 | \$ 3.3689 | \$ 2.370 | \$ 5.7389 | 50% | \$ 2.8695 | \$ 8.6084 | 252 | \$ 2,169.30 |
| Tablita mixta | \$ 4.05 | \$ 0.2089 | \$ 4.2589 | \$ 2.370 | \$ 6.6289 | 50% | \$ 3.3145 | \$ 9.9434 | 320 | \$ 3,181.87 |
| TOTAL | | | | | | | | | | \$ 13,119.58 |

De la carta de picadas obtenemos ingresos mensuales de USD 13,119.58.

Tabla 33. Ingreso por carta de bebidas alcohólicas

| INGRESO CARTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------|----------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|-----------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| DESCRIPCION | COSTO PROMEDIO POR COPA | COSTO GAS POR UNIDAD | COSTO VARIABLE | GASTOS GENERALES POR UNIDAD | COSTO TOTAL POR UNIDAD | MARGEN DE UTILIDAD C/U | UTILIDAD | PRECIO DE VENTA | UNIDADES VENDIDAS AL MES | INGRESOS TOTALES MES |
| Whisky 5 - 8 años | \$ 2.35 | \$ - | \$ 2.3500 | \$ 2.370 | \$ 4.7200 | 50% | \$ 2.3600 | \$ 7.0800 | 408 | \$ 2,888.64 |
| Whisky 12 años | \$ 3.27 | \$ - | \$ 3.2700 | \$ 2.370 | \$ 5.6400 | 50% | \$ 2.8200 | \$ 8.4600 | 156 | \$ 1,319.76 |
| Whisky 15 años | \$ 5.16 | \$ - | \$ 5.1600 | \$ 2.370 | \$ 7.5300 | 50% | \$ 3.7650 | \$ 11.2950 | 76 | \$ 858.42 |
| Bourbon | \$ 3.27 | \$ - | \$ 3.2700 | \$ 2.370 | \$ 5.6400 | 50% | \$ 2.8200 | \$ 8.4600 | 424 | \$ 3,587.04 |
| Vodka | \$ 1.94 | \$ - | \$ 1.9400 | \$ 2.370 | \$ 4.3100 | 50% | \$ 2.1550 | \$ 6.4650 | 476 | \$ 3,077.34 |
| Gin | \$ 2.35 | \$ - | \$ 2.3500 | \$ 2.370 | \$ 4.7200 | 50% | \$ 2.3600 | \$ 7.0800 | 320 | \$ 2,265.60 |
| Ron | \$ 0.79 | \$ - | \$ 0.7900 | \$ 2.370 | \$ 3.1600 | 50% | \$ 1.5800 | \$ 4.7400 | 876 | \$ 4,152.24 |
| Tequila | \$ 1.95 | \$ - | \$ 1.9500 | \$ 2.370 | \$ 4.3200 | 50% | \$ 2.1600 | \$ 6.4800 | 396 | \$ 2,566.08 |
| Vino | \$ 3.13 | \$ - | \$ 3.1300 | \$ 2.370 | \$ 5.5000 | 50% | \$ 2.7500 | \$ 8.2500 | 320 | \$ 2,640.00 |
| Cerveza | \$ 0.85 | \$ - | \$ 0.8500 | \$ 2.370 | \$ 3.2200 | 20% | \$ 0.6440 | \$ 3.8640 | 556 | \$ 2,148.38 |
| TOTAL | | | | | | | | | | \$ 25,503.50 |

Los ingresos mensuales provenientes de la carta de bebidas alcohólicas es de USD 25,503.50.

Tabla 34. Ingreso por carta de bebidas soft

| INGRESO CARTA DE BEBIDAS SOFT | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|----------------------|----------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|-----------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| DESCRIPCION | COSTO POR UNIDAD | COSTO GAS POR UNIDAD | COSTO VARIABLE | GASTOS GENERALES POR UNIDAD | COSTO TOTAL POR UNIDAD | MARGEN DE UTILIDAD C/U | UTILIDAD | PRECIO DE VENTA | UNIDADES VENDIDAS AL MES | INGRESOS TOTALES MES |
| Agua con gas | \$ 0.45 | \$ - | \$ 0.4500 | \$ 2.370 | \$ 2.8200 | 5% | \$ 0.1410 | \$ 2.9610 | 284 | \$ 840.92 |
| Agua sin gas | \$ 0.40 | \$ - | \$ 0.4000 | \$ 2.370 | \$ 2.7700 | 5% | \$ 0.1385 | \$ 2.9085 | 136 | \$ 395.56 |
| Jugos naturales | \$ 0.52 | \$ - | \$ 0.5200 | \$ 2.370 | \$ 2.8900 | 15% | \$ 0.4335 | \$ 3.3235 | 84 | \$ 279.17 |
| Té Helado | \$ 0.50 | \$ - | \$ 0.5000 | \$ 2.370 | \$ 2.8700 | 5% | \$ 0.1435 | \$ 3.0135 | 172 | \$ 518.32 |
| Gaseosa | \$ 0.75 | \$ - | \$ 0.7500 | \$ 2.370 | \$ 3.1200 | 5% | \$ 0.1560 | \$ 3.2760 | 120 | \$ 393.12 |
| TOTAL | | | | | | | | | | \$ 2,427.10 |

De la carta de bebidas soft o bebidas sin alcohol se obtiene un total de USD 2,427.10.

Tabla 35. Ingreso por productos gift shop

| INGRESO PRODUCTOS GIFT SHOP | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|----------------------|----------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|-----------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| DESCRIPCION | COSTO POR UNIDAD | COSTO GAS POR UNIDAD | COSTO VARIABLE | GASTOS GENERALES POR UNIDAD | COSTO TOTAL POR UNIDAD | MARGEN DE UTILIDAD C/U | UTILIDAD | PRECIO DE VENTA | UNIDADES VENDIDAS AL MES | INGRESOS TOTALES MES |
| Camisetas tipo jersey | \$ 7.15 | \$ - | \$ 7.1500 | \$ 2.370 | \$ 9.5200 | 75% | \$ 7.1400 | \$ 16.6600 | 504 | \$ 8,396.64 |
| Llaveros | \$ 2.46 | \$ - | \$ 2.4600 | \$ 2.370 | \$ 4.8300 | 75% | \$ 3.6225 | \$ 8.4525 | 504 | \$ 4,260.06 |
| Vasos / Tazas | \$ 3.37 | \$ - | \$ 3.3700 | \$ 2.370 | \$ 5.7400 | 75% | \$ 4.3050 | \$ 10.0450 | 400 | \$ 4,018.00 |
| TOTAL | | | | | | | | | | \$ 16,674.70 |

El ingreso mensual en cuanto a los productos del área de gift shop es de USD 16,7674.70.

Según los ingresos obtenidos en cada uno de los productos ofrecidos por LEGENDS obtenemos los siguientes valores:

Total de ingresos por ventas al mes

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| INGRESO MENSUAL POR VENTAS | \$ 57,724.88 |
|-----------------------------------|---------------------|

Total de ingresos por ventas anuales

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| INGRESO ANUAL POR VENTAS | \$ 692,698.54 |
|---------------------------------|----------------------|

9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

9.3.1. COSTOS VARIABLES

El costo variable se obtiene de la multiplicación de los costos por unidad en materia prima y la cantidad vendida al mes de cada uno de los productos según la demanda proyectada.

La obtención de costos variables por productos está dado de la siguiente manera:

COSTOS VARIABLES CARTA DE PICADAS

Tabla 36. Costos carta picadas

| COSTO CARTA DE PICADAS | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|
| DESCRIPCION | COSTOS POR UNIDAD | CANTIDAD VENDIDA AL MES | COSTO MATERIA PRIMA AL MES |
| Nachos a la mexicana | \$ 4.19 | 464 | \$ 1,944.16 |
| Empanadas de verde y morocho | \$ 0.98 | 192 | \$ 188.16 |
| Papas a la francesa con chorizo | \$ 2.33 | 276 | \$ 643.08 |
| Mini-hamburguesas | \$ 3.16 | 252 | \$ 796.32 |
| Tablita mixta | \$ 4.05 | 320 | \$ 1,296.00 |
| TOTAL | | 1504 | \$ 4,867.72 |

COSTO GAS

Tabla 37. Costo gas

| COSTO GAS referencial Bar "EL BARRIO" | |
|---------------------------------------------|-----------|
| Gas industrial | \$ 22.00 |
| Costo gas industrial al mes (6 unidades) | \$ 132.00 |
| Costo total gas / unidades vendidas picadas | \$ 0.2089 |

Tabla 38. Costo por unidades vendidas en picadas

| COSTO POR UNIDADES VENDIDAS PICADAS | | | |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| DESCRIPCION | COSTO POR UNIDAD | UNIDADES VENDIDAS | COSTO GAS AL MES |
| Costo Gas industrial | \$ 0.2089 | 1504 | \$ 314.127 |

COSTOS VARIABLES CARTA BEBIDAS ALCOHOLICAS

Tabla 39. Costos variables carta de bebidas alcohólicas

| COSTO CARTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS | | | |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|
| DESCRIPCION | COSTO PROMEDIO POR COPA | CANTIDAD VENDIDA AL MES | COSTO MATERIA PRIMA AL MES |
| Whisky 5 - 8 años | \$ 2.35 | 408 | \$ 958.80 |
| Whisky 12 años | \$ 3.27 | 156 | \$ 510.12 |
| Whisky 15 años | \$ 5.16 | 76 | \$ 392.16 |
| Bourbon | \$ 3.27 | 424 | \$ 1,386.48 |
| Vodka | \$ 1.94 | 476 | \$ 923.44 |
| Gin | \$ 2.35 | 320 | \$ 752.00 |
| Ron | \$ 0.79 | 876 | \$ 692.04 |
| Tequila | \$ 1.95 | 396 | \$ 772.20 |
| Vino | \$ 3.13 | 320 | \$ 1,001.60 |
| Cerveza | \$ 0.85 | 556 | \$ 472.60 |
| TOTAL | | 4008 | \$ 7,861.44 |

COSTOS VARIABLES BEBIDAS NO ALCOHOLICAS

Tabla 40. Costos variables en carta de bebidas soft

| COSTO CARTA DE BEBIDAS SOFT | | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|
| DESCRIPCION | COSTOS POR UNIDAD | CANTIDAD VENDIDA AL MES | COSTO MATERIA PRIMA AL MES |
| Agua con gas | \$ 0.45 | 284 | \$ 127.80 |
| Agua sin gas | \$ 0.40 | 136 | \$ 54.40 |
| Jugos naturales | \$ 0.52 | 81 | \$ 42.12 |
| Té Helado | \$ 0.50 | 172 | \$ 86.00 |
| Gaseosa | \$ 0.75 | 120 | \$ 90.00 |
| TOTAL | | 793 | \$ 400.32 |

COSTO VARIABLE PRODUCTOS GIFT SHOP

Tabla 41. Costos variables productos gift shop

| COSTO PRODUCTOS GIFT SHOP | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| DESCRIPCION | COSTOS POR UNIDAD | CANTIDAD VENDIDA AL MES | COSTO PRODUCTOS AL MES |
| Camisetas tipo jersey | \$ 7.15 | 504 | \$ 3,603.60 |
| Llaveros | \$ 2.46 | 504 | \$ 1,239.84 |
| Vasos / Tazas | \$ 3.37 | 400 | \$ 1,348.00 |
| TOTAL | | 1408 | \$ 6,191.44 |

TOTAL COSTOS VARIABLES ANUALES

Tabla 42. Total costos variables al año

| TOTAL COSTOS VARIABLES AL AÑO | |
|---------------------------------------------|----------------------|
| TOTAL UNIDADES VENDIDAS PICADAS | 1504 |
| TOTAL UNIDADES VENDIDAS BEBIDAS ALCOHOLICAS | 4008 |
| TOTAL UNIDADES VENDIDAS BEBIDAS SOFT | 793 |
| TOTAL UNIDADES VENDIDAS PRODUCTOS GIFT SHOP | 1408 |
| TOTAL UNIDADES VENDIDAS AL MES | 7713 |
| TOTAL UNIDADES VENDIDAS AL AÑO | 92556 |
| COSTO VARIABLE TOTAL MES | \$ 19,635.05 |
| COSTO VARIABLE TOTAL AL AÑO | \$ 235,620.56 |

9.3.2. COSTOS FIJOS

Los costos fijos se establecen en base a las siguientes tablas:

GASTO NÓMINA

El gasto de nómina esta dado en función del número de empleados requeridos para LEGENDS, el cálculo va de acuerdo a las exigencias de ley correspondientes para cada uno.

Tabla 43. Gasto nómina

| NOMINA LEGENDS | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------------------|-----------|----------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| ITEM | CARGO | CANTIDAD | SALARIO BASE MENSUAL | SALARIO BASE ANUAL | DECIMO TERCER | DECIMO CUARTO | IESS PERSONAL | IESS PATRONAL | FONDO DE RESERVA | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
| 1 | Administrador | 1 | \$ 1,500.00 | \$18,000.00 | \$ 1,500.00 | \$ 340.00 | \$ 1,683.00 | \$ 2,250.00 | \$ 1,500.00 | \$ 2,106.08 | \$ 25,273.00 |
| 2 | Cajero | 1 | \$ 340.00 | \$ 4,080.00 | \$ 340.00 | \$ 340.00 | \$ 381.48 | \$ 510.00 | \$ 340.00 | \$ 499.29 | \$ 5,991.48 |
| 3 | Hostess | 1 | \$ 500.00 | \$ 6,000.00 | \$ 500.00 | \$ 340.00 | \$ 561.00 | \$ 750.00 | \$ 500.00 | \$ 720.92 | \$ 8,651.00 |
| 4 | Jefe de barra | 1 | \$ 500.00 | \$ 6,000.00 | \$ 500.00 | \$ 340.00 | \$ 561.00 | \$ 750.00 | \$ 450.00 | \$ 716.75 | \$ 8,601.00 |
| 5 | Mesero | 3 | \$ 400.00 | \$14,400.00 | \$ 1,200.00 | \$ 340.00 | \$ 1,346.40 | \$ 1,800.00 | \$ 1,200.00 | \$ 1,690.53 | \$ 20,286.40 |
| 6 | Cocinero | 1 | \$ 400.00 | \$ 4,800.00 | \$ 400.00 | \$ 340.00 | \$ 448.80 | \$ 600.00 | \$ 400.00 | \$ 582.40 | \$ 6,988.80 |
| 7 | Ayudante cocina | 1 | \$ 400.00 | \$ 4,800.00 | \$ 400.00 | \$ 340.00 | \$ 448.80 | \$ 600.00 | \$ 340.00 | \$ 577.40 | \$ 6,928.80 |
| 8 | Lavador | 1 | \$ 340.00 | \$ 4,080.00 | \$ 340.00 | \$ 340.00 | \$ 381.48 | \$ 510.00 | \$ 340.00 | \$ 499.29 | \$ 5,991.48 |
| 9 | Jefe de limpieza | 1 | \$ 450.00 | \$ 5,400.00 | \$ 450.00 | \$ 340.00 | \$ 504.90 | \$ 675.00 | \$ 450.00 | \$ 651.66 | \$ 7,819.90 |
| 10 | Ayudante de limpieza | 1 | \$ 400.00 | \$ 4,800.00 | \$ 400.00 | \$ 340.00 | \$ 448.80 | \$ 600.00 | \$ 340.00 | \$ 577.40 | \$ 6,928.80 |
| TOTAL | | 12 | \$ 5,230.00 | \$72,360.00 | \$ 6,030.00 | \$ 3,400.00 | \$ 6,765.66 | \$ 9,045.00 | \$ 5,860.00 | \$ 8,621.72 | \$ 103,460.66 |

| | |
|----------------------------------|----------------------|
| TOTAL GASTO NÓMINA AL MES | \$ 8,621.72 |
| TOTAL GASTO NÓMINA ANUAL | \$ 103,460.66 |

GASTO MARKETING

En el capítulo de plan de marketing se detalló a profundidad los rubros para los gastos correspondientes a las acciones de marketing.

Tabla 44. Gasto anual marketing

| GASTO ANUAL MARKETING | |
|--------------------------------|---------------------|
| DESCRIPCIÓN | INVERSION ANUAL |
| Marketing Digital | \$ 5,472.00 |
| Merchandising | \$ 6,500.00 |
| Publicidad revistas | \$ 2,100.00 |
| TOTAL INVERSIÓN MENSUAL | \$ 1,172.67 |
| TOTAL INVERSIÓN ANUAL | \$ 14,072.00 |

GASTOS GENERALES O COSTOS FIJOS TOTALES

Los gastos generales se detallan de la siguiente manera, incurriendo con gastos como marketing y nomina anteriormente detallados.

Tabla 45. Gastos generales

| GASTOS GENERALES | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------------|----------------------|
| DETALLE | MENSUAL | | ANUAL |
| Gasto nómina | \$ | 8,621.72 | \$ 103,460.64 |
| Gasto marketing | \$ | 1,172.17 | \$ 14,066.04 |
| Gasto servicios básicos | \$ | 450.00 | \$ 5,400.00 |
| Gasto arriendo local | \$ | 5,000.00 | \$ 60,000.00 |
| Gasto asesoría contable | \$ | 200.00 | \$ 2,400.00 |
| Gasto asesoría jurídica | \$ | 60.00 | \$ 720.00 |
| Gasto seguro | \$ | 141.66 | \$ 1,699.92 |
| Gasto amortización y depreciación | \$ | 2,819.18 | \$ 33,830.16 |
| Gasto suministro de oficina | \$ | 200.00 | \$ 2,400.00 |
| Gasto interés | \$ | 4,162.05 | \$ 49,944.60 |
| TOTAL GASTOS GENERALES | \$ | 22,826.78 | \$ 273,921.36 |

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Tabla 46. Margen bruto

| MARGEN BRUTO | | | | | | |
|-------------------------------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
| Tasa de crecimiento en ventas | | | 2% | 2% | 2% | 2% |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| INGRESOS | | \$ 692,698.54 | \$ 706,552.51 | \$ 720,683.56 | \$ 735,097.23 | \$ 749,799.18 |
| COSTOS | | \$ 235,620.56 | \$ 240,332.97 | \$ 245,139.63 | \$ 250,042.42 | \$ 255,043.27 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$ 457,077.98 | \$ 466,219.54 | \$ 475,543.93 | \$ 485,054.81 | \$ 494,755.91 |

Tabla 47. Margen operativo

| MARGEN OPERATIVO | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
| Tasa de crecimiento en ventas | | | 2% | 2% | 2% | 2% |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| INGRESOS | | \$ 692,698.54 | \$ 706,552.51 | \$ 720,683.56 | \$ 735,097.23 | \$ 749,799.18 |
| COSTOS | | \$ 235,620.56 | \$ 240,332.97 | \$ 245,139.63 | \$ 250,042.42 | \$ 255,043.27 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$ 457,077.98 | \$ 466,219.54 | \$ 475,543.93 | \$ 485,054.81 | \$ 494,755.91 |
| Gasto nómina | | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 |
| Gasto marketing | | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 |
| Gasto servicios básicos | | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 |
| Gasto arriendo | | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 |
| Gasto asesoría contable | | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 |
| Gasto asesoría jurídica | | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 |
| Gasto seguro | | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 |
| Gasto amortización y depreciación | | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 16,058.60 | \$ 16,058.60 |
| Gasto suministro de oficina | | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | \$ 233,101.20 | \$ 242,242.76 | \$ 251,567.15 | \$ 278,849.59 | \$ 288,550.69 |

El proyecto requiere de una inversión elevada debido a los valores agregados y el ambiente que se quiere implementar, sin embargo, se pueden observar una utilidad bruta y una utilidad operativa altas que cubren todos los gastos incurridos dejando un alto margen de utilidad. Se ha determinado un crecimiento en ventas de 2% anual.

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Para realizar el estado de resultados se tomó como referencia la proyección de ventas y gastos del plan de negocios proyectado a cinco años, como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 48. Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
|----------------------------------------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Tasa de crecimiento en ventas | | 2% | | 2% | | 2% |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | \$ 692,698.54 | \$ 706,552.51 | \$ 720,683.56 | \$ 735,097.23 | \$ 749,799.18 |
| Costos | | \$ 235,620.56 | \$ 240,332.97 | \$ 245,139.63 | \$ 250,042.42 | \$ 255,043.27 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$ 457,077.98 | \$ 466,219.54 | \$ 475,543.93 | \$ 485,054.81 | \$ 494,755.91 |
| Gasto nómina | | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 |
| Gasto marketing | | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 |
| Gasto servicios básicos | | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 |
| Gasto arriendo | | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 |
| Gasto asesoría contable | | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 |
| Gasto asesoría jurídica | | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 |
| Gasto seguro | | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 |
| Gasto amortización y depreciación | | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 16,058.60 | \$ 16,058.60 |
| Gasto suministro de oficina | | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | \$ 233,101.20 | \$ 242,242.76 | \$ 251,567.15 | \$ 278,849.59 | \$ 288,550.69 |
| Gasto interés | | \$ 15,087.14 | \$ 11,356.83 | \$ 7,227.32 | \$ 2,655.88 | \$ - |
| UTILIDAD ANT. PART. E IMPUESTOS | | \$ 218,014.06 | \$ 230,885.93 | \$ 244,339.83 | \$ 276,193.71 | \$ 288,550.69 |
| 15% Participación trabajadores | | \$ 32,702.11 | \$ 34,632.89 | \$ 36,650.97 | \$ 41,429.06 | \$ 43,282.60 |
| UTILIDAD ANT. DE IMPUESTOS | | \$ 185,311.95 | \$ 196,253.04 | \$ 207,688.86 | \$ 234,764.65 | \$ 245,268.08 |
| 25% Impuesto a la renta | | \$ 46,327.99 | \$ 49,063.26 | \$ 51,922.21 | \$ 58,691.16 | \$ 61,317.02 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 138,983.96 | \$ 147,189.78 | \$ 155,766.64 | \$ 176,073.49 | \$ 183,951.06 |

Los ingresos y los costos se encuentran detallados en el capítulo 9.2. FUENTES DE INGRESOS y en el capítulo 9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES respectivamente.

La tabla de amortización del préstamo se encuentra adjunta en los Anexos del presente documento.

9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

En las siguientes tablas se observa la proyección a cinco años, de las principales cuentas de la empresa y su evolución.

Tabla 49. Balance general año 0

| BALANCE GENERAL | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 233,502.04 | DEUDA | \$ 163,451.43 |
| | | TOTAL PASIVOS | \$ 163,451.43 |
| | | PATRIMONIO | |
| | | CAPITAL SOCIAL | \$ 70,050.61 |
| | | UTILIDADES RETENIDAS | \$ - |
| | | TOTAL PATRIMONIO | \$ 70,050.61 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 233,502.04 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 233,502.04 |

Tabla 50. Balance general año 1

| BALANCE GENERAL AÑO 1 | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 209,825.65 | DEUDA | \$ 128,593.92 |
| ADECUACIONES LOCAL | \$ 56,040.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 5,604.00 | | |
| | | TOTAL PASIVOS | \$ 128,593.92 |
| EQUIPOS COCINA | \$ 15,445.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 3,089.00 | | |
| EQUIPOS BAR | \$ 36,828.00 | PATRIMONIO | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 7,365.60 | | |
| | | CAPITAL SOCIAL | \$ 70,050.61 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 32,720.00 | UTILIDADES EJERCICIO | \$ 138,983.96 |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 10,905.58 | UTILIDADES RETENIDAS | \$ - |
| ACTIVOS INTANGIBLES | \$ 20,600.00 | TOTAL PATRIMONIO | \$ 209,034.57 |
| AMORTIZACIÓN | -\$ 6,865.98 | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 337,628.49 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 337,628.49 |

Tabla 51. Balance general año 2

| BALANCE GENERAL AÑO 2 | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 352,257.77 | DEUDA | \$ 90,006.10 |
| ADECUACIONES LOCAL | \$ 56,040.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 11,208.00 | | |
| | | TOTAL PASIVOS | \$ 90,006.10 |
| EQUIPOS COCINA | \$ 15,445.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 6,178.00 | | |
| | | | |
| EQUIPOS BAR | \$ 36,828.00 | PATRIMONIO | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 14,731.20 | | |
| | | CAPITAL SOCIAL | \$ 70,050.61 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 32,720.00 | UTILIDADES EJERCICIO | \$ 147,189.78 |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 21,811.16 | UTILIDADES RETENIDAS | \$ 138,983.96 |
| | | | |
| ACTIVOS INTANGIBLES | \$ 20,600.00 | TOTAL PATRIMONIO | \$ 356,224.35 |
| AMORTIZACIÓN | -\$ 13,731.96 | | |
| | | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 446,230.45 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 446,230.45 |

Tabla 52. Balance general año 3

| BALANCE GENERAL AÑO 3 | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 499,137.24 | DEUDA | \$ 47,288.77 |
| ADECUACIONES LOCAL | \$ 56,040.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 16,812.00 | | |
| | | TOTAL PASIVOS | \$ 47,288.77 |
| EQUIPOS COCINA | \$ 15,445.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 9,267.00 | | |
| EQUIPOS BAR | \$ 36,828.00 | PATRIMONIO | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 22,096.80 | | |
| | | CAPITAL SOCIAL | \$ 70,050.61 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ 32,720.00 | UTILIDADES EJERCICIO | \$ 155,766.64 |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 32,720.00 | UTILIDADES RETENIDAS | \$ 286,173.74 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | \$ 20,600.00 | TOTAL PATRIMONIO | \$ 511,991.00 |
| AMORTIZACIÓN | -\$ 20,600.00 | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 559,279.77 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 559,279.77 |

Tabla 53. Balance general año 4

| BALANCE GENERAL AÑO 4 | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 643,980.56 | DEUDA | \$ - |
| ADECUACIONES LOCAL | \$ 56,040.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 22,416.00 | | |
| | | TOTAL PASIVOS | \$ - |
| EQUIPOS COCINA | \$ 15,445.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 12,356.00 | | |
| EQUIPOS BAR | \$ 36,828.00 | PATRIMONIO | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 29,462.40 | | |
| | | CAPITAL SOCIAL | \$ 70,050.61 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ - | UTILIDADES EJERCICIO | \$ 176,073.49 |
| DEPRECIACIÓN | \$ - | UTILIDADES RETENIDAS | \$ 441,940.39 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | \$ - | TOTAL PATRIMONIO | \$ 688,064.48 |
| AMORTIZACIÓN | \$ - | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 688,064.48 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 688,064.48 |

Tabla 54. Balance general año 5

| BALANCE GENERAL AÑO 5 | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| CAJA BANCOS | \$ 843,990.22 | DEUDA | \$ - |
| ADECUACIONES LOCAL | \$ 56,040.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 28,020.00 | | |
| | | TOTAL PASIVOS | \$ - |
| EQUIPOS COCINA | \$ 15,445.00 | | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 15,445.00 | | |
| EQUIPOS BAR | \$ 36,828.00 | PATRIMONIO | |
| DEPRECIACIÓN | -\$ 36,828.00 | | |
| | | CAPITAL SOCIAL | \$ 70,050.61 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | \$ - | UTILIDADES EJERCICIO | \$ 183,951.06 |
| DEPRECIACIÓN | \$ - | UTILIDADES RETENIDAS | \$ 618,013.87 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | \$ - | TOTAL PATRIMONIO | \$ 872,015.55 |
| AMORTIZACIÓN | \$ - | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 872,010.22 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 872,010.22 |

9.7. FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

En el flujo de efectivo se analizó la información financiera en tres escenarios distintos: normal, pesimista y optimista. En este cuadro se puede observar la proyección de resultados de un escenario normal.

Tabla 55. Flujo de efectivo

| ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJOS PROYECTADOS ESCENARIO REAL | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Tasa de crecimiento en ventas | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | \$ 692,698.54 | 706552.5108 | 720683.561 | 735097.2322 | 749799.1769 |
| Costos | | \$ 235,620.56 | \$ 240,332.97 | \$ 245,139.63 | \$ 250,042.42 | \$ 255,043.27 |
| UTILIDAD BRUTA | | \$ 457,077.98 | \$ 466,219.54 | \$ 475,543.93 | \$ 485,054.81 | \$ 494,755.91 |
| Gasto nómina | | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 | \$ 103,460.66 |
| Gasto marketing | | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 | \$ 14,066.04 |
| Gasto servicios básicos | | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 | \$ 5,400.00 |
| Gasto arriendo | | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 |
| Gasto asesoría contable | | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 |
| Gasto asesoría jurídica | | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 | \$ 720.00 |
| Gasto seguro | | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 | \$ 1,699.92 |
| Gasto amortización y depreciación | | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 16,058.60 | \$ 16,058.60 |
| Gasto suministro de oficina | | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | \$ 233,101.20 | \$ 242,242.76 | \$ 251,567.15 | \$ 278,849.59 | \$ 288,550.69 |
| Gasto interés | | 15087.14 | 11356.83 | 7227.32 | 2655.88 | 0 |
| UTILIDAD ANT. PART. E IMPUESTOS | | \$ 218,014.06 | \$ 230,885.93 | \$ 244,339.83 | \$ 276,193.71 | \$ 288,550.69 |
| 15% Participación trabajadores | | \$ 32,702.11 | \$ 34,632.89 | \$ 36,650.97 | \$ 41,429.06 | \$ 43,282.60 |
| UTILIDAD ANT. DE IMPUESTOS | | \$ 185,311.95 | \$ 196,253.04 | \$ 207,688.86 | \$ 234,764.65 | \$ 245,268.08 |
| 22% Impuesto a la renta | | \$ 46,327.99 | \$ 49,063.26 | \$ 51,922.21 | \$ 58,691.16 | \$ 61,317.02 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 138,983.96 | \$ 147,189.78 | \$ 155,766.64 | \$ 176,073.49 | \$ 183,951.06 |
| (+) Amortización y depreciación | | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 33,830.16 | \$ 16,058.60 | \$ 16,058.60 |
| (+) Valor de rescate | | | | | | |
| (-) Pago capital deuda | | \$ 34,857.51 | \$ 38,587.82 | \$ 42,717.33 | \$ 47,288.77 | \$ - |
| (-) Repartición dividendos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Inversión inicial | \$ 233,502.04 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA NETO | -\$ 233,502.04 | \$ 137,956.61 | \$ 142,432.12 | \$ 146,879.47 | \$ 144,843.32 | \$ 200,009.66 |

Elaborado por: Autor

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

FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO

$$FNCA \quad FNCA P/(1+i)^n$$

i = costo oportunidad

n = periodo

Tabla 56. Datos

| DATOS | |
|--------------------|--------|
| Tasa activa | 8.21% |
| % Recurso Propio | 30% |
| Tasa pasiva | 4.98% |
| % Recurso Prestado | 70% |
| Tasa impuesto (t) | 36.25% |
| Riesgo | 10% |

| |
|-------------------|
| i = 19.46% |
|-------------------|

| FNCA 0 | FNCA 1 | FNCA 2 | FNCA 3 | FNCA 4 | FNCA 5 | TOTAL |
|--------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| - 233,502.04 | 115,485.73 | 99,811.26 | 86,162.55 | 71,128.18 | 82,220.48 | 454808.1966 |

$$VAN = \text{SUM. FNCA} - \text{INVERSION}$$

$$\text{SUM FNCA} = 454,808.20$$

$$\text{INVERSION} = 233,502.04$$

| | |
|--------------|-------------------|
| VAN = | 221,306.16 |
|--------------|-------------------|

| | |
|--------------|------------|
| TIR = | 30% |
|--------------|------------|

El valor actual neto trae a valor presente los flujos obtenidos durante los 5 años que se analizan en el proyecto, con una tasa de descuento del 19.46%.

La tasa interna de retorno resulto un 30%, esto quiere decir que la rentabilidad es superior al costo de capital.

Como resultado de estos dos indicadores, se puede concluir que el proyecto es altamente rentable, por ende, es un proyecto viable.

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, en donde no existe utilidad ni pérdida. (Crece Negocios, 2012).

Tabla 57. Costo variable unitario y precio promedio de venta

| ITEMS LEGENDS | |
|--------------------------|------------|
| UNIDADES | 92,592.00 |
| COSTOS VARIABLES TOTALES | 235,620.56 |
| COSTOS FIJOS TOTALES | 223,976.78 |
| Costo Variable unitario | 2.54 |
| Precio promedio Venta | 7.14 |

$$PE \text{ UNIDADES} = \text{COSTOS FIJOS TOTALES} / (\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNIT})$$

| | |
|--------|----------|
| 48,741 | UNIDADES |
|--------|----------|

$$PE \text{ DOLARES} = \text{PRECIO} * \text{CANTIDAD} = \text{INGRESO TOTAL}$$

| | |
|---------------|-----|
| \$ 348,007.88 | USD |
|---------------|-----|

Tabla 58. Punto d equilibrio

| A | B | C = A * B | D | E | F = B * E | G = D + F |
|--------|--------------|---------------|--------------|------------------|------------------|-------------------|
| PRECIO | CANTIDAD | INGRESO TOTAL | COSTOS FIJOS | COST. VAR. UNIT. | COST. VAR. TOTAL | COSTO TOTAL |
| 7.14 | 0 | 0.00 | 223,976.78 | 2.54 | - | 223,976.78 |
| 7.14 | 24370 | 174003.94 | 223,976.78 | 2.54 | 62,015.55 | 285,992.33 |
| 7.14 | 48741 | 348007.88 | 223,976.78 | 2.54 | 124,031.10 | 348,007.88 |
| 7.14 | 73111 | 522011.81 | 223,976.78 | 2.54 | 186,046.64 | 410,023.42 |
| 7.14 | 97481 | 696015.75 | 223,976.78 | 2.54 | 248,062.19 | 472,038.97 |

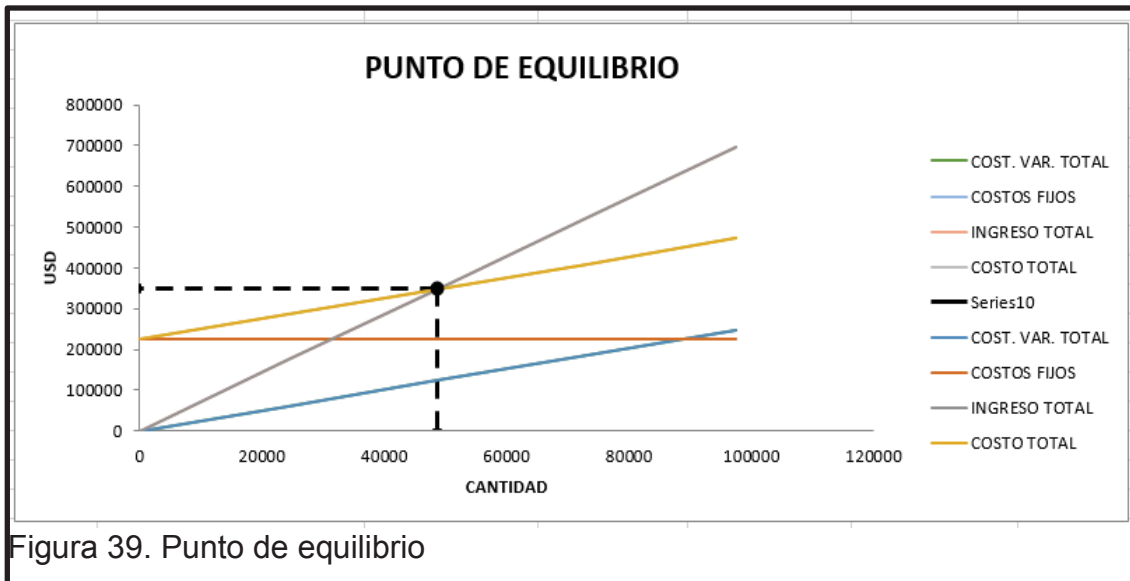


Figura 39. Punto de equilibrio

En el presente proyecto de negocio se requieren vender 48742 ítems y para generar utilidades

9.9. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

Según los flujos de efectivo traídos al presente obtenidos a través de la fórmula anteriormente mostrada para calcular el VAN se puede calcular la recuperación del capital, del escenario normal apalancado. El saldo de la inversión se lo puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 59. Saldo de la inversión

| AÑO | FLUJO t=0 | SALDO DE LA INVERSIÓN |
|-----|--------------|-----------------------|
| 0 | - 233,502.04 | |
| 1 | 115,485.73 | - 118,016.31 |
| 2 | 99,811.26 | - 18,205.05 |
| 3 | 86,162.55 | 67,957.50 |
| 4 | 71,128.18 | 139,085.68 |
| 5 | 82,220.48 | 221,306.16 |

9.10. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Mediante los índices financieros se puede analizar la estabilidad de la empresa y su evolución en el tiempo, respecto a liquidez y rentabilidad.

RENDIMIENTO

Tabla 60. ROO

| | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------|
| Rotación Activos Operación | Ventas | 692,698.54 |
| | Activos Operacionales | 161,633.00 |
| | ROO | 4.29 |

Tabla 61. ROA

| | | |
|-------------------------|-----------------|-------------|
| Rotación Activos | Ventas | 692,698.54 |
| | Activos Totales | 231,042.04 |
| | ROA | 3.00 |

LIQUIDEZ

Tabla 62. ROE

| | | |
|------------|------------------|-------------|
| ROE | Utilidad Neta | 138,983.96 |
| | Inversión propia | 70,050.61 |
| | ROE | 1.98 |

Tabla 63. ROI

| | | |
|------------|-------------------|-------------|
| ROI | Ingresos - Costos | 457,077.98 |
| | Costos | 235,620.56 |
| | ROI | 1.94 |

RENTABILIDAD

Tabla 64. Margen bruto

| | | |
|---------------------|---------------------|-------------|
| Margen Bruto | Utilidad Bruta | 457,077.98 |
| | Ventas Netas | 692,698.54 |
| | Margen Bruto | 0.66 |

Tabla 65. Margen operacional

| | | |
|---------------------------|---------------------------|-------------|
| Margen Operacional | Utilidad Operacional | 233,101.20 |
| | Ventas Netas | 692,698.54 |
| | Margen Operacional | 0.34 |

Tabla 66. Margen neto

| | | |
|--------------------|--------------------|-------------|
| Margen Neto | Utilidad Neta | 138,983.96 |
| | Ventas Netas | 692,698.54 |
| | Margen Neto | 0.20 |

9.11. VALUACIÓN

Calculo Weighted Average Cost of Capital (WACC)

En español costo promedio ponderado del capital, es la tasa de descuento que se utiliza para traer a valor presente los flujos obtenidos del proyecto para su valuación. La fórmula es:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Tabla 67. Weighted Average Cost of Capital

| WAAC | | |
|-------------|----------------------------------|------------|
| Ke | Costo de oportunidad accionistas | 19.41% |
| CAA | Aporte Accionistas | 70,050.61 |
| Kd | Costo de deuda | 0.1021 |
| T | Tasa de impuestos | 0.3625 |
| D | Deuda Financiera | 163,451.43 |
| WACC | | 7% |

Calculo Capital Asset Pricing Model (CAPM)

El CAPM es el costo de capital propio del proyecto. La fórmula comúnmente utilizada es:

$$r_i = r_f + \beta_i \times (r_m - r_f)$$

Tabla 68. Capital Asset Pricing Model

| CAPM | |
|------------------------------------|---------------|
| $r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$ | |
| rf | 2.4 |
| β | 0.91 |
| (rm-rf) | 7.6 |
| rp | 4.17 |
| R | 13.49% |

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

En el capítulo presente se analizará el financiamiento deseado, la estructura del capital y la deuda buscada.

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial se estableció en un monto de USD 233,502.04, cifra que contempla el valor total del capital de trabajo necesario para cubrir los primeros tres meses en gastos de funcionamiento, de nómina, de liquidez y los activos de la empresa.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La deuda que se adquiere para realizar la inversión correspondiente se la realizará a través de la Corporación Nacional Financiera (CFN) a una tasa de interés del 10.21% a agosto del 2014

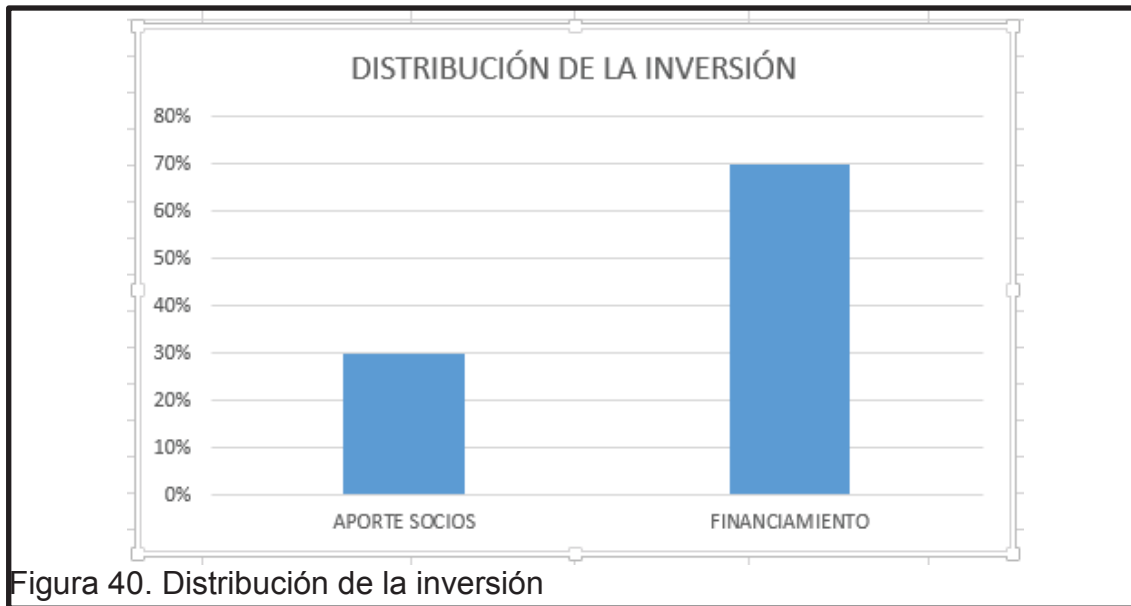
Tabla 69. Valor a financiar

| VALOR A FINANCIAR | | |
|-------------------|-------------|----------------------|
| APORTE SOCIOS | 30% | \$ 70,050.61 |
| FINANCIAMIENTO | 70% | \$ 163,451.43 |
| TOTAL | 100% | \$ 233,502.04 |

La tabla de amortización correspondiente a la deuda del financiamiento se la podrá observar en la parte de anexos.

10.3. USO DE FONDOS

Los fondos serán distribuidos en la adquisición de activos tangibles, intangibles, gastos operacionales, financieros, administrativos y capital de trabajo necesario y se los distribuirá según el siguiente cuadro:



10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Como se muestra en la siguiente tabla, la tasa interna de retorno en el escenario normal es igual al 30% de aporte de los socios, mientras que en el escenario optimista es mucho mayor, lo que hace más atractivo al negocio.

Tabla 70. TIR por escenario

| ESCENARIO | TIR |
|-----------|-----|
| OPTIMISTA | 42% |
| NORMAL | 30% |
| PESIMISTA | 18% |

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

- La industria de bares y restaurantes en el Ecuador ha crecido en los últimos años debido a varios factores, entre ellos, al incentivo por parte del gobierno para emprendimiento de negocios, el crecimiento del turismo y el incremento en los hábitos de consumo de parte de los ecuatorianos, lo que brinda un marco favorable y apropiado para la implementación del proyecto introduciendo distintos factores de diferenciación para el ingreso al mercado.
- La implementación de un menú digital agiliza el servicio, por ende la rotación de los productos de consumo que se ofrecen en el bar, ya que el tiempo de entrega de los pedidos es menor. Esta herramienta también será utilizada como una estrategia pull para crear una base de datos que será gestionada posteriormente. La plataforma será un canal de promoción para los proveedores, lo cual podría ser otra fuente de ingreso para el establecimiento.
- La investigación de mercado sirvió para determinar el nivel de aceptación de la población encuestada, la cual fue positiva, con un 86% del total. Este dato sumado al perfil del consumidor, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, los temas logísticos y ubicación del establecimiento más el análisis financiero, se puede concluir que el negocio es completamente viable y rentable.
- A través de la investigación de mercado, la entrevista con el experto y el focus group, se puede determinar que el mercado es muy competitivo, existe una demanda muy elevada para el tipo de negocio, sin embargo la industria carece de diferenciación y de valores agregados por parte de

los participantes, lo cual incrementa las posibilidades de éxito del proyecto que se va a implementar.

- Los tres escenarios que se proyectaron en el análisis financiero, optimista, normal y pesimista, los números obtenidos correspondientes al VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) fueron positivos para determinar que el proyecto es financieramente viable y rentable.

11.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el plan de negocio, y para su correcto funcionamiento y desenvolvimiento se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Es importante medir la satisfacción de los clientes cada cierto tiempo, con el propósito de conocer sus exigencias, recomendaciones y sugerencias y así mejorar en lo que sea necesario para seguir innovando dentro del negocio.
- Gestionar correctamente la base de datos implementando estrategias de CRM que vayan acorde con los objetivos del negocio para fidelizar a los clientes y crear relaciones redituables a largo plazo con los mismos.
- Actualizar las herramientas electrónicas con cierta periodicidad para mejorar el desempeño de las mismas y así ir a la par de las tendencias tecnológicas globales.
- Reclutar personal con experiencia en negocios similares para un correcto y mejor funcionamiento del local. A su vez se debe poner énfasis en brindar un excelente servicio al cliente ya que el tipo de negocio exige un buen desempeño en este sentido para incrementar ventas y generar recompra, lo que se traduce en mayor utilidad para el establecimiento.
- Para aumentar la rentabilidad del negocio, se recomienda realizar el financiamiento bancario mediante la CNF debido a las bajas tasas de interés en comparación a otras instituciones financieras, con el propósito de optimizar resultados para el proyecto.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2014). Obtenido de www.aduana.gov.ec/contenido/faqsMedidas.asp
- Babin, B., & Zikmund, W. (2006). *Exploring Marketing Research*. Mason, USA: Thomsom.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *PIB 2012*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Branding. (2014). *Presupuesto*. Quito.
- Diario El Comercio. (2013). Crecimiento del sector de alojamiento y sitios de comida supera el 20%.
- Diario El Universo. (5 de Noviembre de 2012). *Economía*. Recuperado el 10 de agosto de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2012/11/05/1/1356/crecimiento-sector-alojamiento-sitios-comida-supera-20.html>
- Diario Expreso. (2014). *Riesgo País*. Obtenido de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=5169948&idcat=19409&tipo=2>
- Emp on line. (2014). *Posters, Flags*. Obtenido de [http://www.emp-online.com/bands/poster-flags-calendar/?searchterm\[\]=00bandpo&mode\[\]=rubrik&sort=topseller&layout=list_small&items=36&page=2](http://www.emp-online.com/bands/poster-flags-calendar/?searchterm[]=00bandpo&mode[]=rubrik&sort=topseller&layout=list_small&items=36&page=2)
- Fondo Monetario Internacional. (2014). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.imf.org/EXTERNAL/SPANISH/INDEX.HTM>
- Gestión Empresarial Rentable. (2014). *Embudo de Marketing*. Obtenido de <http://gestionempresarialrentable.com/blog/que-es-un-embudo-de-marketing.html>
- Gestiopolis. (2014). *Administración*. Obtenido de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm
- Google Maps. (2014). Obtenido de <https://maps.google.com/maps?hl=en&tab=wl>
- INEC. (2010). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

- INEC. (2014). *Estadísticas ENEMDU*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=130&Itemid=108
- Jones, C., & Gareth. (2010). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Marketing Estratégico*. México DF., México: McGraw-Hill.
- Loring, J. (2004). *La gestión financiera*. Bilbao, España: Deusto.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Crear Empresa*. Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Polaris DSS. (2014). Obtenido de <http://www.polarisdss.com/index.php/es/aplicaciones/restaurantes>
- PROECUADOR. (2013). *Guía legal para inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/guia-inversiones/>
- Samsung USA. (2014). *Tabs*. Obtenido de <http://www.samsung.com/us/mobile/wi-fi-tabs>
- Samsung USA. (2014). *TVs*. Obtenido de <http://www.samsung.com/us/video/led-tv>
- Silocybe. (2014). *Merchandising*. Obtenido de <http://silocybe.blogspot.com/2009/04/merchandising-de-bandas-de-rock-oficial.html>
- TecnoPrensa. (2013). *Noticias tecnológicas*. Obtenido de <http://www.tecnoprensa.com/noticias-tecnologia-actualidad/negocios/ideas-tecnologicas-para-promocionar-nuestro-bar/>
- Touch Tunes. (2014). *Virtuo Jukebox*. Obtenido de <http://www.touchtunes.com/products/virtuo/>
- TouchTunes. (2014). *Tanjarine App*. Obtenido de <http://www.touchtunes.com/products/tanjarine/>
- Verema. (2014). *Coctéles mas populares*. Obtenido de http://www.verema.com/blog/licores_destilados/1022979-cocteles-alcohol-recetas-mas-populares-faciles-hacer

ANEXOS

Cotización Marketing digital



PRESUPUESTO

| | |
|-----------------|-------------------|
| Cliente | LEGENDS |
| Contacto | Jorge Pacheco |
| Evento | Marketing digital |

| Detalle | Days | Cant. | Costo Unit. | Subtotal | 12% IVA | TOTAL |
|-------------------------------|------|-------|-------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Branding | | | | | | |
| Fanpage FACEBOOK | 1 | 1 | \$499,00 | \$499,00 | \$59,88 | \$ 558,88 |
| Psicionamiento SEO pagina web | 1 | 1 | \$499,00 | \$499,00 | \$59,88 | \$ 558,88 |
| Fee de Branding | | | | | | |
| Fee 13% | | | | | | |
| COSTO TOTAL DEL EVENTO | | | | \$998,00 | \$119,76 | \$1.117,76 |

Tomado de (Branding, 2014)

Cotización App Menú Digital



PRESUPUESTO

| | |
|-----------------|-------------------|
| Cliente | LEGENDS |
| Contacto | Jorge Pacheco |
| Evento | Marketing digital |

| Detalle | Days | Cant. | Costo Unit. | Subtotal | 12% IVA | TOTAL |
|------------------------------------|------|-------|-------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Branding | | | | | | |
| App Menu digital para BAR completa | 1 | 1 | \$3.500,00 | \$3.500,00 | \$420,00 | \$ 3.920,00 |
| Fee de Branding | | | | | | |
| Fee 13% | | | | | | |
| COSTO TOTAL DEL EVENTO | | | | \$3.500,00 | \$420,00 | \$3.920,00 |

Tomado de (Branding, 2014)

Formato encuesta

Edad: _____ Sexo: M__ F__ Teléfono: _____
(opcional)

- 1- ¿Le gusta escuchar o tiene cierta afinidad con el género musical rock en alguno de sus derivados (rock and roll, soft rock, hard rock, rock progresivo, rock instrumental, heavy metal, grunge o indie rock, entre otros)? Si su respuesta es NO, fin de la encuesta.

Si__ No__

- 2- ¿Acude con frecuencia a bares?

Si__ No__

- 3- ¿Qué tipo de bares? Una o varias respuestas.

Bar-restaurant__

Bar-cafeteria__

Bar-pub__

Bar-discooteca__

Bar-temático__

Bar-Bistró__

Otro_____

- 4- ¿Cuántas veces por mes?

De 1 a 3__

De 4 a 6__

De 7 en adelante__

Otro__

- 5- ¿Con quién suele frecuentar estos lugares? Una o varias respuestas.

En pareja__

Amigos/as__

Familiares__

Compañeros de trabajo__

Compañeros de la universidad__

Otros_____

- 6- ¿Cuáles de estos bares ha visitado en los últimos 3 meses?

House of rock__

Turtles head__

Strawberry Fields__

Brau Platz__

Finn Mc Cools__

Otro____

7- ¿Cuánto es el gasto promedio personal por cada visita a un bar?

De 10\$ a 20\$____

De 21\$ a 30____

De 31\$ en adelante____

8- Califique de 1 a 5 (siendo 5 el más importante y 1 el menos importante) los aspectos que Usted considere más importantes al momento de elegir un bar.

Ambiente _____

Precio _____

Variedad en la carta _____

Limpieza _____

Ubicación _____

9- ¿Te gustan los bares temáticos?

Si____ No____

10-¿Estarías dispuesto a acudir a un bar temático de rock de las décadas de los 60's hasta la década de los 90's decorado con pantallas led, que te ofrezca un menú digital interactivo y que cuente con un gift shop con artículos variados? Si su respuesta es NO, fin de la encuesta.

Si____ No____

11-¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar de cover/entrada (consumible) por un bar con estas características?

De 5\$ a 10\$____

De 11\$ a 15\$____

De 16\$ a 20\$____

De 21\$ en adelante____

12-¿Qué tipo de productos y servicios le gustaría que este bar le ofrezca?
Una o varias respuestas.

Cocteles tradicionales y cocteles de la casa____

Cocteles personalizados____

Picadas____

Combos especiales (Bebidas alcohólicas/soft + picaditas + articulo del gift shop)____

Elección de canciones dentro del menú digital (estilo rockola moderna)____

Salas privadas____

Productos originales de artistas y bandas importantes de diferentes épocas (merchandising)____

Tributos musicales____

Platos fuertes____

Eventos especiales (reservaciones, cumpleaños, activaciones de marca)____

Otro_____

13-¿Entre las siguientes bebidas alcohólicas, ¿Cuáles son las que más consume con frecuencia? Una o varias respuestas.

Cerveza____

Pisco____

Gin____

Bourbon____

Ron____

Whisky____

Vodka____

Tequila____

Vino____

Otro_____

14-¿Dónde sería la ubicación óptima para este bar?

Plaza Foch____

Eloy Alfaro entre Portugal y 6 de diciembre____

República del Salvador____

Sector Plaza de Toros____

Avenida Los Shirys____

Cumbaya____

El valle de los Chillos____

Otro_____

15-¿Le gustaría que el bar se maneje con estricto derecho de admisión?

Si___ No___

16-¿Qué días quisiera que el bar abra sus puertas?

De lunes a sábado___

De miércoles a sábado___

Miércoles, viernes y sábado___

Viernes y sábados___

Toda la semana___

17-¿Cómo le gustaría que le llegue la información? Una o varias respuestas.

Tradicional (medios masivos)___

BTL (Alta dosis de creatividad y sorpresa)___

Medios digitales (Redes sociales, páginas web)___

Marketing directo (mailing, correos tradicionales, llamadas telefónicas, SMS,Whatsapp)___

Otro___

Gracias por su tiempo, su aporte fue muy importante!

Crecimiento del sector de alojamiento y sitios de comida supera el 20%

Un mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas son algunas de las razones que han apuntalado el crecimiento en el sector de alojamiento y servicios de comida del país.

En los dos primeros trimestres del año, el reporte del Banco Central del Ecuador (BCE) indica que esa industria creció 23,9% y 21%, respectivamente, en relación con los mismos periodos del año anterior. En el 2011, el movimiento en ese segmento subió 8,3% y 11,4%.

El sector de alojamiento y servicios de comida fue el de mayor crecimiento en las industrias evaluadas por el informe de Producto Interno Bruto (PIB) del BCE.

Estas estadísticas fueron presentadas por el Banco Central luego de la modificación del año base y el cambio en la forma de cálculo del PIB.

Gino Luzi, presidente de la Asociación de Hoteleros del Guayas, gremio que acoge a doce hoteles de cuatro y cinco estrellas, explicó que el mercado hotelero se encuentra en un proceso de crecimiento y esto se puede notar en la apertura y construcción de edificaciones.

Tomado de (Diario El Comercio, 2013)

Carta de bebidas sugerida



Alexander: cóctel digestivo por las propiedades digestivas del coñac o brandy:

- 3 cl de coñac o brandy
- 3 cl de crema de cacao
- 3 cl de nata líquida

Agitar y colar en un vaso frío de coctel. Espolvorear nuez moscada o canela por encima.



Americano: es un cóctel de aperitivo:

- 3 cl de Campari
- 3 cl de vermut rojo
- Soda

Mezclar los ingredientes directamente en un vaso ancho (old-fashioned) lleno de hielo, añadir soda y decorar con media rodaja de naranja.



B52: es un cóctel más bien digestivo:

- 2 cl de licor de café (Kahlua)
- 2 cl de Bailey's
- 2 cl de Grand Marnier

Las capas se forman por densidad y orden con los ingredientes Kahlua, seguido de Bailey's y en la superficie con Grand Marnier. Después se flambea el Grand Marnier de la superficie y se sirve con la llama aún encendida.



Bacardi: cóctel de aperitivo:

- 4.5 cl de ron blanco Bacardi.
- 2 cl de jugo de lima.
- 1 cl de granadina

Verter todos los ingredientes con hielos, agitar y colar en un vaso de coctel frío.



Between the Sheets: cóctel para tomar durante todo el día.

- 3 cl de ron blanco
- 3 cl de coñac o brandy
- 3 cl de triple seco
- 2 cl de zumo de limón

Verter todos los ingredientes en la coctelera con hielos, agitar y colar en un vaso frío de coctel.



Black Russian/White Russian: cóctel digestivo.

- 5 cl de vodka
- 2 cl de licor de café (Kahlúa)

Echar los ingredientes en un vaso ancho con hielos, y remover suavemente. Para hacer el White Russian, hacer flotar nata fresca por la superficie y remover.



Bloody Mary: es un reconstituyente:

- 4,5 cl de vodka
- 9 cl de zumo de tomate
- 1,5 cl de zumo de limón
- 2 o 3 toques de salsa Worcestershire.
- Tabasco, sal de apio y pimienta.

Remover los ingredientes suavemente y echarlo en un vaso largo (Highball). Se puede adomar con apio.



Caipirinha/Cairoska: destinado para beber a cualquier hora del día:

- 5 cl de Cachaça
- Media lima fresca cortada en 4 trozos
- 2 cucharillas de azúcar

Poner lima y azúcar en un vaso ancho y mezclarlo, llenar el vaso con hielo y Cachaça (si usamos vodka en vez de Cachaça, tendremos una Cairoska).



Casino: cóctel para disfrutar a cualquier hora del día:

- 4 cl de Old Tom Gin
- 1 cl de Maraschino
- 1 cl de amargo naranja
- 1 cl de jugo de limón

Mezclar todos los ingredientes en una coctelera con hielos, agitar bien, colar en un vaso de coctel frío y decorar con lemon twist y guinda al maraschino.



Champagne Cooler: es un cóctel espumoso:

- 9 cl de champagne frío
- 1 cl de coñac
- 2 toques de amargo de Angostura
- 1 terrón de azúcar

Añadir una pizca de amargo Angostura en el terrón de azúcar y servirlo en copa de champagne. Añadir coñac seguido de champagne frío. Decorar con una rodaja de naranja y guinda al maraschino.



Cosmopolitan: para cualquier hora del día.

- 4 cl de vodka limón
- 1.5 cl de Cointreau
- 1.5 cl de jugo de lima
- 3 cl de zumo de arándano

Agitar todos los elementos con hielo en una coctelera. Servir en un vaso largo de coctel. Decorar con una rodaja de lima.



Cubalibre:

- 5 cl de ron blanco
- 12 cl de cola
- 1 cl de zumo de lima

Mezclar todos los ingredientes en un vaso largo lleno de hielo y decorar con una porción de lima.



Daiquiri: cóctel de aperitivo:

- 4.5 cl de ron blanco
- 2.5 cl de jugo de lima
- 1.5 cl de jarabe de frutas (fresa, plátano, piña, etc.)

Licuar todos los ingredientes junto con el hielo, agitar y colar en un vaso de coctel.



Dry Martini: cóctel digestivo:

- 6 cl de ginebra
- 1 cl de vermut seco (preferiblemente Martini).

Echar todos los ingredientes en un vaso mezclador con hielos, remover bien y colar en un vaso frío de Martini. Exprimir el aceite de la corteza de limón en la bebida y decorar con olivas.



Gin & Tonic: cóctel de aperitivo:

- 1/5 de ginebra.
- 4/5 de tónica
- 1 porción de limón

Echar directamente la ginebra y la tónica en un vaso ancho o en una copa de balón con hielo y una porción/rodaja de limón.



God Father/God Mother: cóctel digestivo:

- 3.5 cl de Scotch Whisky
- 3.5 cl de Disaronno

Verter directamente todos los ingredientes en un vaso ancho lleno de hielos y remover suavemente. Con vodka en vez de whisky, se llama God Mother.



Grasshopper: cóctel digestivo:

- 3 cl de Crème de Cacao blanca
- 3 cl de Crème de Menthe
- 3 cl de nata

Verter todos los ingredientes en una coctelera con hielo. Agitar rápidamente durante unos segundos. Colar en un vaso de coctel frío.



Harvey Wallbanger: cóctel para cualquier hora del día:

- 4.5 cl de vodka
- 1.5 cl Galliano (para boyar en la bebida)
- 9 cl de zumo de naranja

Echar vodka y zumo de naranja en un vaso largo lleno de hielo. Remover suavemente y boyar el Galliano en la superficie. Decorar con rodajas de naranja y cereza.



John Collins/Tom Collins:

- 4.5 cl de ginebra
- 3 cl de zumo de limón
- 1.5 cl de almíbar
- 6 cl de soda

Verter todos los componentes directamente en un vaso largo lleno de hielo y remover. Decorar con una rodaja de limón y una guinda al maraschino. Añadir finalmente un toque de amargo de Angostura. Si queremos variarlo al Tom Collins, debemos usar Old Tom Gin.

**Long Island Ice Tea:**

- 1.5 cl de tequila
- 1.5 cl de vodka
- 1.5 cl de ron blanco
- 1.5 cl de tripe seco
- 1.5 cl de ginebra
- 2.5 cl de zumo de limón, 3.0 cl de sirope de almibar y 1 toque de Cola

Añadir todos los ingredientes en un vaso largo lleno de hielo, remover y decorar con corteza de limón.

**Mai-Tai:**

- 4 cl de ron blanco
- 2 cl de ron oscuro añejo
- 1.5 cl Curaçao naranja o Cointreau
- 1.5 cl de sirope de Orgeat (almendras)
- 1 cl de jugo de lima y granadina

Agitar en un vaso largo, y decorar con una porción de piña, hojas de menta o piel de lima. Servir con pajita.



Manhattan: coctel de aperitivo por su amargo que abre el apetito.

- 5 cl de whisky de centeno
- 2 cl de vermut rojo
- 1 toque de amargo de Angostura

Echar todos los ingredientes en un mezclador con hielos y remover bien. Colarlo en un vaso de coctel enfriado y decorarlo con cereza para coctel.



Margarita: para beber a cualquier hora del día:

- 3.5 cl de tequila
- 2 cl de Cointreau
- 1.5 cl de jugo de lima recién exprimido

Echar todos los ingredientes en una coctelera con hielo, agitarlo bien y colarlo en un vaso de coctel bordeado con sal.

**Mint Julep:**

- 6 cl de whisky Bourbon
- 4 hojas de menta
- 1 cucharadita de azúcar en polvo
- 2 cucharaditas de agua

En un vaso largo machacar suavemente la menta, el azúcar con agua. Llenar el vaso con hielo picado, añadir el Bourbon y remover hasta que el vaso se congele. Decorar con una hoja de menta.

**Mojito:**

- 4 cl de ron blanco cubano
- 3 cl de zumo de lima
- 6 ramitas de menta
- 2 cucharillas de azúcar
- Soda

Machacar las ramas de menta con azúcar y jugo de lima. Añadir un chorro de soda y llenar el vaso con hielo molido. Echar ron y llenarlo con soda de nuevo. Decorar con hojas de menta y una rodaja de limón.

**Negroni:** coctel de aperitivo debido a que el amargo del Campari abre el apetito:

- 3 cl de ginebra
- 3 cl de Campari
- 3 cl de Vermut rojo

Echar todos los ingredientes en un vaso ancho lleno de hielo y remover suavemente. Adornar con media rodaja de naranja.

**Old Fashioned:** coctel de aperitivo por su amargo Angostura:

- 4.5 cl de Bourbon o whisky de centeno
- 2 pizcas de amargo Angostura
- 1 terrón de azúcar
- Un poco de agua

Poner el terrón de azúcar en un vaso ancho y empaparlo de amargo, añadir agua y remover hasta disolverlo. Llenar el vaso con hielo y añadir whisky. Decorar con una rodaja de naranja o una cereza.

**Paradise:** para tomar a cualquier hora:

- 3.5 cl de ginebra
- 2 cl de Apricot Brandy
- 1.5 cl de zumo de naranja

Verter todos los ingredientes en una coctelera llena de hielo, agitar y colar en vaso de frío de coctel.

**Piña Colada:**

- 3 cl de ron blanco
- 9 cl de zumo de piña
- 3 cl de leche de coco

Mezclar todos los ingredientes con hielo en una licuadora, echar en una copa grande o en un vaso tipo Hurricane, y servir con pajita. Se suele adornar con una rodaja de piña y con una cereza de coctel.



Rusty Nail: coctel digestivo:

- 4.5 cl de whisky escocés
- 2.5 cl de Drambuie

Mezclar todo en un vaso ancho lleno de hielo. Remover suavemente y decorar con corteza de limón.



Screw Driver/Bulldog: para cualquier hora del día:

- 5 cl de vodka
- 10 cl de zumo de naranja

Echar todos los ingredientes en un vaso largo lleno de hielo. Remover suavemente y decorarlo con una rodaja de naranja. Si en vez de vodka lleva ginebra (preferiblemente Bulldog, se le llama así).



Sex on the Beach:

- 4 cl de vodka
- 2 cl de aguardiente de melocotón.
- 4 cl de zumo de arándanos.
- 4 cl de zumo de naranja

Verter todos los ingredientes en un vaso largo lleno de hielo. Decorar con una rodaja de naranja.



Singapore Sling:

- 3 cl de ginebra
- 1.5 cl de licor de cereza
- 0.75 cl de Cointreau
- 0.75 cl de DOM Bénédictine
- 12.0 cl de zumo de piña, 1.5 cl de jugo de lima, 1 cl de granadina y 1 toque de amargo Angostura

Juntar todos los ingredientes en una coctelera llena de hielos y agitar bien. Colar en un vaso largo y decorar con piña y cereza.



Stinger: coctel digestivo:

- 5 cl de coñac o brandy
- 2 cl de Crème de Menthe

Echar todos los ingredientes en un mezclador con hielo y remover. Verter en un vaso de coctel.



Tequila Sunrise:

- 4.5 cl de tequila
- 9 cl de zumo de naranja
- 1.5 cl de granadina

Echar tequila y zumo de naranja directamente en un vaso largo con hielos y rociar un poco de granadina sin remover para crear un efecto cromático. Decorar con una rodaja de naranja y una cereza.



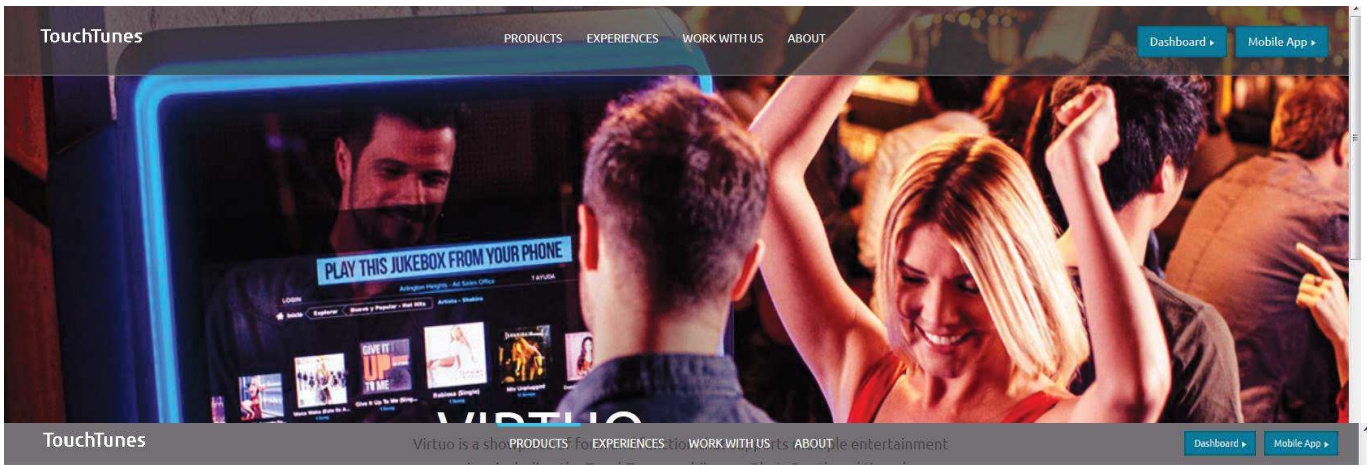
Whiskey Sour: coctel para beber antes de cenar.

- 4.5 cl de whisky bourbon
- 3.0 cl de zumo de limón
- 1.5 cl de almíbar
- Huevo blanco (solo si se agita más fuerte para espumar el huevo).

Echar todos los ingredientes en una coctelera con hielos, agitar bien y colar en vaso de coctel. Si se sirve "On the rocks", colar los ingredientes en un vaso ancho lleno de hielo. Decorar con media rodaja de naranja y una guinda al maraschino.

Tomado de (Verema, 2014)

Rockola digital TOUCHTUNE



Virtuo is a show PRODUCTS For EXPERIENCES to WORK WITH US t's ABOUT le entertainment services including the TouchTunes mobile app, PhotoBooth and Karaoke.

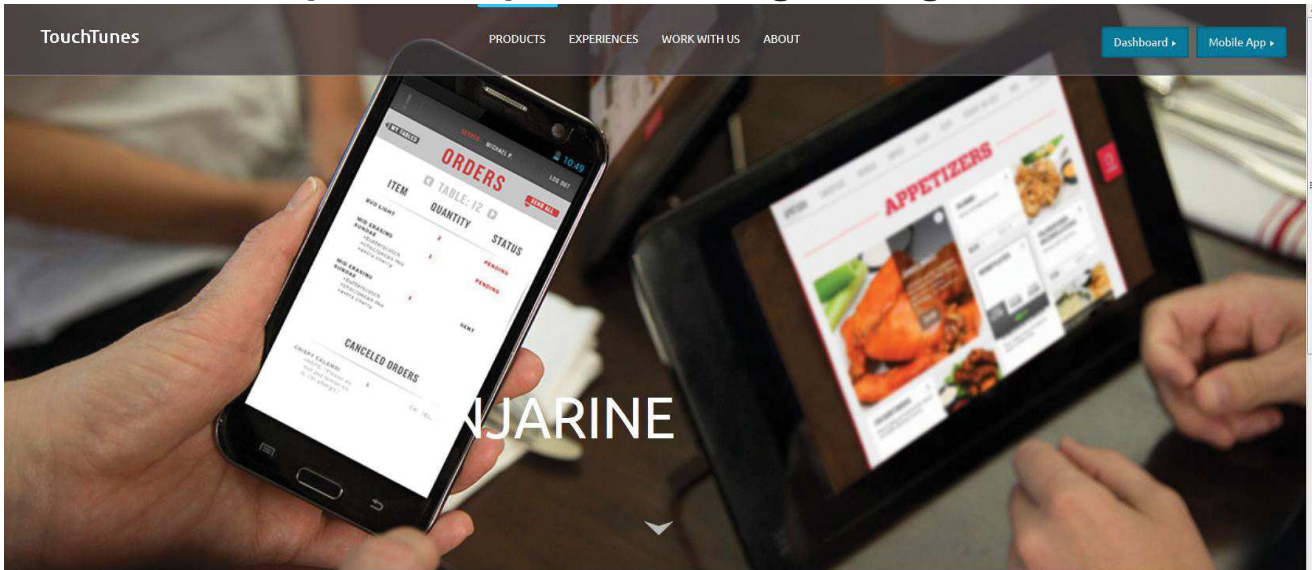


Not Your Father's Jukebox

26-inch widescreen format, intuitive user interface, and a huge selection of songs make it fun and easy to find the music you love.

Tomado de (Touch Tunes, 2014)

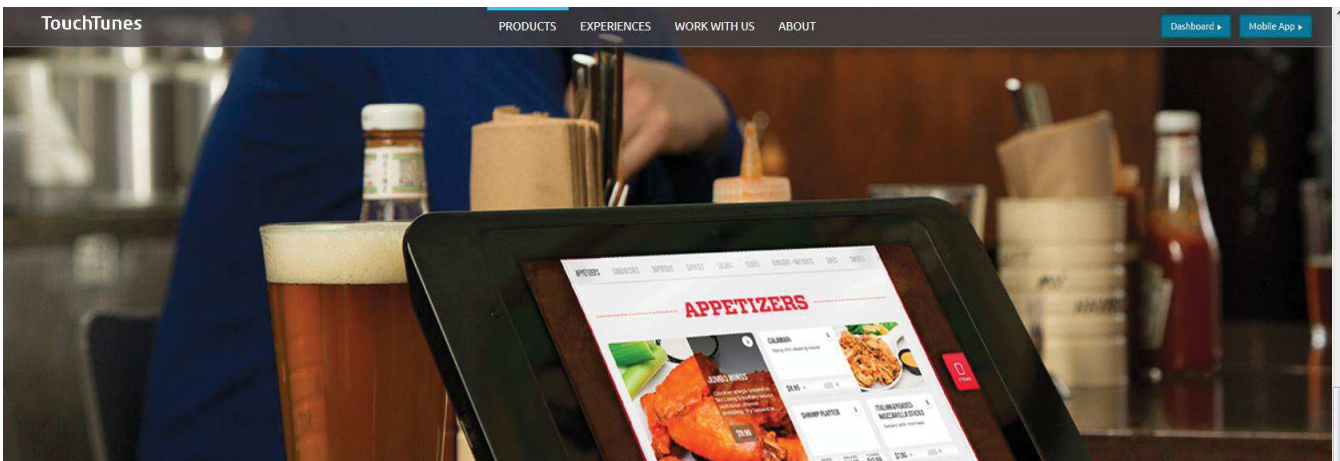
Aplicación para menú digital sugerida



A New Way to Dine Out and Have Fun

Tanjarine is a revolutionary integrated dining and entertainment experience that allows guests to place orders, play games and music, and pay their bill, all from portable tablets made available at their table.

Tomado de (TouchTunes, 2014)



A TouchTunes Company

Tanjarine is a TouchTunes company located in Mountain View, CA.
[Click here](#) to learn more.

Pasos para constituir una empresa en el Ecuador

Con carácter general deben seguirse los siguientes pasos para constituir la empresa:

- 1.- Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
- 2.- Escoger el nombre de su empresa.
- 3.- Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- 4.- Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es 400 dólares y para S. A. es 800 dólares)
- 5.- Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- 6.- Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7.- Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- 8.- Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9.- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- 10.- Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.

- 11.- Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
- 12.- Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
- 13.- Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
- 14.- Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.
- 15.- Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

Tomado de (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

Modelo de proceso de administración estratégica

MODELO DE PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la **Misión** y las principales **metas** corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar **oportunidades y amenazas** ;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar **fortalezas y debilidades** de la organización;
4. Selección de **estrategias** fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
5. **Implementación** de las estrategias.

Misión y metas principales:

La misión expone **el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer**. Por ejemplo, *la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.*

Las metas principales especifican **lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo**. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra **la maximización de la ganancia del accionista**. Otras operan con la meta secundaria de **ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compete** (General Electric). Otra organización puede considerar importante **colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo** (Coca Cola). Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

Análisis externo:

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
2. El ambiente nacional, y
3. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

Análisis interno:

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

Selección estratégica:

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Estrategia a nivel funcional:

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Estrategia a nivel de negocios:

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- ✓ De **liderazgo en costos**,
- ✓ De **diferenciación**,
- ✓ En **enfoco a un nicho** particular de mercado.

Estrategias globales:

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: mult-doméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

Estrategia a nivel corporativo:

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización?. Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra **integración vertical**, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar **diversificación** dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las **alianzas estratégicas** como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen **adquisiciones y nuevas operaciones**. También se considera cómo las compañías

diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

Implementación de la estrategia:

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- Diseño de sistemas de control,
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Diseño de la estructura organizacional:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- cómo dividir mejor a una organización en subunidades,
- cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos,
- y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistemas de control:

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

El ciclo de la retroalimentación:

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.

Tomado de (Jones & Gareth, 2010)

Tabla de amortización del préstamo

N = 163,451.43

n = 48 meses

i = 0.1021 anual

i = 0.008508 mensual

FRK = $(1+i)^n * I$ 0.012778 0.025464

$(1+i)^n - 1$ 0.501812

| NO | VALOR | CUOTA | AMORTIZACION | INTERES | SALDO |
|----|------------|----------|------------------|------------------|------------|
| | INICIAL | FIJA | CAPITAL | | FINAL |
| 0 | 163,451.43 | 4,162.05 | | | |
| 1 | | 4,162.05 | 2,771.36 | 1,390.70 | 160,680.07 |
| 2 | | 4,162.05 | 2,794.93 | 1,367.12 | 157,885.14 |
| 3 | | 4,162.05 | 2,818.71 | 1,343.34 | 155,066.43 |
| 4 | | 4,162.05 | 2,842.70 | 1,319.36 | 152,223.73 |
| 5 | | 4,162.05 | 2,866.88 | 1,295.17 | 149,356.84 |
| 6 | | 4,162.05 | 2,891.28 | 1,270.78 | 146,465.57 |
| 7 | | 4,162.05 | 2,915.88 | 1,246.18 | 143,549.69 |
| 8 | | 4,162.05 | 2,940.69 | 1,221.37 | 140,609.01 |
| 9 | | 4,162.05 | 2,965.71 | 1,196.35 | 137,643.30 |
| 10 | | 4,162.05 | 2,990.94 | 1,171.12 | 134,652.36 |
| 11 | | 4,162.05 | 3,016.39 | 1,145.67 | 131,635.97 |
| 12 | | 4,162.05 | 3,042.05 | 1,120.00 | 128,593.92 |
| | | | 34,857.51 | 15,087.14 | |
| 13 | | 4,162.05 | 3,067.93 | 1,094.12 | 125,525.99 |

| | | | | | |
|----|--|----------|------------------|------------------|------------|
| 14 | | 4,162.05 | 3,094.04 | 1,068.02 | 122,431.95 |
| 15 | | 4,162.05 | 3,120.36 | 1,041.69 | 119,311.59 |
| 16 | | 4,162.05 | 3,146.91 | 1,015.14 | 116,164.68 |
| 17 | | 4,162.05 | 3,173.69 | 988.37 | 112,990.99 |
| 18 | | 4,162.05 | 3,200.69 | 961.37 | 109,790.30 |
| 19 | | 4,162.05 | 3,227.92 | 934.13 | 106,562.38 |
| 20 | | 4,162.05 | 3,255.39 | 906.67 | 103,306.99 |
| 21 | | 4,162.05 | 3,283.08 | 878.97 | 100,023.91 |
| 22 | | 4,162.05 | 3,311.02 | 851.04 | 96,712.89 |
| 23 | | 4,162.05 | 3,339.19 | 822.87 | 93,373.70 |
| 24 | | 4,162.05 | 3,367.60 | 794.45 | 90,006.10 |
| | | | 38,587.82 | 11,356.83 | |
| 25 | | 4,162.05 | 3,396.25 | 765.80 | 86,609.85 |
| 26 | | 4,162.05 | 3,425.15 | 736.91 | 83,184.70 |
| 27 | | 4,162.05 | 3,454.29 | 707.76 | 79,730.41 |
| 28 | | 4,162.05 | 3,483.68 | 678.37 | 76,246.73 |
| 29 | | 4,162.05 | 3,513.32 | 648.73 | 72,733.41 |
| 30 | | 4,162.05 | 3,543.21 | 618.84 | 69,190.19 |
| 31 | | 4,162.05 | 3,573.36 | 588.69 | 65,616.83 |
| 32 | | 4,162.05 | 3,603.76 | 558.29 | 62,013.07 |
| 33 | | 4,162.05 | 3,634.43 | 527.63 | 58,378.64 |
| 34 | | 4,162.05 | 3,665.35 | 496.70 | 54,713.29 |
| 35 | | 4,162.05 | 3,696.54 | 465.52 | 51,016.76 |
| 36 | | 4,162.05 | 3,727.99 | 434.07 | 47,288.77 |

| | | | | | |
|--------------|--|-------------------|------------------|-----------------|-----------|
| | | | 42,717.33 | 7,227.32 | |
| 37 | | 4,162.05 | 3,759.71 | 402.35 | 43,529.06 |
| 38 | | 4,162.05 | 3,791.69 | 370.36 | 39,737.37 |
| 39 | | 4,162.05 | 3,823.96 | 338.10 | 35,913.41 |
| 40 | | 4,162.05 | 3,856.49 | 305.56 | 32,056.92 |
| 41 | | 4,162.05 | 3,889.30 | 272.75 | 28,167.62 |
| 42 | | 4,162.05 | 3,922.39 | 239.66 | 24,245.23 |
| 43 | | 4,162.05 | 3,955.77 | 206.29 | 20,289.46 |
| 44 | | 4,162.05 | 3,989.42 | 172.63 | 16,300.03 |
| 45 | | 4,162.05 | 4,023.37 | 138.69 | 12,276.66 |
| 46 | | 4,162.05 | 4,057.60 | 104.45 | 8,219.06 |
| 47 | | 4,162.05 | 4,092.12 | 69.93 | 4,126.94 |
| 48 | | 4,162.05 | 4,126.94 | 35.11 | 0.00 |
| TOTAL | | 203,940.66 | 47,288.77 | 2,655.88 | |

Precio Tablets para menú digital y herramienta personal LEGENDS

NEW



Samsung Galaxy Tab® S 8.4" 16GB, Dazzling White

SM-T700NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (28) [Write a review](#)

- Super AMOLED® display (1600 x 2560), 2X better than HDTV
- Our thinnest (0.26") and lightest (10 oz) yet
- Everyday innovations like Fingerprint Scanner, Multi-window™, and more
- Get up to 10 hours of battery life, and even more with Ultra Power Saving Mode

PRICE: **\$399.99**

NEW



Samsung Galaxy Tab® S 10.5" 16GB, Dazzling White

SM-T800NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (29) [Write a review](#)

- Super AMOLED® display (1600 x 2560), 2X better than HDTV
- Our thinnest (0.26") and lightest (16.4 oz) yet
- Everyday innovations like Fingerprint Scanner, Multi-window™, and more
- Get up to 9 hours of battery life, and even more with Ultra Power Saving Mode

PRICE: **\$499.99**



Samsung Galaxy Tab® 4 7.0 8GB, White

SM-T230NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (34) [Write a review](#)

- Beautiful 1280 x 800 Display
- Multi User Mode
- Use Two Apps at Once
- Expand Memory up to 32GB with microSD™ Card

SUGGESTED RETAIL: ~~\$199.99~~
YOUR PRICE: **\$169.99**
YOU SAVE: **\$30**



Samsung Galaxy Tab® 4 8.0 16GB, White

SM-T330NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (21) [Write a review](#)

- Beautiful 1280 x 800 Display
- Multi User Mode
- Use Two Apps at Once
- Expand Memory up to 64GB with microSD™ Card

SUGGESTED RETAIL: ~~\$269.99~~
YOUR PRICE: **\$239.99**
YOU SAVE: **\$30**



Samsung Galaxy Tab® 4 10.1 16GB, White

SM-T530NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (28) [Write a review](#)

- Beautiful 1280 x 800 Display
- Multi User Mode
- Use Two Apps at Once
- Expand Memory up to 64GB with microSD™ Card

SUGGESTED RETAIL: ~~\$349.99~~
YOUR PRICE: **\$319.99**
YOU SAVE: **\$30**



Samsung Galaxy Tab® Pro 12.2 32GB (Wi-Fi), White

SM-T9000ZWAXAR

COLOR

★★★★★ (85) [Write a review](#)

- 12.2" WQXGA Display to Power Entertainment and Empower Productivity
- Android™ 4.4, KitKat Delivers Faster Multitasking and New Features

SUGGESTED RETAIL: ~~\$649.99~~
YOUR PRICE: **\$549.99**
YOU SAVE: **\$100**



Samsung Galaxy Tab® 3 7.0 Garnet Red Edition

SM-T210GRSXAR

★★★★★ (24) Write a review

- Clear, Vivid Display for Movies, Games, and More
- Familiar Samsung Galaxy Experience
- Comes complete with a slim & stylish case
- Comes with three prepaid months of Netflix

PRICE: **\$199.99**



Samsung Galaxy Note® Pro 12.2 64GB (Wi-Fi), White

SM-P9000ZWFAXR

COLOR

★★★★★ (139) Write a review

- Office apps, collaboration tools, and wireless printing capability
- Crystal clear HD display for movies, games, and more
- Powerful processor and multi-tasking
- Secure for enterprise with Samsung's Knox solution

SUGGESTED RETAIL: ~~\$849.99~~
YOUR PRICE: **\$749.99**
YOU SAVE: **\$100**



Samsung Galaxy Tab® 3 Lite 7.0 8GB (Wi-Fi), White

SM-T110NDWAXAR

COLOR

★★★★★ (41) Write a review

- Access to over a million apps and games from the Google Play store
- Perfect for browsing the web, watching videos, and reading books
- Light, slim design that fits perfectly in your hand.
- Enjoy up to 8 hours of battery life, - you'll enjoy it on all your adventures.

PRICE: **\$159.99**



Samsung Galaxy Tab® Pro 8.4 16GB (Wi-Fi), White

SM-T320NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (130) Write a review

- Crystal clear HD display for movies, games, and more
- Premium finish and lightweight design
- Office apps, collaboration tools, and wireless printing capability
- Enjoy free perks like a \$25 credit to Google Play™, Dropbox space and more.

SUGGESTED RETAIL: ~~\$399.99~~
YOUR PRICE: **\$329.99**
YOU SAVE: **\$70**



Samsung Galaxy Tab® Pro 10.1 16GB (Wi-Fi), White

SM-T520NZWAXAR

COLOR

★★★★★ (128) Write a review

- Crystal clear HD display for movies, games, and more
- Premium finish and lightweight design
- Office apps, collaboration tools, and wireless printing capability
- Powerful processor and multi-tasking

SUGGESTED RETAIL: ~~\$499.99~~
YOUR PRICE: **\$399.99**
YOU SAVE: **\$100**



Samsung Galaxy Note® Pro 12.2 32GB (Wi-Fi), White

SM-P9000ZVWAXR

COLOR

★★★★★ (139) Write a review

- Office apps, collaboration tools, and wireless printing capability
- Crystal clear HD display for movies, games, and more
- Powerful processor and multi-tasking
- Secure for enterprise with Samsung's Knox solution

SUGGESTED RETAIL: ~~\$749.99~~
YOUR PRICE: **\$649.99**
YOU SAVE: **\$100**

Tomado de (Samsung USA, 2014)

Precios televisores para decoración LEGENDS



LED H8000 Series Smart TV - 48" Class (47.6" Diag.)

UN48H8000AFXZA

SIZE 65" 55" **48"**

[Be the first to write a review](#)

- Samsung Curved H8000 Changes the Shape of TV
- Every Seat is a Great Seat with Samsung Curved Design
- Never Get Left Behind with Samsung Evolutionary TV
- The New, Faster Samsung Smart Hub Means Less Searching and More Watching

SUGGESTED RETAIL: ~~\$2,249.99~~
 YOUR PRICE: **\$1,599.99**
 YOU SAVE: **\$650**



LED H7150 Series Smart TV - 46" Class (45.9" Diag.)

UN46H7150AFXZA

SIZE 75" 65" 60" 55" **46"**

★★★★★ (11) [Write a review](#)

- Maximize LED Color and Contrast with Micro Dimming Pro
- Watch TV and Web Browse with Quad Core Powered Split Screen
- The New, Faster Samsung Smart Hub Means Less Searching and More Watching
- Share and Control Content Across Devices with Smart View 2.0

SUGGESTED RETAIL: ~~\$1,749.99~~
 YOUR PRICE: **\$1,299.99**
 YOU SAVE: **\$450**



LED H7100 Series Smart TV - 55" Class (54.6" Diag.)

UN55H7100AFXZA

SIZE 65" 60" **55"**

[Be the first to write a review](#)

- Maximize LED Color and Contrast with Micro Dimming Pro
- Watch TV and Web Browse with Quad Core Powered Split Screen
- The New, Faster Samsung Smart Hub Means Less Searching and More Watching
- Enhanced Web Browsing and Control with Wireless Keyboard (Included)



LED H6400 Series Smart TV - 65" Class (64.5" Diag.)

UN65H6400AFXZA

SIZE **65"** 60" 55" 50" 48" 40"

★★★★★ (7) [Write a review](#)

- Samsung H6400 Smart LED TV Delivers both Vivid Color and Dramatic Contrast.
- Upgraded Smart Hub is Easier to Use and More Intuitive than Ever.
- Discover Whiter Whites and Deeper Blacks with Micro Dimming.
- Enjoy Amazing Image Clarity with 1080p Full HD Resolution.

SUGGESTED RETAIL: ~~\$2,999.99~~
 YOUR PRICE: **\$1,899.99**
 YOU SAVE: **\$1,100**



LED H6350 Series Smart TV - 48" Class (47.6" Diag.)

UN48H6350AFXZA

SIZE 75" 65" 60" 55" 50" **48"**
 40" 32"

★★★★★ (20) [Write a review](#)

- The Faster and Smarter Samsung H6350 Smart LED TV
- Upgraded Smart Hub Organizes your Content to be Easier and more Intuitive
- Lightning-fast Quad Core Processor
- Seamlessly Connect to your Existing Network with Built-in Wi-Fi

SUGGESTED RETAIL: ~~\$1,249.99~~
 YOUR PRICE: **\$849.99**
 YOU SAVE: **\$400**



LED H6300 Series Smart TV - 75" Class (74.5" Diag.)

UN75H6300AFXZA

SIZE **75"** 65" 60" 55" 48"

★★★★★ (3) [Write a review](#)

- The Faster and Smarter Samsung H6300 Smart LED TV
- Upgraded Smart Hub Organizes Your Content to be Easier and More Intuitive
- Lightning-Fast Quad Core Processor
- Seamlessly Connect to Your Existing Network with Built-in Wi-Fi



LED H6203 Series Smart TV - 46" Class (45.9" Diag.)

UN46H6203AFXZA

SIZE 65" 60" 55" 50" **46"** 40"

Be the first to write a review

- Full HD 1080p Smart TV
- New Smart Hub Organizes Your Content to be Easier and More Intuitive
- Seamlessly Connect to Your Existing Network with Built-in Wi-Fi
- Clear Motion Rate of 240

SUGGESTED RETAIL: ~~\$1,099.99~~
 YOUR PRICE: **\$699.99**
 YOU SAVE: **\$400**



LED H6201 Series Smart TV - 46" Class (45.9" Diag.)

UN46H6201AFXZA

SIZE 50" **46"**

Be the first to write a review

- Full HD 1080p Smart TV
- New Smart Hub Organizes Your Content to be Easier and More Intuitive
- Seamlessly Connect to Your Existing Network with Built-in Wi-Fi
- Enjoy an Excellent Level of Motion-clarity with Clear Motion Rate 240



LED H5500 Series Smart TV - 48" Class (47.6" Diag.)

UN48H5500AFXZA

SIZE **48"** 40" 32"

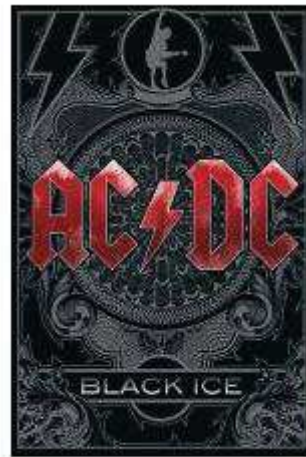
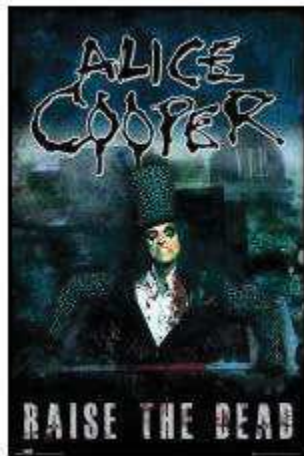
★★★★★ (8) Write a review

- The Faster and Smarter Samsung H5500 Smart LED TV
- Upgraded Smart Hub Organizes your Content to be Easier and More Intuitive
- Lightning-fast Quad Core Processor
- Seamlessly Connect to Your Existing Network with Built-in Wi-Fi

SUGGESTED RETAIL: ~~\$1,079.99~~
 YOUR PRICE: **\$749.99**
 YOU SAVE: **\$330**

Tomado de (Samsung USA, 2014)

Productos sugeridos para área de GIFT SHOP









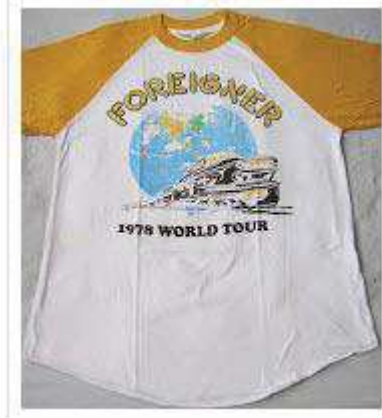
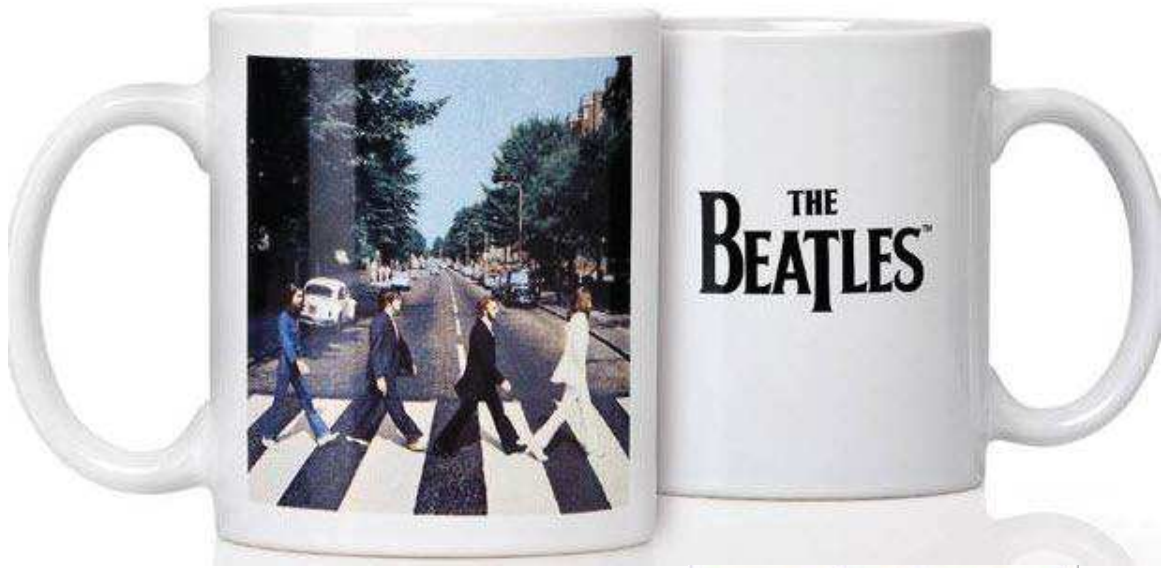














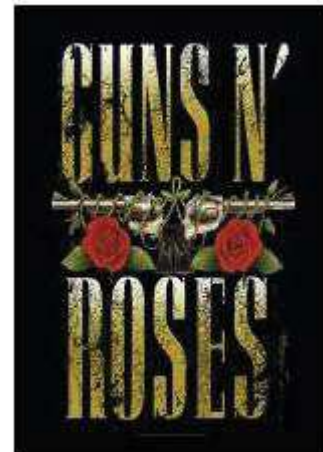
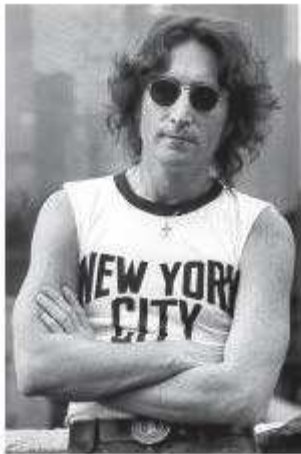
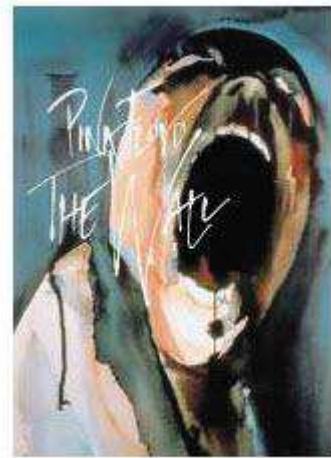
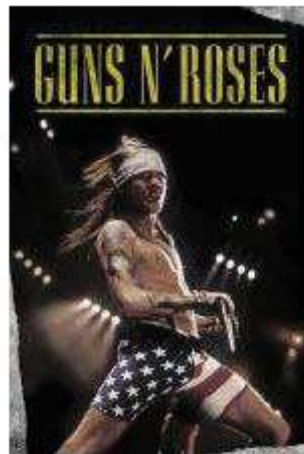
Metallica - Girls shirt Shuriken (286992)

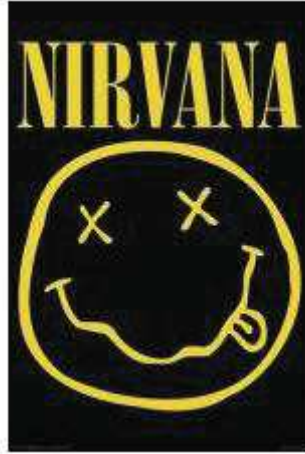
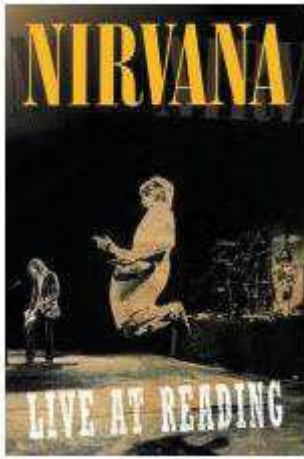
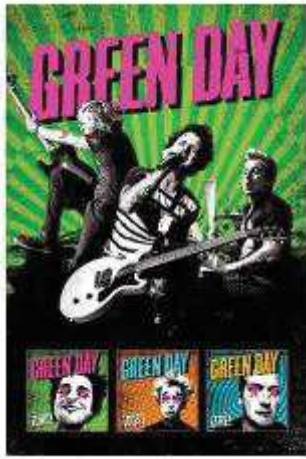


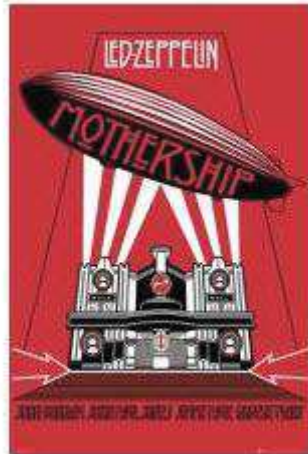












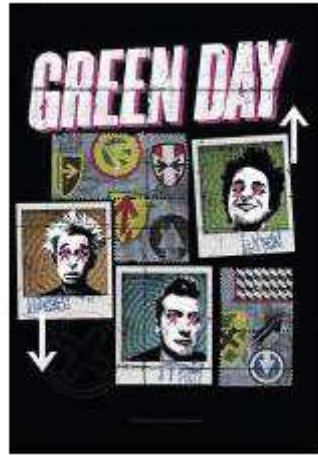


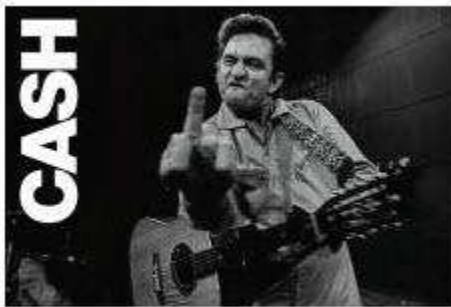
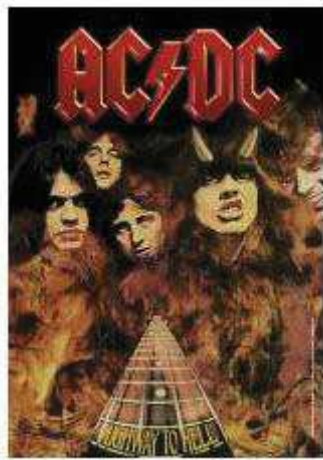


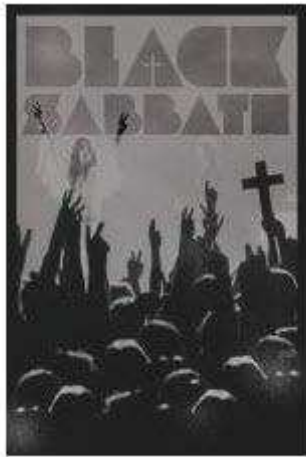
KISS











Tomado de (Emp on line, 2014), (Silocybe, 2014)