

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Maestría en Administración de Empresas

Creación de un nuevo negocio: “Reencuentro Bar-Concierto”

Adriana Toapanta

Juan Fernando Saá

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas`

Quito

Octubre de 2010

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Creación de un nuevo negocio: “Reencuentro Bar-Concierto”

**Adriana Toapanta
Juan Fernando Saá**

Néstor Jaramillo, Dr
Director de la Tesis

.....

Matías Santana, PhD (c)
Miembro del Comité

.....

Fabrizio Noboa, PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, octubre del 2010

RESUMEN

El proyecto a desarrollarse es una empresa de entretenimiento llamada “El Reencuentro”, que tendrá por objetivo proveer un servicio de diversión nocturna y música en vivo, mediante una infraestructura que brinde un show de gran calidad, en un ambiente de seguridad, exclusividad y comodidad para un segmento objetivo conformado por hombres y mujeres de 45 años en adelante, nivel socioeconómico ABC1 de la ciudad de Quito. Al observar las tendencias de este grupo demográfico se ve que este segmento crece a una tasa de 3% anual, por lo que duplica a la tasa de crecimiento de la población total que es de 1.5% anual.

El tamaño del mercado aproximado es de 33,076 personas. Este valor debe tomarse en cuenta junto con la información que arrojó el sondeo preliminar de intención de compra, realizado a personas del segmento objetivo, en donde se obtuvo un 23% de personas muy interesadas en el servicio y un 63% de personas algo interesadas.

Con estos antecedentes se decidió adoptar una estrategia genérica de diferenciación enfocada a un segmento, en donde el atributo diferenciador será una combinación de seguridad, comodidad y calidad del show en un ambiente acogedor. Una prima de precio se aplicará por el servicio brindado, sin que esto constituya que el negocio sea de las opciones más caras del mercado, pero por encima del promedio de la industria.

Los productos para el consumo que se expenderán son una amplia variedad de bebidas alcohólicas entre botellas y cócteles, así como también algunas picadas para comer. El show en vivo constituirá el atractivo principal y por esto se cobrará un cover de \$20 la entrada con derecho a dos bebidas

La comunicación y publicidad se hará a través de correo electrónico, publicidad en asociación con tarjetas de crédito, clubes sociales y deportivos, así como en medios escritos como revistas con secciones sociales y de negocios.

Para la operación del negocio se ha considerado un organigrama compuesto de 12 personas, con un costo de \$5763 mensuales y pago de arriendo del local por \$5600 mensuales.

El flujo de efectivo efectuado tomando los supuestos ya mencionados arroja un VAN del proyecto de \$157380.50 con una inversión inicial de aproximadamente \$58,432 y una TIR de 143%, indicadores que muestran que muestran que el proyecto tiene una buena rentabilidad y un período de recuperación de la inversión inferior a un año. No se ha considerado endeudamiento externo, debido a que se cuenta con el capital inicial.

ABSTRACT

The business plan exposed in this document refers to an entertainment company that will be called “Reencuentro Bar – Concierto”, and which will aim to provide an entertainment and live music service. This will be achieved by means of an infrastructure that will provide a high quality show in an atmosphere of safety, exclusivity and convenience for customers.

The target segment is men and women aged 45 to 69 years old from the ABC1 socioeconomic status in the city of Quito. When we observe trends in this demographic, we see that this segment is growing at a rate of 3% per year, doubling the growth rate of the total population, which is 1.5% per year.

Market size is approximately 33.076 people. This value must be considered taking into account the information gathered in the market research, which tells us that 46% of the people asked was very interested in purchasing the service, and 44% of them were somewhat interested.

With this background, the decision was to adopt a segment focused differentiation generic strategy, wherein the differentiating attribute is a combination of security, comfort and quality of the show in a pleasant atmosphere. A premium price applies for the service provided, without making it one of the most expensive options on the market but above the industry average.

Consumer products that will be sold are a wide variety of alcoholic beverages and cocktails, as well as some snacks to eat. The live show will be the main attraction and for this, a \$20 cover, which includes two drinks, will be charged at the door.

Communication and advertising will be done via an e-mail database, advertising in association with credit cards, social and sports clubs, as well as in printed media like magazines with social and business sections.

For the operation of the business an 8 people organization chart with has been considered at a cost of \$5763, as well as a \$5600 monthly payment for facilities rental.

The cash flow, taking the assumptions aforementioned shows a NPV of \$ 145,745 with an initial investment of approximately \$ 38,542 and an IRR of 109%. These indicators show that the project has a good profitability and an investment recovery period of less than a year. No loan has been considered for the project since the investors will provide the initial capital.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS	3
CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	4
1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	4
1.2. REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS	4
1.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	5
1.3.1. Prueba de concepto.....	7
1.3.2. Intención de compra.....	8
1.3.3. Precio.....	9
1.3.4. Hábitos de consumo	10
1.4. ANALISIS FODA.....	11
CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO.....	13
2.1. SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR	13
2.2. ANÁLISIS SECTORIAL (FUERZAS PORTER)	16
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	17
CAPITULO 3.- PLAN ESTRATEGICO	19
3.1. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	19
3.2. ESTRATEGIAS SECTORIALES	21
3.2.1. Nuevos competidores.....	21
3.2.2. Amenaza de sustitutos	21
3.2.3. Poder de negociación con compradores	22
3.3. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES	22
3.3.1. VISIÓN.....	22
3.3.2. MISIÓN	23
3.3.3. OBJETIVOS INICIALES.....	23
3.3.3.1. Objetivos Estratégicos.....	23
3.3.3.2. Objetivos Financieros.....	23
3.4. ORGANIGRAMA INICIAL.....	24
CAPITULO 4.- PLAN COMERCIAL.....	25
4.1. PRECIO	25
4.2. PRODUCTO.....	26
4.2.1. Insight.....	26
4.3. PLAZA	27
4.4. PROMOCION	27
4.5. PUBLICIDAD	28
4.6. COPY STRATEGY	28
CAPÍTULO 5.- PLAN DE OPERACIONES.....	31

5.1.	OPERACIÓN DEL NEGOCIO	31
5.1.1.	<i>Servicio</i>	31
5.1.2.	<i>Infraestructura</i>	32
5.1.3.	<i>Seguridad</i>	32
5.1.4.	<i>Manejo de flujos de producción e inventarios</i>	32
5.2.	GESTIÓN DE CALIDAD	33
CAPÍTULO 6.- PLAN FINANCIERO.....		37
6.1.	SUPUESTOS GENERALES	37
6.2.	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO	38
6.3.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	39
6.4.	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	41
6.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	42
6.6.	EL TIR Y EL VAN.....	43
6.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	43
CAPITULO 7.- CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....		45
7.1.	CONCLUSIONES.....	45
7.2.	COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES.....	46
ANEXOS.....		47
	ANEXO 1.1 FORMATO DE CUESTIONARIO	47
	ANEXO 1.2 GUÍA PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	48
	ANEXO 1.3 INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	49
	ANEXO 2.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	51
	ANEXO 3.1. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA.....	52
	ANEXO 6.1 DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL	60
	ANEXO 6.2. CALCULO DEPRECIACIÓN.....	61
	ANEXO 6.3. CRONOGRAMA DE ASISTENCIA	61
	ANEXO 6.4. NOMINA DE EMPLEADOS	62
BIBLIOGRAFÍA.....		63

LISTA DE FIGURAS

GRAFICOS

<i>Gráfico 1.1 Análisis del concepto de acuerdo al segmento</i>	7
<i>Gráfico 1.2 Análisis de intención de compra</i>	8
<i>Gráfico 1.3 Prueba de Precio</i>	9
<i>Gráfico 1.4 Hábitos del segmento enfoque</i>	10
<i>Gráfico 2.1. Ingresos y Gastos de hogares</i>	14
<i>Gráfico 2.2 Proyección anual de población</i>	15
<i>Gráfico 2.3 Fuerzas competitivas Porter</i>	16
<i>Gráfico 2.4. Análisis Competitivo</i>	17
<i>Gráfico 3.1 Cadena de Valor</i>	20
<i>Gráfico 3.2 Organigrama</i>	24
<i>Gráfico 5.1 Sistema de mejora continua en el servicio</i>	36

TABLAS

<i>Tabla 2.1 Análisis de gastos en Ecuador</i>	13
<i>Tabla 3.1 Identificación de estrategia competitiva</i>	19
<i>Tabla 6.1 Estado de pérdidas y ganancias primer año</i>	39
<i>Tabla 6.2 Estado de pérdidas y ganancias segundo año</i>	40
<i>Tabla 6.3 Estado de pérdidas y ganancias tercer año</i>	40
<i>Tabla 6.4 Flujo de Efectivo</i>	41
<i>Tabla 6.5 Punto de Equilibrio</i>	42
<i>Tabla 6.6 TIR y VAN</i>	43
<i>Tabla 6.7 Análisis de Sensibilidad</i>	44

CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La principal estrategia de marketing perseguida en este proyecto consiste, en realizar una adecuada identificación del cliente, ubicación del negocio, productos a servir y determinación de precios. Para así lograr posicionamiento en la mente del consumidor como uno de los lugares donde pueda encontrar música en vivo del recuerdo con un ambiente acogedor a sus expectativas.

La oportunidad de negocio que persigue este proyecto, es el ingresar al sector de bares y restaurantes, llegando a personas de 40 años en adelante que busquen divertirse en forma diferente a un bar común en el cual podrán encontrar: música del recuerdo en vivo, seguridad tanto personal como vehicular, amplios parqueaderos e intérpretes de artistas cuidadosamente seleccionados.

Para definir la oportunidad de negocio de este proyecto se utilizaran tanto técnicas cualitativas como cuantitativas.

1.2. REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

Se utilizaran dos técnicas de investigación:

Método Cualitativo: se realizara entrevistas a profundidad a cinco personas pertenecientes al segmento enfoque de distinto género, para determinar:

- El nombre del establecimiento
- Los gustos del consumidor

- Tiempos de sets
- Tipos de música

Método Cuantitativo: análisis que se realizó tomando una muestra de 120 personas en forma aleatoria del segmento enfoque, sobre el cual se aplica la herramienta de encuestas como se detalla en el Anexo 1.1, con el fin de determinar:

- Product and concept para determinar los atributos más relevantes
- Hábitos y prácticas para conocer los hábitos de entretenimiento de las personas, durante las noches para divertirse
- Intención de compra de los usuarios una vez que ya conozcan del producto o servicio
- Prueba de precio para conocer cuál es el valor que los consumidores están dispuestos a pagar por el servicio.

1.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

Análisis Cualitativo: como se menciono anteriormente para este método se realizó cinco entrevistas profundas durante el mes de julio, tanto a hombres como a mujeres pertenecientes al segmento enfoque, dentro del grupo de high user y heavy user. Cada uno de los participantes mantenía gustos y preferencias distintas que les permitieron otorgar diversas opiniones referentes a cómo encontrar un medio de diversión nocturna acorde a sus favoritismos. Las entrevistas fueron realizadas en cada uno de los hogares o lugares de trabajo. Todo el proceso de entrevista fue dirigida por uno de los miembros que suscriben

en el presente documento, para lo cual se utilizó una guía de preguntas como se detalla en el Anexo 1.2.

Las conclusiones de las entrevistas fueron las siguientes:

- La comodidad y la seguridad son atributos clave que la gente aprecia.
- Sugieren la implementación de servicios como: valet parking, servicio de calidad, parqueadero privado, servicio de transporte, etc.
- En cuanto a la comida, el segmento aprecia las opciones que sean novedosas y fáciles de comer sin necesidad de utilizar las manos en forma directa.
- Un ambiente que facilite la interacción entre personas y mesas.
- La música solamente del recuerdo no es una buena idea pues el segmento también aprecia la música actual no necesariamente perteneciente a su segmento.
- Debe controlarse el consumo excesivo de alcohol ya que esto puede dañar la imagen del establecimiento.
- La higiene de baños y establecimiento en general es fundamental para la imagen del local.
- Se determinó que “Reencuentro” es el nombre adecuado para el establecimiento porque con una sola palabra determina un encuentro con una época dorada de sus vidas.
- Prefieren ser atendidos por jóvenes meseros universitarios, identificados como miembros participes de un mejor servicio.
- Dentro de las cosas que les disgustan se mencionan: parejas disparejas, personas de edad buscando muchachos/as, excesivo consumo de alcohol.

- Además este análisis permitió identificar los siguientes atributos como importantes para el servicio: música en vivo que les permite recordar las mejores épocas de su vida, ambientado en el pasado para generar una atmosfera familiar y hogareña, gran variedad de bebidas alcohólicas, para satisfacer cualquier gusto, lugar para mantenerse en contacto con las amistades y familiares contemporáneos.

Análisis Cuantitativo: de este método se han podido rescatar los siguientes resultados como significativos, los demás se encuentran detallados en el Anexo 1.3.

1.3.1. Prueba de concepto

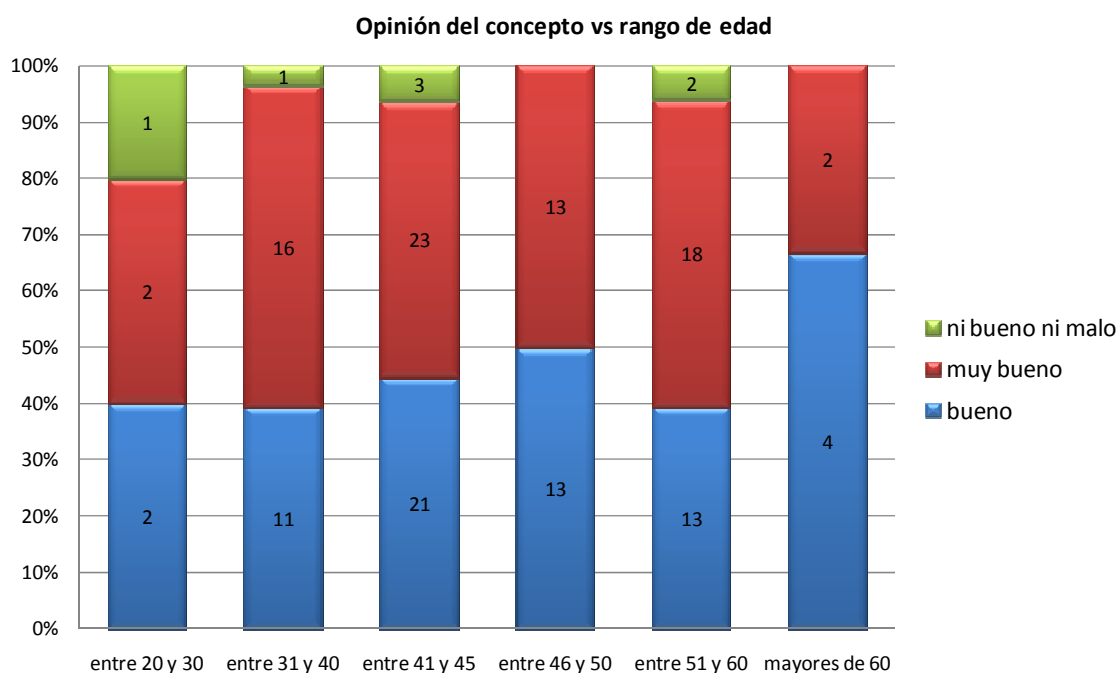


Gráfico 1.1 Análisis del concepto de acuerdo al segmento

El proceso de investigación de mercados nos permitió identificar que el concepto de negocio es considerado **muy bueno** por el 51,03% y **bueno** por el 44,14% de las personas encuestadas. Adicionalmente un 4,83% de las personas consideran que el concepto no es ni bueno ni malo. De esta manera, se puede decir que el concepto goza de una aceptación favorable por parte del segmento objetivo.

1.3.2. Intención de compra

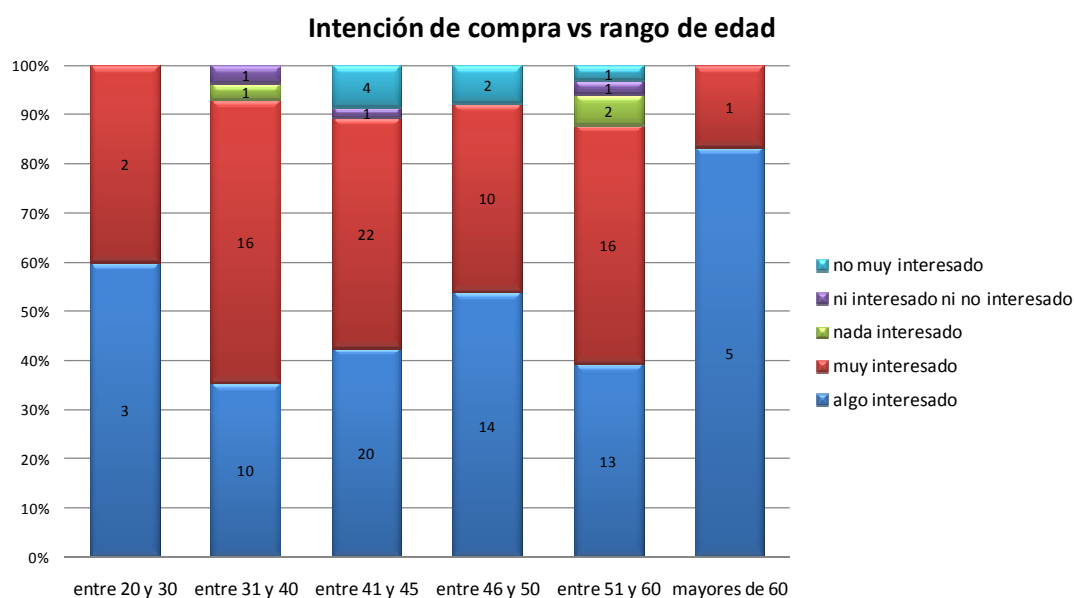


Gráfico 1.2 Análisis de intención de compra

Mediante este gráfico se puede decir que del total de las personas del segmento que fueron encuestadas, el 46,43% están algo interesadas y el 43,75% muy interesadas en que se desarrolle un bar-concert con este tipo de características. Esta información nos permite ver resultados futuros favorables para el éxito del proyecto.

1.3.3. Precio

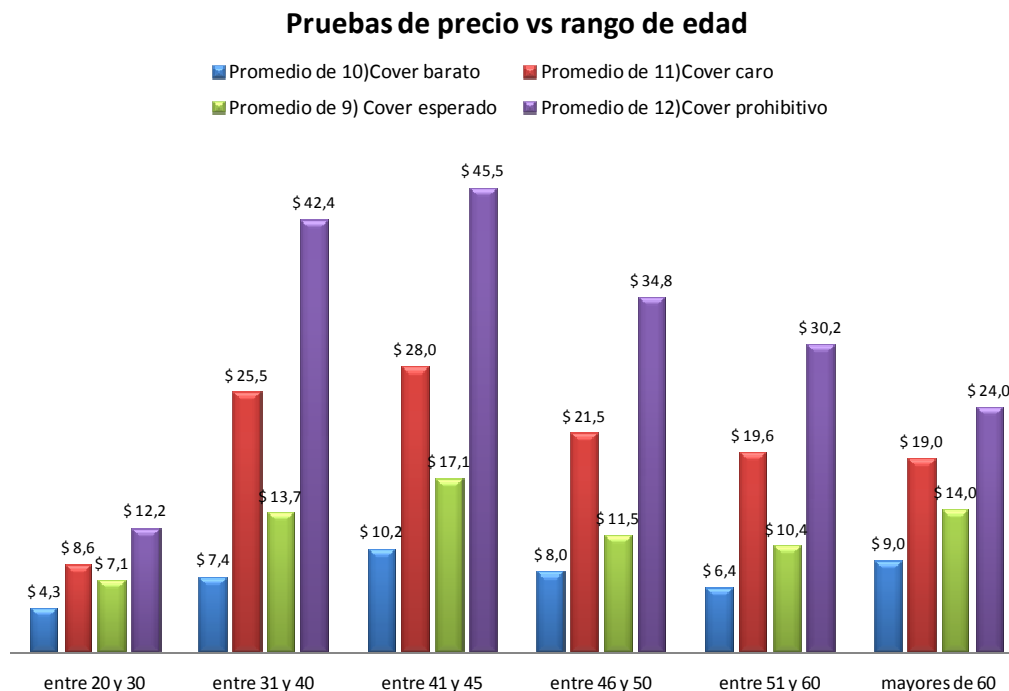


Gráfico 1.3 Prueba de Precio

De acuerdo a este grafico se puede estimar que el precio promedio esperado a pagar por el segmento enfoque es de \$ 17. Además el cover prohibido o precio que sería una considerado como una barrera para el ingreso del usuario va en un promedio de \$ 40 a \$ 50. Es así que se determina fijar un precio por cover de \$20 USD con derecho a dos bebidas, atacando de esta manera las percepciones de cada uno de los miembros pertenecientes al segmento enfoque.

1.3.4. Hábitos de consumo

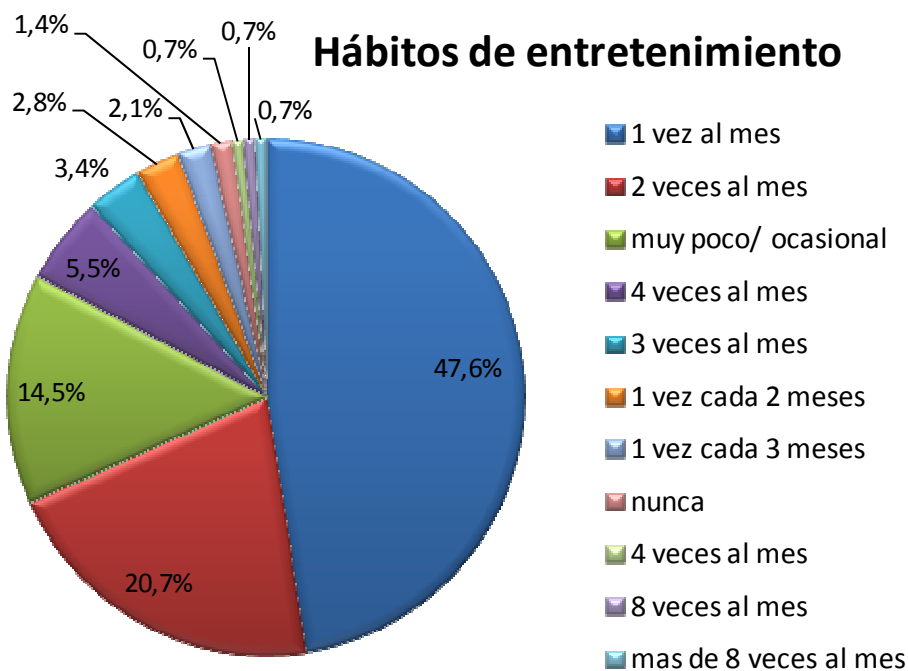


Gráfico 1.4. Hábitos del segmento enfoque

Este gráfico nos permite analizar los hábitos de consumo de nuestro segmento enfoque, a través de la frecuencia con la que salen durante las noches en busca de un lugar para divertirse. Es así que de acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar lo siguiente: el 47,6% del total de las personas encuestadas mantiene el hábito de salir por lo menos una vez al mes a un bar. Y apenas el 1,4% del total no buscan un lugar de entretenimiento nocturno. Estos resultados obtenidos son favorables para nuestro proyecto, ya que nos permiten determinar la acogida que tendrá sobre el segmento perseguido.

Es importante mencionar que existen otros parámetros tomados de la investigación de mercados que también presentarían ciertas implicaciones sobre este proyecto, como es el caso de la identificación de los posibles frenos para asistir al lugar o el consumo de cigarrillo dentro del establecimiento. Cada uno de estos gráficos y sus respectivos análisis se los puede apreciar en los anexos 1.3 en adelante.

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en el análisis cualitativo como cuantitativo se ha determinado el siguiente FODA del proyecto:

1.4. ANALISIS FODA

Amenazas:

- Varios sustitutos imperfectos
- Target de mercado reducido
- Bajo nivel de retorno del cliente

Debilidad:

- Dificultad para identificar el gusto específico del cliente
- Alta inversión para establecimiento cómodo, amplio y atractivo
- Dificultad para encontrar un establecimiento que brinde seguridad

Oportunidad:

- Clientes con alto poder adquisitivo
- Pocos competidores

- Desarrollar sinergias con los artistas para sociedad
- Ahorro en innovación por mantener un segmento tradicional

Fortaleza:

- Ubicación del establecimiento (Norte de Quito) es accesible al target de gente que quiero llegar
- Ambiente predilecto para ese segmento
- El ambiente favorece la permanencia y alto consumo

CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO

2.1. Situación General del Ecuador

El Ecuador es un país cuya estructura demográfica está compuesta de la siguiente manera: Personas de 0 – 14 años, 31.1%; personas de 15 – 64 años, 62.7%; y ciudadanos de 65 años en adelante representan un 6.2%. La tasa de crecimiento demográfico estimada para el año 2010 es de 1.46% y el sueldo mínimo real según el Banco central del Ecuador es de 220.07 USD y el nominal 240.00 USD.

La estructura del gasto para los hogares se puede ver en el siguiente gráfico:

Tabla 2.1 Análisis de gastos en Ecuador¹

GASTOS		NACIONAL	URBANO	RURAL
Gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas	%	27.9%	25.0%	38.5%
	Dólares	580,868	416,036	174,831
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	%	1.8%	1.6%	2.2%
	Dólares	36,188	27,205	9,983
Prendas de vestir y calzado	%	4.8%	4.8%	4.5%
	Dólares	100,842	80,500	20,342
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	%	15.9%	16.6%	13.1%
	Dólares	336,900	277,255	59,646
Muebles, artículos para el hogar	%	4.8%	4.8%	4.1%
	Dólares	97,956	79,348	18,608
Salud	%	5.3%	5.2%	6.0%
	Dólares	112,940	85,842	27,098
Transporte	%	13.2%	14.0%	10.3%
	Dólares	280,347	233,373	46,974
Comunicaciones	%	3.1%	3.4%	2.0%
	Dólares	65,348	56,084	9,264
Recreación y cultura	%	4.5%	4.8%	3.5%
	Dólares	95,792	80,010	15,782
Educación	%	3.6%	4.1%	1.9%
	Dólares	76,364	67,640	8,724
Restaurantes y hoteles	%	9.7%	9.9%	8.8%
	Dólares	205,308	165,546	39,761
Bienes y servicios diversos	%	5.7%	5.8%	5.0%
	Dólares	120,333	97,425	22,908
Total gasto de consumo	%	100.0%	100.0%	100.0%
	Dólares	2,120,183	1,666,264	453,899

¹ Fuente: Folleto Ingresos y gastos de los hogares, perteneciente a la encuesta de condiciones de vida – Quinta Ronda. INEC

De este cuadro se puede determinar que en el sector urbano la gente destina un 16.3% de su ingreso a los rubros de: bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, recreación y Cultura, restaurantes y hoteles.

Este porcentaje representa un valor relevante para el proyecto, debido a que cada uno de estos componentes se resume en un solo concepto que es gasto en entretenimiento.

El ingreso y el gasto del sector urbano de la población del Ecuador dividida en quintiles son como se muestra en el siguiente gráfico tomado de la Encuesta de Condiciones de Vida del INEC:

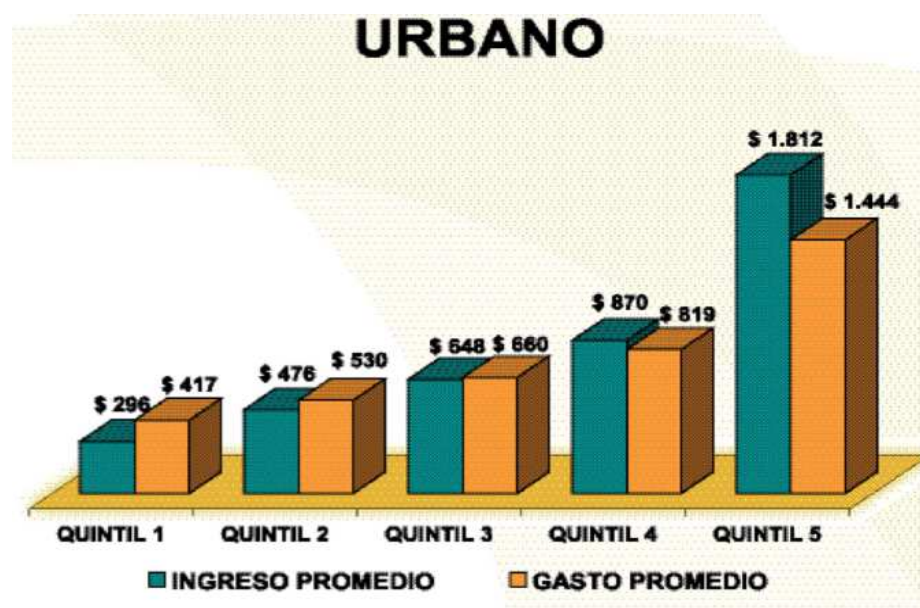


Gráfico 2.1. Ingresos y Gastos de hogares ²

² Fuente: Folleto Ingresos y gastos de los hogares, perteneciente a la encuesta de condiciones de vida – Quinta Ronda. INEC

Esta estructura del ingreso vs el gasto promedio es relevante para este proyecto debido a que permite ver que los 2 quintiles superiores de la población tienen una buena posibilidad para el gasto en entretenimiento, pues cuentan con un excedente que puede ser gastado en actividades de esparcimiento.

El segmento seleccionado para la realización del presente proyecto está comprendido por ciudadanos de 40 a 69 años de edad en la ciudad de Quito, por lo que se ha analizado la tendencia de este grupo demográfico según los datos que se encuentran en las proyecciones de población total por grupos quinquenales de edad según provincias del INEC, y se ha encontrado que la tasa de crecimiento proyectada hasta el año 2017 para este segmento, para la provincia de Pichincha, se encuentra aproximadamente en un valor de 3%. Es decir, este es un grupo que crece más rápido que el resto de grupos de edad, lo que lo convierte en un segmento atractivo.



Gráfico 2.2 Proyección anual de población³

³Fuente: Proyección poblacional INEC - <http://www.inec.gov.ec>

2.2. Análisis Sectorial (Fuerzas Porter)

El objetivo del negocio consistirá en ofrecer servicios de bar, música en vivo, comida y demás actividades afines como contrataciones de artistas y personas vinculadas al espectáculo y diversión. Reencuentro será un bar- concert ubicado dentro de la provincia de Pichincha, cantón Quito. Se encuentra dentro de la industria de Hoteles y Restaurantes.

Es así que con el fin de analizar la situación competitiva, se utilizara el “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter” a través de cada una de sus variables.

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

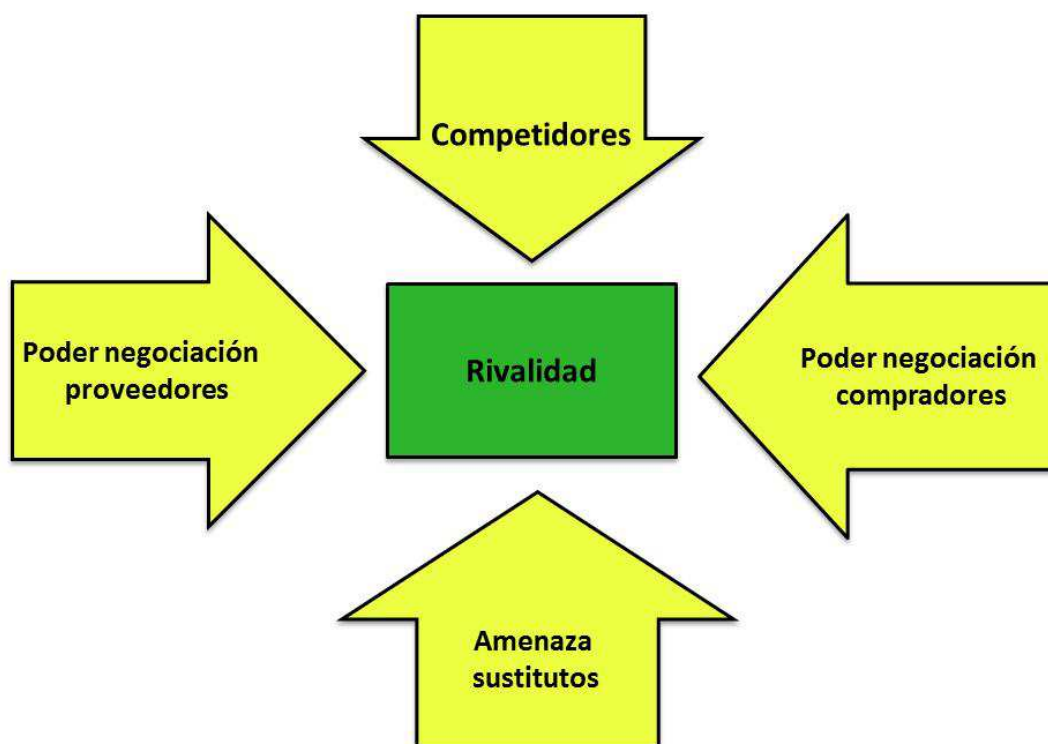


Gráfico 2.3 Fuerzas competitivas Porter⁴

⁴ Adaptado de: Competitive Strategy, Michael Porter, 1980

Como conclusión del análisis, se puede decir que el sector es atractivo y da la apertura al crecimiento de mercado, ya que la rivalidad dentro de la industria está a favor del proyecto y el resto de fuerzas sectoriales pueden considerarse neutras. A pesar de esto, los competidores y los sustitutos no deben ser descuidados, ya que pueden convertirse en amenaza como se muestra en el análisis completo detallado en el Anexo 2.1.

Otro factor a tomar en cuenta es que esta industria de entretenimiento representa una inversión que podría resultar atractiva para potenciales nuevos competidores, al realizar una comparación con su costo de oportunidad en otra industria.

2.3. Análisis de la Competencia.



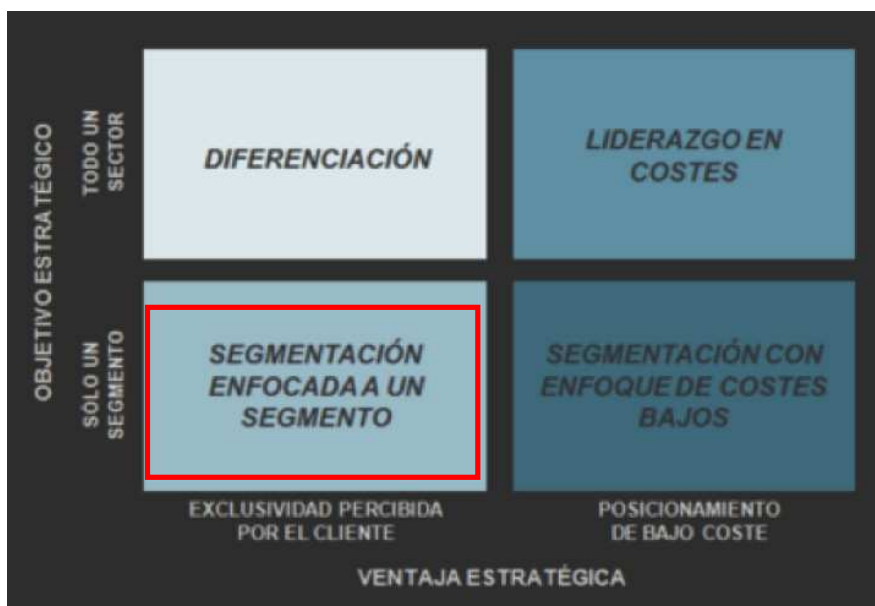
Gráfico 2.4. Análisis Competitivo

Este es un mapa de posicionamiento de competidores preliminar, realizado en base a un sondeo, tomando en cuenta el método cuantitativo (encuestas) y visitas personales a cada uno de los sitios presentados en el mapa de posicionamiento. Es así que el enfoque se basa en posicionarse como un lugar de entretenimiento donde se garantice la seguridad a un precio ligeramente mayor que la media.

CAPITULO 3.- PLAN ESTRATEGICO

3.1. Estrategia Genérica

Tabla 3.1 Identificación de estrategia competitiva⁵



Reencuentro Bar-Concert empleará una “Estrategia de Diferenciación” porque atenderá un segmento de mercado específico, en el cual los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas. Además, el segmento está compuesto por hombres y mujeres de 40 años en adelante, quienes al momento no cuentan con un lugar de entretenimiento con música en vivo, dirigida especialmente a ellos con un ambiente adecuado.

⁵ Adaptado de Porter, Michael E. 1982. *ESTRATEGIA COMPETITIVA*.