

**Universidad del Valle de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**



**Mejora al plan de promoción y a la estructura de control de un bar**

Trabajo de graduación presentado por Manuel Emilio Gallardo Cardona  
para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

Guatemala  
2010





**Mejora al plan de promoción y a la estructura de control de un bar**

**Universidad del Valle de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**




**Mejora al plan de promoción y a la estructura de control de un bar**


Trabajo de graduación presentado por Manuel Emilio Gallardo Cardona  
para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

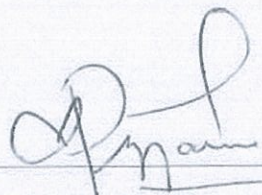
Guatemala  
2010

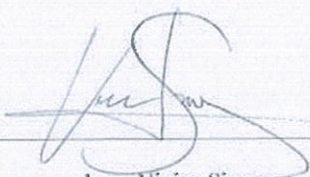
Vo. Bo. :

(f)   
Lic. Cristian Álvarez

Tribunal Examinador:

(f)   
Lic. Cristian Álvarez

(f)   
Ing. Santiago Pezzarossi

(f)   
Inga. Vivian Siguenza

Fecha de aprobación: Guatemala 25 de mayo de 2010

## ÍNDICE

LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE GRÁFICAS .....	viii
LISTA DE DIAGRAMAS.....	iv
<b>Capítulo</b>	<b>PÁGINA</b>
I. INTRODUCCIÓN .....	1
A. Objetivos .....	2
B. Justificación del Proyecto.....	3
II. ANTECEDENTES.....	5
A. La Empresa.....	5
B. Análisis interno.. .....	5
C. Análisis externo.....	6
D. Procesos actuales.....	7
III. PLAN DE MEJORA .....	14
A. Organigrama.....	14
B. FODA.....	17
C. Propuesta Nuevo Plan de Promoción y Mercadeo .....	18
D. Plan de Contingencia.....	47
IV. CONCLUSIONES. ....	68
V. RECOMENDACIONES .....	69
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	70
VII. ANEXOS .....	71

## LISTA DE TABLAS

TABLA # 1	TABLA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	15
TABLA # 2	ANÁLISIS FODA.....	17
TABLA # 3	COSTOS FIJOS DÍAS JUEVES.....	29
TABLA # 4	COSTEO DE VODKA BLUE .....	30
TABLA # 5	ANÁLISIS DE UTILIDADES SIN PROMOCIÓN .....	30
TABLA # 6	ANÁLISIS DE UTILIDADES CON PROMOCIÓN .....	31
TABLA # 7	ANÁLISIS DE UTILIDADES SIN RESERVAS.....	31
TABLA # 8	ANÁLISIS DE UTILIDADES CON RESERVAS.....	32
TABLA # 9	REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS .....	34
TABLA # 10	PROCESOS MEJORADOS.....	49
TABLA # 11	PUNTO DE EQUILIBRIO POR CONTRIBUCIÓN .....	55
TABLA # 12	VENTAS PARA ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	55
TABLA # 13	VENTAS MENSUALES DE RON EN EL AÑO 2009.....	56
TABLA # 14	VENTAS MENSUALES DE VODKA EN EL AÑO 2009.....	57
TABLA # 15	VENTAS MENSUALES DE WHISKEY EN EL AÑO 2009.....	58
TABLA # 16	VENTAS MENSUALES DE VARIOS EN EL AÑO 2009 .....	59
TABLA # 17	VENTAS MENSUALES DE TEQUILA EN EL AÑO 2009.....	60
TABLA # 18	VENTAS MENSUALES DE CERVEZA EN EL AÑO 2009.....	61
TABLA # 19	VENTAS MENSUALES DE AGUAS CARBONATADAS EN EL AÑO 2009.....	62
TABLA # 20	VENTAS MENSUALES DE OTROS EN EL AÑO 2009 .....	63
TABLA # 21	VENTAS EN EL AÑO 2009 .....	64

TABLA # 22 COSTOS EN EL AÑO 2009..... 66

TABLA # 23 COMPARATIVA ENTRE MARGEN RELATIVO Y MARGEN ABSOLUTO ..... 67

## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA # 1	CANTIDAD DE HOMBRES VRS MUJERES.....	20
GRÁFICA # 2	EDAD DE LAS PERSONAS .....	20
GRÁFICA # 3	PREFERENCIA DE BEBIDAS .....	20
GRÁFICA # 4	PREFERENCIAS MUSICALES EN UN LOUNGE.....	21
GRÁFICA # 5	FACTORES A TOMAR EN CUENTA EN UN LOUNGE .....	21
GRÁFICA # 6	LOUNGE VISITADOS .....	22
GRÁFICA # 7	PREFERENCIAS EN PROMOCIONES.....	22
GRÁFICA # 8	PUBLICIDAD .....	23
GRÁFICA # 9	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	53
GRÁFICA # 10	PUNTO DE EQUILIBRIO CON BOTELLAS DE VODKA ABSOLUT .....	54
GRÁFICA # 11	PUNTO DE EQUILIBRIO CON BOTELLAS DE RON BOTRAN 12 AÑOS.....	54
GRÁFICA # 12	VENTAS MENSUALES DE RON EN EL AÑO 2009 .....	57
GRÁFICA # 13	VENTAS MENSUALES DE VODKA EN EL AÑO 2009 .....	58
GRÁFICA # 14	VENTAS MENSUALES DE WHISKEY EN EL AÑO 2009.....	59
GRÁFICA # 15	VENTAS MENSUALES DE VARIOS EN EL AÑO 2009 .....	60
GRÁFICA # 16	VENTAS MENSUALES DE TEQUILA EN EL AÑO 2009.....	61
GRÁFICA # 17	VENTAS MENSUALES DE CERVEZA EN EL AÑO 2009.....	62
GRÁFICA # 18	VENTAS MENSUALES DE AGUAS CARBONATADAS EN EL AÑO 2009 .....	63
GRÁFICA # 19	VENTAS MENSUALES DE OTROS EN EL AÑO 2009.....	64
GRÁFICA # 20	VENTAS MENSUALES EN EL AÑO 2009 .....	65

## LISTA DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA # 1	PEDIDO DEL CLIENTE.....	8
DIAGRAMA # 2	CONTROL DE INVENTARIO.....	8
DIAGRAMA # 3	COMPRA DE INVENTARIO.....	9
DIAGRAMA # 4	PAGO DE UNA VENTA .....	10
DIAGRAMA # 5	CONTROL DE BODEGAS.....	11
DIAGRAMA # 6	ORGANIGRAMA .....	14
DIAGRAMA # 7	NUEVO DIGRAMA DE FLUJO DEL PEDIDO DEL CLIENTE.....	38
DIAGRAMA # 8	NUEVO DIGRAMA DE FLUJO DE CONTROL DE INVENTARIOS .....	40
DIAGRAMA # 9	NUEVO DIGRAMA DE FLUJO DE COMPRA DE INVENTARIOS .....	42
DIAGRAMA # 10	NUEVO DIGRAMA DE FLUJO DE PAGO DE UNA VENTA.....	44
DIAGRAMA # 11	NUEVO DIGRAMA DE FLUJO DE CONTROL DE BODEGAS .....	46
DIAGRAMA # 12	BIMANUAL.....	48

## Resumen

Un grupo de empresarios jóvenes abrió, hace un año cinco meses un bar ubicado en la zona 10. Se diseñó un plan de negocio y trabajo, pero por la falta de experiencia, la ejecución del mismo ha dejado muchos procesos susceptibles de mejorar.

Este estudio pretende mejorar tres áreas que se han identificado como prioritarias debido al impacto que tienen en el buen funcionamiento financiero del mismo. Las áreas identificadas son: promoción, controles estándares, ventas y costos.

Haciendo análisis de los procesos actuales se trabajarán esas áreas específicas tomando en cuenta todos los registros actuales e identificando dónde están los problemas. Se realizará un nuevo estudio de mercado tomando en cuenta los problemas pasados, pero sobre todo la situación actual del bar. Para mantener el concepto del bar y, al mismo tiempo, aumentar las ventas para obtener más ganancias, se incrementará el número de personas que llegan al Bar y también se aumentará el valor de la factura promedio de lo gastado en cada visita. Los estándares se fijarán en la calidad de servicio y los productos ofrecidos (bebidas alcohólicas y no alcohólicas). Los controles se basarán en los inventarios y en la comparación de los estándares establecidos contra lo real vendido. Respecto a los costos se harán negociaciones constantes con los proveedores y se volverán a estudiar los márgenes relativos y absolutos de ganancias de todos los productos para saber cuáles son los que más rentabilidad dan y, por lo tanto, enfocarse en vender más esos productos. Se estará revisando el menú de productos para mejorarlo y ofrecer una mejor variedad que permita incrementar el volumen de compra y así eliminar el "No Hay" de nuestro servicio.

Aplicando conocimientos de Ingeniería Industrial, este trabajo presentará un nuevo plan para el área de promoción y un sistema estandarizado de control de ventas e inventarios. Esto permitirá minimizar las fallas actuales en los procesos y así aumentar las probabilidades de éxito del negocio.

El trabajo mostrará a los socios las pérdidas causadas por la falta de controles estandarizados y las ventajas que se pueden lograr al reestructurar los procesos existentes.

## I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las empresas dedicadas al negocio del entretenimiento en la vida nocturna en Guatemala ha crecido durante los últimos años y es un mercado inagotable, ya que siempre habrá gente con los recursos para seguir llegando a consumir.

Actualmente el bar está ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, dado que es un lugar nuevo y, por la falta de experiencia de los socios, el desempeño de éste no ha sido el esperado ni el más óptimo.

Debido a los cambios que se están experimentando en el negocio del entretenimiento nocturno este estudio pretende mejorar tres áreas que los accionistas han identificado como las más importantes y urgentes debido al impacto que tienen en el buen funcionamiento financiero del mismo. Las áreas identificadas son:

- Promoción : es usada para fomentar el ingreso de clientes y aumentar el volumen de venta
- Controles estándares: la falta de éstos en los procesos la cantidad de pérdidas y desperdicios que se generen crearan muchos costos e irregularidades significativas, lo que incidiría en las utilidades de la empresa.
- Ventas y costos: se debe tener un excelente control de costos de los productos para poder vender lo necesario y así poder cubrir los gastos fijos para que haya ganancia.

Al realizar diversos estudios y pruebas se podrá mejorar los procesos de control y de promoción afectados llevándolos hasta un nivel óptimo.

El Capítulo II de este trabajo, se enfoca básicamente en la recopilación de información y datos de la empresa y en la documentación de información inexistente la cual servirá para conocer la situación actual de ésta, sus estados financieros, sus puntos débiles y

como se podrían mejorar esos procesos. Se estarán analizando los principales procesos, documentando la forma exacta en que se realizan ya que es donde se encuentran la mayor cantidad de pérdidas y problemas para el funcionamiento efectivo del bar.

En el Capítulo III se presenta el plan de mejora propuesto en el cual se realiza un pequeño estudio de mercado realizado con el propósito de analizar las tendencias, gustos de los oferentes y demandantes de este tipo de empresa. Luego se presentan los resultados obtenidos así como las soluciones y mejoras propuestas a los procesos analizados anteriormente.

Finalmente en los capítulos IV y V se presentan las conclusiones y recomendaciones, bibliografía consultada y anexos de apoyo a este trabajo.

## A. Objetivos

### 1. Objetivo general:

- Mejorar la estructura administrativa y el plan de promoción para aumentar la rentabilidad de la empresa.

### 2. Objetivos específicos:

- Reestructurar el plan de promoción para el cuarto trimestre del 2009, para aumentar en un 50% el ingreso de personas al bar.
- Establecer procedimientos para controles de inventarios.
- Establecer estándares de control para el manejo de todos los productos ofrecidos.
- Disminuir los costos ocasionados por los desperdicios en un 35%
- Establecer promociones que aumenten el consumo de los visitantes en un 25%.

## **B. Justificación del Proyecto**

Se ha observado que se está perdiendo dinero en dos vías:

1. No se están aprovechando al máximo las instalaciones del bar, por una debilidad en la promoción del mismo, por lo que existen espacios sin utilizar en los días de operación.
2. La falta de controles facilita que los empleados puedan cometer actos desleales ya que se ha estimado que las pérdidas por robo y desperdicio existen, por lo que es imperativo establecer nuevos métodos de control.
3. No hay estandarización en el uso de los productos y esto afecta los controles de operación en el negocio, por lo que es necesario estandarizar todas las fases de operación del proceso para evaluar el desempeño y eficiencia en cada una de ellas. Por ejemplo: al servir una botella de Vodka, debe ir acompañada de 4 gaseosas o un litro de jugo de naranja, una bebida alcohólica de Whisky lleva 1.5 onzas de licor y 1/3 de una lata de soda por lo que estandarizamos que de una botella de whisky saldrán 14 bebidas alcohólicas estandarizadas y se usarían al menos 5 latas de soda, esto ya incluye un 10% de pérdidas por manejo y desperdicio, por lo que esto debería controlarse para tratar de mejorarlo y así obtener ahorros de costos en estos rubros.
4. Título del Proyecto: Mejora al plan de promoción y a la estructura de control de un bar
5. Planteamiento del problema o necesidad: En Guatemala el mercado del entretenimiento nocturno tiene fama de tener un tiempo de vida muy corto, pero se ha comprobado que hay lugares que han logrado mantenerse líderes en el mercado por más de 25 años. Dado que el bar lleva muy poco tiempo de haber empezado está cometiendo muchos errores, pero los principales son en promoción, controles estándares, ventas y costos.

Actualmente en Estados Unidos, Europa y Asia los bares y discotecas no tienen este tipo de problemas ya que varios son franquicias reconocidas en ese medio por lo cual ya tienen estructuradas toda la base y un plan de negocios sólido para alcanzar el éxito.

Debido a los puntos ya descritos se considera atractivo mejorar los puntos clave mencionados anteriormente, por lo que se creó la necesidad de llevar a cabo este trabajo y para mejorar las utilidades finales de los socios.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. La Empresa**

Esta empresa es una sociedad anónima conformada por tres socios cuyas acciones se encuentran repartidas equitativamente entre ellos. La empresa surgió de la idea emprendedora de estos tres jóvenes y actualmente se dedica al negocio del entretenimiento y en este momento se encuentra administrando un bar lounge en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Este bar opera del día miércoles al día sábado en un horario de 8:00 p.m. a 1:00 a.m. todas las semanas.

### **B. Análisis interno**

Este Bar es amenizado con música moderna controlada por un D.J. (encargado de la música) con experiencia al respecto y apoyado por un moderno equipo de sonido y luces decorativas. Se ha proporcionado un servicio especializado de bebidas alcohólicas, cocteles, bebidas preparadas, cervezas, botellas de diferentes tipos de licor que se detallarán más adelante.

El estatus del negocio es el de atender a un grupo objetivo joven de los 20 años en adelante y de un nivel socioeconómico de clase media alta para arriba, especialmente estudiantes universitarios, jóvenes empresarios o ejecutivos de empresas.

En el anexo 3 se muestran los planos del negocio amueblado así como sus respectivas áreas. Éste fue preparado junto con los socios para que les sirviera en su funcionamiento y en cumplir requisito que se le solicitaron para conseguir las diferentes licencias para operar legalmente.

La administración del negocio se lleva principalmente por la Gerencia General, la Gerencia de logística y la Gerencia de Mercadeo y Ventas. Desde el inicio no existía un Organigrama al respecto por lo que se elaboró uno el cual se observará más adelante a detalle en el plan de mejora.

### C. Análisis externo

En este tipo de negocio hay muchos tipos de competencia tanto directas como indirectas por lo que hay que saber diseñar claramente un plan de mercadeo para poder enfocarse efectivamente en el grupo objetivo de nuestro negocio.

Entre los tipos de competencia directa tenemos a todos los bares, lounges y discotecas de la zona 10, zona 13 y salida a el Salvador. Entre las principales podríamos mencionar Kalhua, Viva Lounge, Roombar y Tonic.

Encontrados como competencias indirectas están todos los establecimientos que sirven bebidas alcohólicas en distintas formas como restaurantes bar, cevicherías, cervecerías, bares de hoteles, etc., que operan en las áreas aledañas al negocio en la zona 10. Entre los principales podríamos mencionar a Acalas Alas, Champions, Cevichito, Fridays.

La inestabilidad económica en el país consecuencia de la grave crisis financiera mundial está repercutiendo negativamente en el desenvolvimiento de las empresas nacionales y esta no es la excepción, los incrementos nuevamente de los combustibles y un alza en el valor del dólar frente al quetzal está aumentando los costos de operación de esta empresa ya que afectan ostensiblemente sus costos. Esto se puede observar en la Tabla # 29 (Costos del año 2009.) al ver cómo aumenta la renta y el precio de los productos, encareciendo los costos de operación y la renta del local.

Los problemas generados por la epidemia de influenza H1N1 a nivel mundial y los efectos en el país han reducido la afluencia masiva de personas a lugares como este bar lounge , aparte está la amenaza de cierre de estos establecimientos como se hizo en México, lo que significa una gran amenaza a la operación de estos negocios.

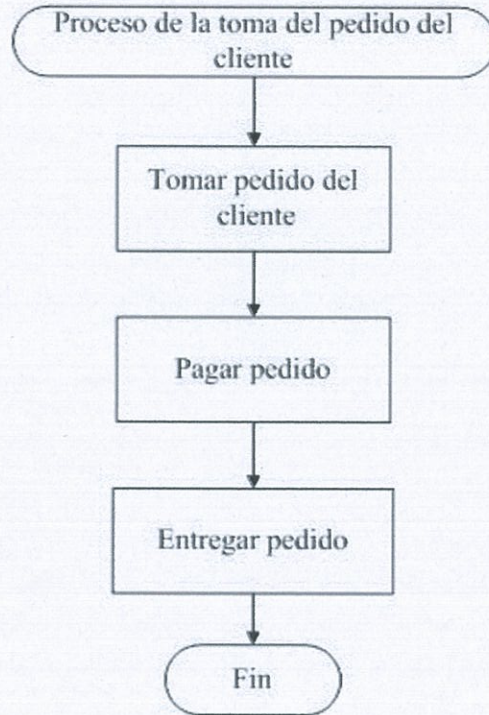
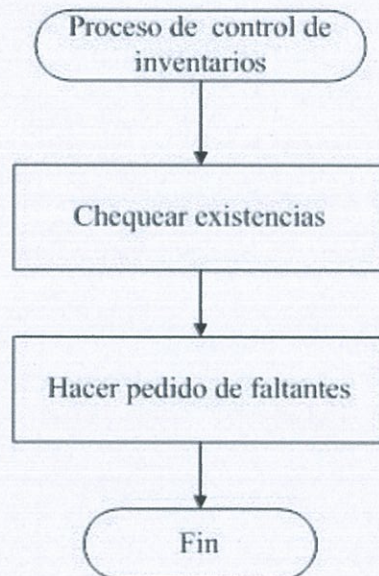
La aprobación de la ley de creación de ambiente libres de humo y de tabaco, según el Decreto 74-2008, por la forma en que ha sido creada y aprobado su reglamento ha ocasionado graves repercusiones a la operación de este tipo de establecimientos ya que hay altas multas hacia los propietarios y no se permite tener un lugar para los fumadores aunque esté sin techo. Por lo que se sabe que los clientes en un bar están acostumbrados a fumar

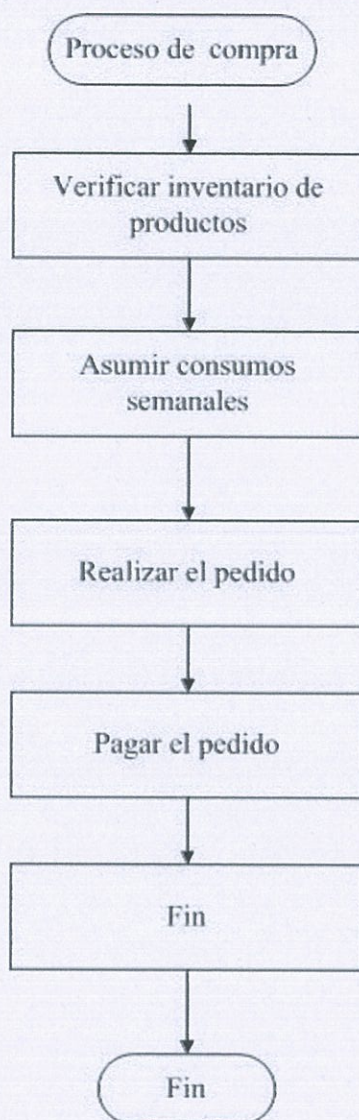
acompañados de sus bebidas preferidas por lo que buscarán un lugar donde se les permita hacer esto aunque esté prohibido y por ende dejarán de visitar los lugares que cumplan con esta ley, lo que causará pérdidas económicas a los lugares que estén cumpliendo con esta normativa.

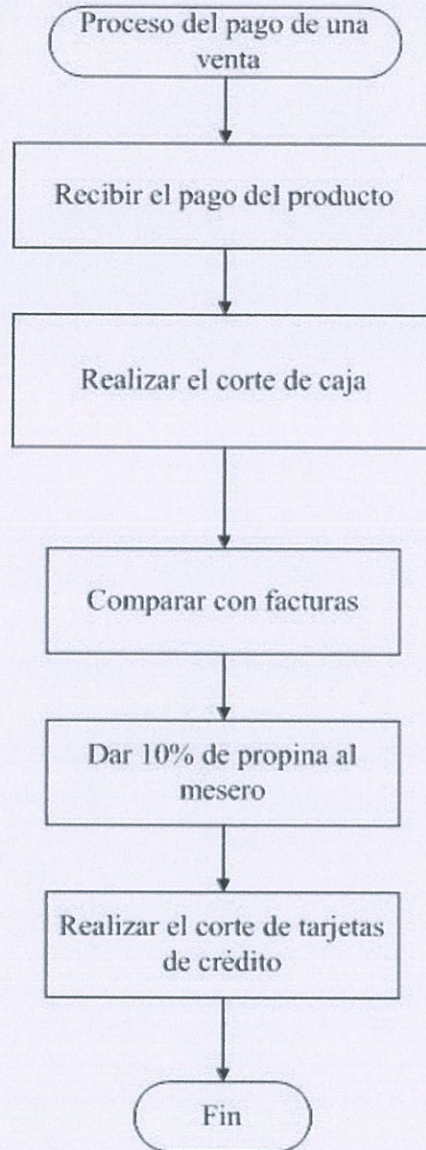
#### **D. Procesos actuales**

Actualmente el bar no consta de un plan de promoción y publicidad constante, ni un plan de mercadeo formal con respecto a su grupo objetivo. Dado que el grupo objetivo al que el negocio se enfoca es, jóvenes de 20 a 25 años, principalmente de un nivel socioeconómico de clase media alta, especialmente estudiantes universitarios del país, jóvenes empresarios o ejecutivos de empresas; solamente se ha promocionado utilizando una página de internet que está incompleta y que nadie conoce, rótulos en lugares inútiles, publicaciones en revistas no concurridas y con promociones ineficientes

A continuación se detallaron los principales procesos que se deben optimizar mediante diagramas de flujo:

**Diagrama # 1: Pedido del cliente****Diagrama # 2: Control de inventario**

**Diagrama # 3: Compra de inventario**

**Diagrama # 4: Pago de una venta**

**Diagrama # 5: Control de bodegas**

### 1. Controles actuales

- **Logística:**

En la actualidad no existen controles en la logística de manejo de los productos que se utilizan en la operación del bar. Los pedidos y las compras de inventario se realizan mediante estimaciones de los consumos sin ningún orden o base estadística. No hay un plan de compras establecido que se adecue a las necesidades del negocio por lo que a veces se agotan algunos productos y se mantienen excesivas cantidades de otros.

- **Estándares de control:**

No hay estándares de control de los productos ofrecidos. No se cuenta con medidas exactas, ni medidores en las botellas para servir los tragos estándares. Al servir con exceso de licor el negocio está perdiendo, pero al servir menos licor hay reclamo de parte de los clientes, por eso es importante la estandarización para que siempre contengan las mismas cantidades de licor y no varíen su sabor. Tampoco se cuenta con menús de los cocteles y bebidas alcohólicas por lo que no son preparados de la misma manera, las marcas de los productos varían constantemente por lo que el sabor y la calidad de estos cambian.

- **Corte de caja:**

No se tiene una comparación de los productos vendidos contra el consumo real, no se efectúa un adecuado corte de caja comparando ingresos contra facturas y comandas emitidas. Al no tener este proceso claro puede existir faltante de dinero en las ventas, despacho de producto no pagado y un gran desorden en las finanzas. Dado que procesos como el de abrir cuenta no existe, se crea un gran cuello de botella en la caja cuando hay múltiples clientes a la misma vez, lo que retrasa el despacho del producto ya que son procesos dependientes uno del otro; resultando en una mala atención al cliente.

- **Desperdicios:**

Dado que no hay controles establecidos para los inventarios, en los productos como el papel higiénico, aromatizantes, productos de limpieza, servilletas, vasos plásticos, removedores; se desperdicia mucho si no se lleva un control o los empleados pueden estar robándolos.

En las bebidas servidas al no tener los controles y los medidores en las botellas se desperdicia el licor al botarlo y al servirles sin medida a los clientes.

- **Plan de promoción actual:**

Al mes de estar funcionando se pudo ver que hay varios procesos ineficientes y alguna falta de estos por lo que se procedió a realizar una serie de entrevistas internas y externas para poder conocer realmente como era la situación. Para entender los problemas de vista de adentro primero se procedió a entrevistar al Gerente General sobre los principales aspectos del bar y cuál era su opinión para utilizar esa información. (Ver anexo 4) Con esta entrevista se pretende obtener información importante para utilizarla en el plan de mejora y conocer más a fondo este tipo de negocio.

### III. PLAN DE MEJORA

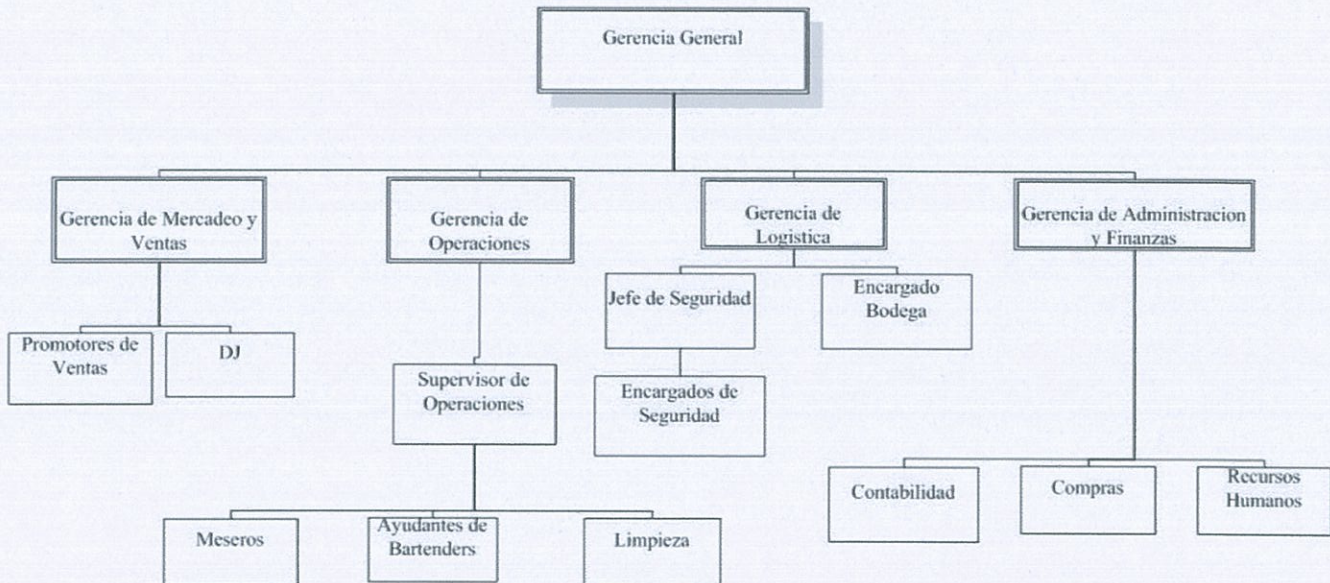
#### A. Organigrama

Un organigrama indica la forma en que se enlazan los departamentos a los largo de las principales líneas de autoridad. (koontz,weihrich, 2004:328)

Los organigramas son considerados instrumentos auxiliares del administrador, sirviéndole de análisis teórico y práctico de la organización. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio. (Lila Milazzo, 2005).

Se observaron las funciones que se realizaban en el bar y el personal que había. Se realizó el organigrama a base de las funciones para el adecuado funcionamiento del negocio, luego se asignaron las personas a las funciones que estaban desarrollando ya que hay algunas personas que ejecutan más de una función.

**Diagrama # 6: Organigrama**



## 1. Manual de funciones

**Tabla # 1: Tabla de descripción de funciones**

Posición	Descripción del puesto	Supervisor
Gerencia General	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	-----
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.	Gerencia General
Gerencia de Operaciones	Planificar, desarrollar y gestionar toda la operativa para que el negocio funcione correctamente.	Gerencia General
Gerencia de Logística	Planificar las compras mensuales y controlar las bodegas del bar.	Gerencia General
Gerencia de Administración y Finanzas	Administrar las actividades económico-financieras, de ejecución presupuestaria, de captación y registro de ingresos, facturación, cobranza y auditoría fiscal;	Gerencia General
Promotor de Ventas	Promocionar el bar para eventos sociales, conseguir nuevos clientes potenciales y aumentar la clientela.	Gerencia de Mercadeo y Ventas
DJ	Controlar la música del bar. Brindar mantenimiento al equipo de sonido y luces decorativas periódicamente para evitar desperfectos.	Gerencia de Mercadeo y Ventas
Supervisor de Operaciones	Velar que las operaciones de la barra se cumplan a la perfección. Es el jefe de los meseros y personal de servicio. Controlar el consumo de productos desechables.	Gerencia de Operaciones

Continuación Tabla # 1: Tabla de descripción de funciones

<b>Posición</b>	<b>Descripción del puesto</b>	<b>Supervisor</b>
Meseros	Atender la mesa, a los clientes, servir las bebidas y llevar las cuentas.	Supervisor de Operaciones
Ayudantes de Bartenders	Auxiliar a los bartenders en cualquier tarea. Lavar vasos y estar surtiendo de hielo la barra. Encargarse que se mantenga la limpieza dentro de la barra.	Supervisor de Operaciones
Limpieza	Mantener ordenadas y presentables todas las mesas de los clientes. Limpiar los servicios sanitarios cada hora y estar atentos a cualquier suciedad dentro del bar.	Supervisor de Operaciones
Jefe de Seguridad	Coordinar todo el personal de seguridad. Entrenar a los encargados de seguridad y decidir quién ingresa y quien no al establecimiento	Gerencia de Logística
Encargado Bodega	Controlar los inventarios de las bodegas.	Gerencia de Logística
Encargado de Seguridad	Mantener el orden y velar por la seguridad del personal y los clientes dentro del bar. Evitar riñas y conflictos entre los clientes.	Jefe de Seguridad
Contabilidad	Encargarse de la tesorería, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, emisiones de cheques, auditorías, control de bancos y control de documentos fiscales.	Gerencia de Administración y Finanzas
Compras	Planificar las compras, seleccionar los mejores proveedores, realizar los pedidos y controlarlos.	Gerencia de Administración y Finanzas
Recursos Humanos	Administrar y supervisar al personal del bar.	Gerencia de Administración y Finanzas

## B. FODA

Para poder detectar las relaciones entre las variables más importantes y así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo del bar era imperativo realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa:

**Tabla # 2: "Análisis FODA"**

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de proveedores de los diferentes productos, lo que se traduce en ofertas. Y diversificación de productos para ofrecer a los clientes.</li> <li>• Buen posicionamiento, ya que está ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.</li> <li>• Buena atención al cliente.</li> <li>• Personal de venta, seguridad y gerencial capacitado y seleccionado que se ha adaptado a las políticas de la empresa.</li> <li>• Equipo de sonido completo y adecuado a las necesidades del negocio.</li> <li>• Dos balcones que son áreas Vip y se ha remodelado con luces y un mobiliario cómodo y presentable para este tipo de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de introducir nuevos productos.</li> <li>• Nuevos segmentos.</li> <li>• Capacidad de poder abrir otro bar en otro lugar donde lleguen clientes potenciales que ya conocen el Bar.</li> </ul>

Continuación Tabla # 2: "Análisis FODA"

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en mercadeo especializado.</li> <li>• No hay control de inventarios.</li> <li>• Desperdicios innecesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Guerra de precios.</li> <li>• Existe competencia desleal, entre las diferentes empresas cercanas.</li> <li>• Leyes y regulaciones del país afectan inesperadamente.</li> <li>• Inseguridad del país y dado que la empresa opera en las noches.</li> <li>• Nuevos bares abriendo en las cercanías del bar enfocados al mismo grupo objetivo.</li> <li>• Incremento en casos de la epidemia de influenza H1N1 que puede llegar a un cierre de los negocios que operan con afluencia de personas.</li> <li>• Mercado muy volátil y gente que cambia de gustos por los nuevos lugares de moda.</li> </ul>

### C. Propuesta nuevo plan de promoción y mercadeo

**1. Encuestas:** Se realizó una encuesta (Ver anexo 2) enfocada básicamente en las preferencias de que es lo que buscan las personas en un lugar visitarlo. Se llevó a cabo la encuesta entre los estudiantes de varias universidades de Guatemala, las que representan el grupo objetivo al que se quiere llegar que sería de un nivel medio alto.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95% y se utilizó la siguiente fórmula:  $Z_{\alpha/2}$

**Ecuación 1. Tamaño de la muestra**

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha/2})^2 (\sigma)^2}{(P)^2}$$

*Donde:*

**n** = Tamaño de muestra

**Z<sub>1- $\alpha/2$</sub>**  = el nivel de confianza que se requiere

**P** = la precisión deseada.

**$\sigma$**  = la variabilidad, que viene dada por la desviación estándar.

*Sustituimos:*

**$\sigma$**  = 5

**P** = 1

**Z<sub>1- $\alpha/2$</sub>**  = 1.96

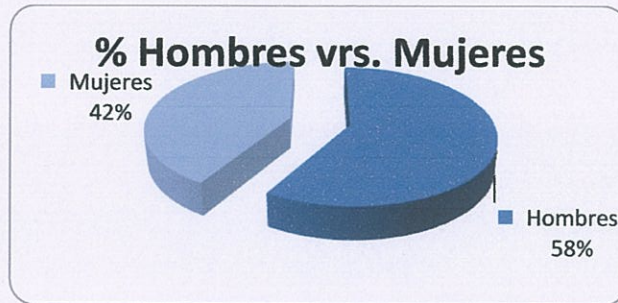
$$n = \frac{(1.96)^2 (5)^2}{(1)^2}$$

A raíz del resultado se obtuvo que era necesario realizar 96.04 encuestas, sin embargo se llevaron a cabo cien.

Las cien encuestas se pasaron a 20 estudiantes de la Universidad Landívar, 10 estudiantes de la Universidad Francisco Marroquín, 10 estudiantes de la Universidad del Valle de Guatemala, 10 estudiantes de la Universidad Mesoamericana, 10 estudiantes de la Universidad Panamericana, 10 estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 10 estudiantes de la Universidad Mariano Gálvez, 10 estudiantes de la Unis y 10 estudiantes de la Galileo. Los resultados de las preguntas más relevantes se muestran a continuación junto con los gráficos de los resultados.

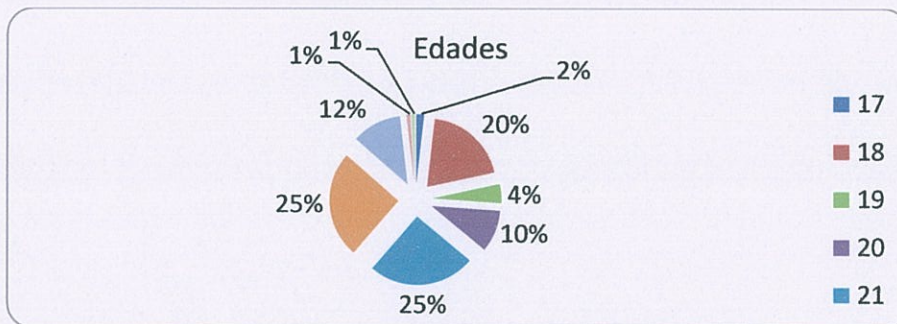
**Pregunta # 1: Sexo: Masculino o femenino**

**Gráfica # 1: Cantidad de hombres vrs. cantidad de mujeres**



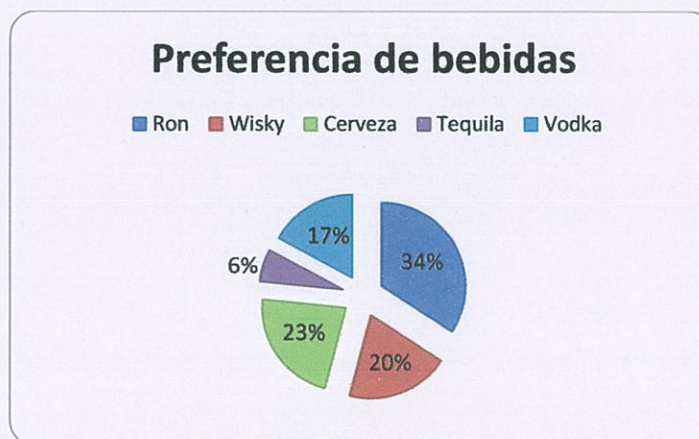
**Pregunta # 2: Edad**

**Gráfica # 2: Edad de las personas**



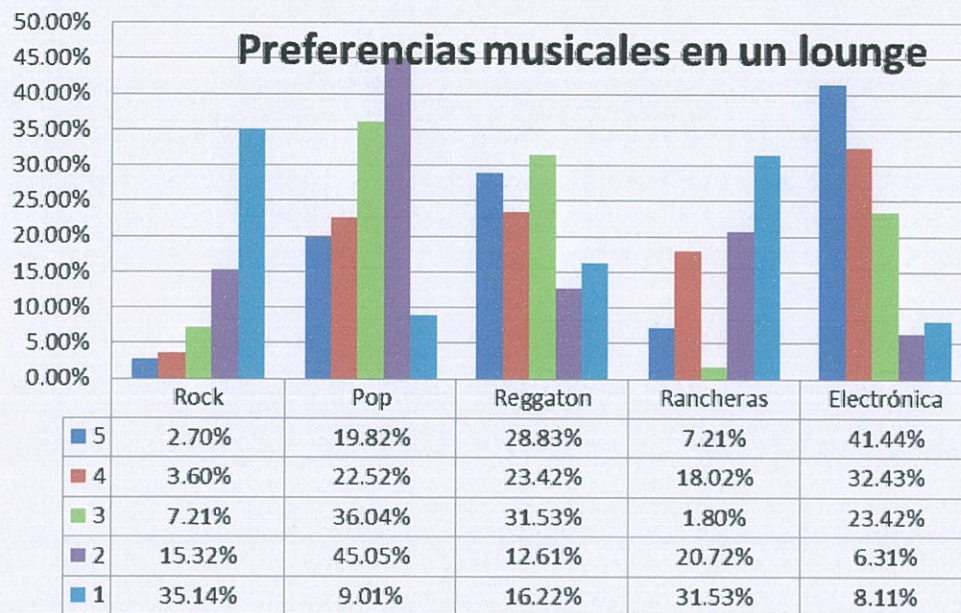
**Pregunta # 3: Por favor enumere en orden de preferencia que bebidas prefiere del (1 al 5)**

**Gráfica # 3: Preferencia de bebidas**



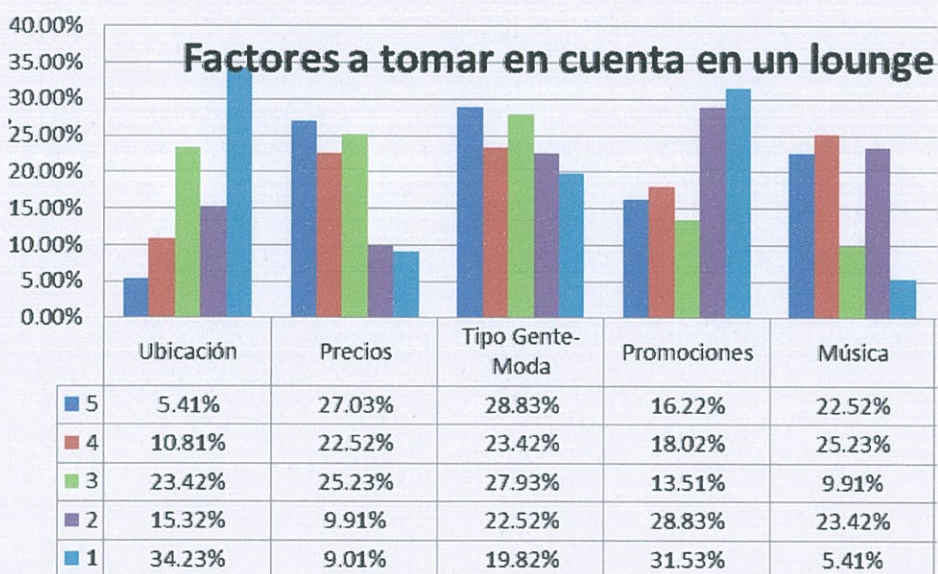
**Pregunta # 4: Por favor enumere en orden de preferencia que tipo de música prefiere (1 al 5)**

**Gráfica # 4: Preferencias musicales en un lounge**



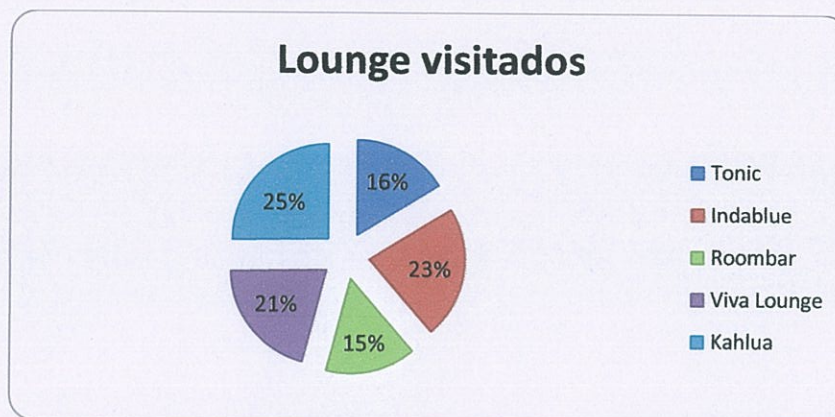
**Pregunta # 5: Favor enumere en orden los factores que toma en cuenta para ir a un lounge (1 a lo mayor y 5 a lo menor)**

**Gráfica # 5: Factores a tomar en cuenta en un lounge**



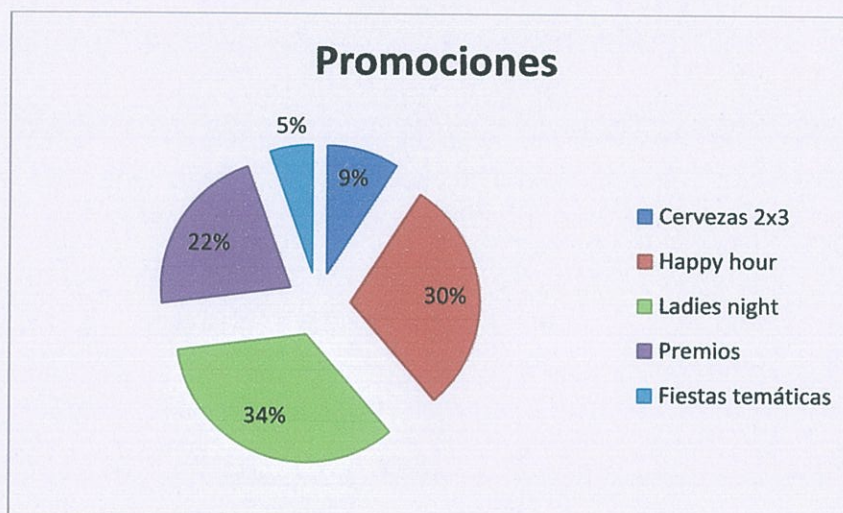
**Pregunta # 6: Mencione cuál de los siguientes lounge visita con más frecuencia**

**Gráfica # 6: Lounges visitados**



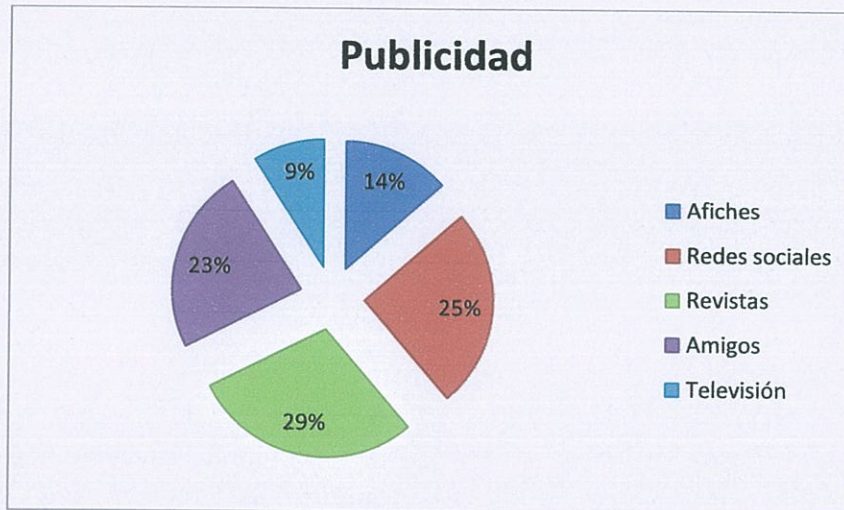
**Pregunta # 7: Marque el tipo de promoción que prefiere**

**Gráfica # 7: Preferencias en promociones**



**Pregunta # 8: Por favor marque su tipo de publicidad prefiere para un lounge**

**Gráfica# 8: Publicidad**



Dado el estudio se puede ver que las características requeridas para que un lounge (bar) sea bien percibido por la gente es que posea un equipo de sonido de calidad con música variada, variedad de licores, precios accesibles, servicio de meseros y promociones ocasionalmente.

También se identificaron las características deseables para que un lounge (bar) sea mejor percibido por la gente las cuales serían:

- Música de géneros especiales como reggaetón y electrónica.
- Precios cómodos (precios accesibles al cliente objetivo) con calidad del lugar.
- Buen mobiliario y equipo.
- Ventilación adecuada.
- Gente agradable.
- Ubicación céntrica.
- Buen servicio y atención al cliente.

- Variedad de licores y cocteles exóticos
- Promociones como por ejemplo *ladies nights* (mujeres toman gratis o más económico)
- Fiestas temáticas.

Todos estos detalles no son indispensables para que funcione un lounge (bar), pero es lo que deberían tener para ser considerados como de los mejores según los encuestados.

Con estos datos se podrán cambiar los aspectos en el bar que no se estén cumpliendo, como por ejemplo establecer el tipo de música que más le agradó a los encuestados para atraer mayor número de clientes. Se podrá cambiar el enfoque de la promoción y publicidad ya que los resultados indican que es por medio de revistas que la mayoría de gente se entera de las promociones y eventos de los bares.

**2. Entrevistas:** Se llevaron a cabo una serie de entrevistas a los gerentes de mercadeo de bares más concurridos del área que se consideran como competencia directa. El propósito de la entrevista fue poder conocer detalles sobre el funcionamiento y las instalaciones de cada uno de estos, así como aprender de la experiencia de ellos.

Nombre
Pedro Cruz
Posición
Gerente de Mercadeo
Empresa
S&B Entertainment (TONIC)

Se entrevistó al señor Pedro Cruz encargado del mercadeo de Tonic Lounge ubicado en S&B Plaza, 4 ave 13-49 Zona 10. Se trataron temas de promoción, mercadeo, atención al cliente, que bebidas se consumen más y factores propios del lugar.

Comentó que ellos operan de miércoles a domingo, teniendo el miércoles cocteles especiales para las mujeres y promociones en botellas los jueves. Se promocionan principalmente en páginas de internet como [www.guate2night.com](http://www.guate2night.com), [www.guatelife.com](http://www.guatelife.com) y su página en la red social de facebook .Su grupo objetivo es de jóvenes de clase media alta

menores de 20 años y que los viernes y sábados cobran una tarifa única de Q100 con todo incluido para tener asegurado su consumo.

La música que ponen en el lounge es el más nuevo electro pop del momento. Cuentan con seguridad propia y meseros entrenados para dar un buen servicio y atención al cliente.

Nombre
<i>Daniel Espagnac</i>
Posición
Gerente de Mercadeo
Empresa
<i>Viva Lounge</i>

Se entrevistó al señor Daniel Espagnac encargado del mercadeo de Viva Lounge ubicado en 3 AV. 12-38 Edificio Paseo Plaza 2ndo nivel zona 10. Se trataron temas de promoción, mercadeo, atención al cliente, que bebidas se consumen más y factores propios y distintivos del lugar.

El bar y discoteca Viva Lounge plantea un concepto vanguardista moderno con tres ambientes distintos para jóvenes entre 20 y 35 años, y, según afirma Daniel, con los precios más competitivos de toda la Zona Viva.

Viva Lounge está ubicado en la zona 10, en el segundo nivel del edificio Paseo Plaza, y cuenta con dos barras, dos salones con mesas, uno de los cuales se convierte en una pista de baile, y dos balcones con vista a la calle.

Esta discoteca abre sus puertas de miércoles a sábado de ocho de la noche a una de la mañana y la entrada es por consumo (generalmente por la compra de una botella de cualquier licor). Su código de vestir es casual tanto para hombres (pantalón y zapatos obligatorios) como para mujeres.

Los precios en Viva Lounge van de acuerdo al cliente. Una botella de ron cuesta 320 quetzales y, para gustos más exigentes, hay whisky etiqueta azul (el más caro del lugar) por tres mil quetzales.

“Somos un *lounge* moderno que ofrece una variedad de música para todos los gustos en el mejor sector de la Zona Viva. Tenemos un ambiente distinto para cada tipo de público, los mejores martinis y los precios más competitivos del área”, cuenta Diana Aldana, propietaria de Viva.

Entre sus virtudes destacan sus modelos nacionales e internacionales, como anfitrionas del lugar, y su *lady's night* (noche de mujeres) el jueves, con tragos a dos por uno para ellas.

Nombre
<i>Miguel Angel Elias</i>
Posición
Gerente
Empresa
<i>Kalhua</i>

Se entrevistó al señor Miguel Ángel Elías gerente de Kalhua ubicado en la 1a. avenida 15-06 zona 10. Se trataron temas de promoción, mercadeo, atención al cliente, que bebidas se consumen más y factores propios y distintivos del lugar.

Kalhua es una discoteca ubicada en la zona 10 capitalina y dedicada a un público que cuenta con grandes recursos y buena capacidad económica. La disco está abierta de miércoles a sábado de ocho de la noche a una de la mañana, cuenta con dos ambientes donde la gente baila y se reúne con los amigos.

"Me gusta venir aquí porque me encuentro con gente que conozco y el ambiente es seguro", expresa Sara, una clienta frecuente de Kalhua.

Se trata de uno de los locales más grandes de la capital, donde para entrar hay que pagar una tarifa de 50 quetzales con derecho a una bebida, o bien pagar una botella por cada cuatro personas. Una vez allí, los visitantes se reparten en dos zonas decoradas con sillones de cebra y bola de espejos. Para acceder a la parte vip se necesita reservación y es obligatorio consumir dos botellas por cada mesa.

"La música aquí es variada, desde electrónica hasta reggaetón y en español", dice Miguel Ángel, gerente del local.

La discoteca lleva 25 años abierta, no siempre ubicada en el mismo lugar, sin embargo siempre conocida por sus clientes, que nunca faltan, sobre todo los fines de semana, cuando acuden al lugar. Es obligatorio respetar un código de vestuario para poder ingresar.

Los miércoles hay ofertas para las mujeres (*ladies night*) y de vez en cuando realizan fiestas temáticas y traen diferentes disc jockeys.

**3. *Benchmark*:** El *Benchmark* es una técnica utilizada para comparar el rendimiento de un sistema contra otro o de parte del mismo. Se realizó un *Benchmark* respecto a los tres lugares donde se realizó la entrevista por lo se pudieron obtener los datos sobre cada lugar así como observarlos detalladamente. Se trató de conseguir datos sobre sus precios, instalaciones, sistemas de pago, música, tipo de gente, promociones y ambiente.

**a. Tonic Lounge:** Se pudo observar que los clientes prefieren este lugar por la cantidad de promociones que tienen, ya que hacen cocteles especiales todos los días y los miércoles tienen la promoción de ladies night. También se pudo observar todo el mobiliario que utilizan el cual es de moda de estilo bajo, con el cual si se cuenta en algunas áreas en el bar. Su sistema de cobros es por medio de comandas y es manual hecho por los bartenders y meseros. La música es más enfocada al género electrónico y pop. Detalles que se tomaron en cuenta son que la ventilación está dada por ventiladores grandes de metal colocados por todo el techo y las paredes.

**b. Kalhua:** Se pudo ver que su target es gente más exclusiva por lo que tienen que tratar de dar un mejor ambiente y servicio. Sus precios son más altos que todos los demás por lo mismo. Un factor que se tomó en cuenta es que el cobro y la facturación se lleva computarizado por lo que se tiene un mejor control. Tener un sistema computarizado también tiene sus riesgos ya que el administrador puede alterar las ventas y resultados a su

gusto con la clave del usuario, si este no es bien restringido. También, al caerse el sistema, retarda todo el proceso de cobro como ya ha pasado algunas veces, ya que el personal no está capacitado para realizar los cobros manualmente. Respecto a la música ponen de todos los géneros modernos enfocándose en música pop del momento. Detalles para tomar en cuenta son que tienen sillones forrados de piel, un diseño moderno del bar y cuentan con un sistema interno de ventilación para la comodidad del cliente aunque este sea más caro.

**c. Viva Lounge:** Se pudo ver que su target es más amplio ya que está enfocado a un nivel socio económico más bajo y no tienen muchas limitaciones para dejar entrar a la gente. Cuenta con ventiladores en las paredes y aparte tiene dos balcones abiertos lo cual es una ventaja porque fomenta la ventilación natural. Cuenta con un equipo de iluminación moderno, lasers electrónicos y máquinas de humo para un ambiente diferente. Su música es básicamente del tipo electrónica y a un volumen más alto de lo normal. Su sistema de cobro también es manual y llevado en comandas en una caja cada una con el nombre del mesero. Detalles que tienen ellos a favor es que contratan edecanes y modelos para los fines de semana para que promocionen las marcas y atraigan más gente.

#### 4. Nuevas propuestas

**a. Publicidad:** Respecto a publicidad se promocionará en revistas enfocadas en la vida nocturna y redes sociales como *Facebook*, las cuales son visitadas por una gran cantidad de personas del grupo meta. Se estarán invitando a fotógrafos de páginas concurridas de internet, así como a entrevistadores de programas de televisión para que promocionen el lugar en programas enfocados a la vida nocturna como Punto G de Guatevisión. Se terminará la página de internet del bar para que pueda ser visitada por mucha más gente y se pueda vender el bar no como un lugar sino una marca.

**b. Promociones:** Como en cualquier negocio hay días de ventas altas y otros de ventas bajas, se manejarán promociones especiales respecto a cada día. Según los registros y datos estadísticos se puede observar que los días jueves son los más bajos de venta y los días sábado los más altos generalmente.

- **Ladies night**

Se establecerá para los días jueves un concepto de "ladies night" que consiste en que las mujeres toman cocteles especiales del bar gratis, desde las 8:00 p.m. a las 10:30 p.m. Además se hacen ofertas de diferentes bebidas ofreciendo litros a precios de botellas, una media botella regalada en la compra de la botella, cubetazos de cervezas con 6 botellas a precio de 5 botellas, para los caballeros. Implementando esta promoción lo que se busca es aprovechar al máximo la capacidad del bar a tempranas horas de la noche mayormente por mujeres, ya que la mayoría de la gente llega alrededor de las 10:00 p.m. El problema que se tiene es la falta de clientes en las horas tempranas de la noche, lo que causa que al llegar los clientes potenciales vayan hacia otro lugar al no observar mucho movimiento.

**Tabla # 3: Costos fijos de los días jueves**

<b>Costos fijos</b>	<b>Valor</b>
Encargado de seguridad	Q 250.00
1 cajero	Q 200.00
1 bartender	Q 125.00
2 meseros	Q 150.00
Dj	Q 250.00
Administrador	Q 250.00
Luz, materiales vario	Q 150.00
<b>Total</b>	<b>Q 1,375.00</b>

Las ventas de los días jueves normalmente no se alcanzaba el punto equilibrio para cubrir los costos por lo que significaban pérdidas. Se puede ver que los costos fijos de esos días son de Q1375.00, después de esa cantidad lo demás son utilidades. Al implementar las ladies night los costos que implicaban eran las bebidas alcohólicas preparadas que se regalarían, como por el ejemplo el Blue Vodka el cual su costo es de Q2.70.

**Tabla # 4: Costeo de Vodka Blue**

Vodka Blue	Medida	Costo
Vodka	1.5 onzas	Q1.25
Seven up	3 onzas	Q0.90
Blue Curacao	1/2 onza	Q0.55
<b>Total</b>		<b>Q2.70</b>

En promedio llegaban 40 mujeres entre las 8:00 p.m. y las 10:30 de la noche, que era la hora de la promoción y en promedio ingerían 3 bebidas alcohólicas preparadas cada una, lo cual representaba un costo de Q8.00 por cada mujer que ingresara que globalmente son Q320.00 por día de promoción. Se pudo observar que las ventas aumentaron simplemente con ver que los costos fijos se cubrían. Las ganancias no se reflejan en el consumo que las mujeres tendrán en esas horas, sino en los clientes potenciales que atraen y consumen en el bar.

Se comparan a continuación como se afectan las utilidades el realizar este tipo de promociones de disminuir precios en los productos afectando el margen de contribución y absorbiendo los costos de los tragos de las mujeres para aumentar las ventas. Los días de estas promociones no solo aumentan las ventas sino que también se causa un efecto multiplicador ya que se crea un mayor flujo de clientes que se espera que regresen a corto y mediano plazo.

**Tabla # 5: Análisis de utilidades sin promoción**

Ventas	Gastos de promoción	Contribución	Utilidad
Q2,000	0	0.75	Q1,500

**Tabla # 6: Análisis de utilidades con promoción**

Ventas	Gastos de promoción	Contribución	Utilidad
Q5,000	Q320	0.6	Q2,680

- **Reservaciones**

Se manejará un concepto de reservaciones para los cumpleaños ofreciéndoles un área reservada así como bebidas de cortesía y accesibilidad para la entrada de sus invitados. Se harán descuentos especiales a grupos de convivios y se les obsequiará una botella de cortesía a grupos mayores de 25 personas. El objetivo de esto es tener un ingreso seguro ese día y que estos cumpleaños atraigan más gente y así mismo tener ya una base de clientes para esos días.

Se pudo medir que los días con reservaciones hechas, el ingreso de gente fue significativamente mayor así como las ventas diarias. Un día con reservación las ventas podían aumentar hasta en Q5000.00. Los costos incurridos son de aproximadamente Q500 quetzales por las entradas de cortesía que se dan así como las bebidas alcohólicas preparadas para los cumpleaños, y que el margen de contribución disminuye en un 10% por los descuentos que se dan para ese grupo.

Se pudo cuantificar que los días con reservaciones aumenta el flujo de personas en aproximadamente cien personas más de lo normal.

**Tabla # 7: Análisis de Utilidades sin reservaciones**

Ventas	Gastos de promoción	Contribución	Utilidad
Q15,000	0	0.75	Q11,250

**Tabla # 8: Análisis de Utilidades con reservaciones**

Ventas	Gastos de promoción	Contribución	Utilidad
Q20,000	Q500	0.65	Q12,500

- **Tarjetas VIP**

El manejo de unas tarjetas VIP de cliente frecuente serían muy efectivas para los clientes ya que se podría crear una relación más fuerte de identificación entre el cliente y el bar. Por cada botella que consumieran de un licor se les iría sellando la tarjeta y al llegar a 4 botellas se les regalaría la próxima botella. Con esta promoción se fomenta la venta y se crea una mayor conexión con el cliente ya que se le darían beneficios adicionales como entrada sin problemas al bar, mesa en el área vip y degustaciones de las nuevas bebidas exóticas. A la misma vez que se les dan beneficios con las tarjetas, también tienen el fin de recopilar los datos de todos los clientes para así tener una base de datos para poder enviarles las promociones del bar. Con la tarjeta se puede llevar un control de retención de clientes ya que cada vez que la utilicen se registra el dato y se lleva el control de la cantidad de clientes que regresan.

El costo de cada tarjeta sería el material y su impresión, el cual sería de Q10.00 cada una, una marca patrocinadora lo aportaría a cambio de promocionar sus productos con la tarjeta.

**c. Innovaciones:** El mercado guatemalteco es muy volátil y susceptible respecto a los lugares nocturnos y va cambiando dependiendo cuando éste pasa de moda. Por lo tanto para no caer en la monotonía se ofrecerán fiestas temáticas apoyadas por nuestros proveedores para impulsar la venta de sus productos las cuales se realizarán dos veces al mes. Se cuenta de proveedores como Alcazaren, Distribuidora Marte, Cervecería Centroamericana, Pepsi (Brahva), Licorera Nacional y Marcas Mundiales. Al realizar estas fiestas con los patrocinadores se le transmite un valor extra al cliente ya que son fiestas especiales y se fomenta el consumo de esos productos.

Las fiestas realizadas no representan costo alguno para el bar ya que son financiadas por la marca patrocinadora. Lo único que cambia ese día es que se les otorga exclusividad de venta sobre su marca, aumentando las ventas de sus marcas sobre sus competidores. Un ejemplo de promociones con las marcas es bajar de precio sus productos respecto a los demás, para fomentar su venta, el margen de ganancia baja pero el volumen aumenta lo que compensa las ganancias.

Se utilizarán diferentes dinámicas con los clientes como estar contratando edecanes, animadores y grupos en vivo para estar cambiando el ambiente del bar constantemente. También se trabajará con empresas de publicidad como Q marketing que es una empresa que se especializa en publicidad por bluetooth que consiste en enviar mensajes a los celulares por medio de bluetooth y se piensa utilizar para promocionar el nombre del bar como marca, así como promociones especiales de bebidas cada día. El costo de esta dinámica también sería absorbido por la marca que apoye para promocionar sus productos en especial.

## 5.

### a. Propuesta nuevo plan de procesos de control

1) **Estrategia de bajos costos:** La publicidad y la promoción en el bar se realizarán mediante personas y promotores, causando un efecto de alto impacto y bajo costo. Se ha visto que las publicaciones en revistas y pagar espacios publicitarios no ha aumentado la cantidad de personas que visitan el lugar ni el consumo en general, dando así un gasto innecesario. Pero al realizar eventos con otras personas y dándoles beneficios como entrada VIP y proporcionándoles sus bebidas y una pequeño porcentaje de comisión respecto al consumo que sus invitados tengan, ellos se encargan de realizar la promoción del lugar de una forma más efectiva. Los promotores llegan temprano al bar y cada uno tiene sus invitados asignados para controlar sus consumos y el número de personas que entren, luego al final de la noche se comparan sus datos con los tomados por el encargado de seguridad y los meseros. Por ejemplo si entra un grupo de 30 personas que consumen

Q3000.00, al promotor se le pagaría un 10% sobre esa venta, es decir Q300.00. Esta estrategia ayuda a atraer nuevos clientes y a aumentar las ventas.

2) **Control de desperdicios:** Los desperdicios ocasionados en el bar provenían en su mayor parte en el uso excesivo y sin control de servilletas, papel higiénico, toallas sanitarias, hielo servido en exceso y vasos quebrados en la noche. Se establecerán cantidades estándares semanales de todos los productos que ocasionan el aumento de costos y desperdicios para así disminuir su uso excesivo e innecesario de estos.

**Tabla # 9: Reducción de desperdicios**

Producto	Presentación	Costo unitario	Uso mensual	Valor	Cantidad a usar	Valor	Ahorro de desperdicios	Ahorro (%)
Toallas para manos	Paquete	Q25.00	35	Q875.00	22	Q550.00	Q325.00	37.14
Papel higiénico	Rollo grande	Q25.00	22	Q550.00	13	Q325.00	Q225.00	40.91
Servilletas grandes	Paquete de 100	Q4.50	30	Q135.00	20	Q90.00	Q45.00	33.33
Servilletas pequeñas	Paquete de 100	Q2.25	30	Q67.50	22	Q49.50	Q18.00	26.67
Hielo	Bolsa de 25 Libras	Q12.00	200	Q2,400.00	130	Q1,560.00	Q840.00	35.00
Pajás	Bolsa de 100	Q8.00	10	Q80.00	7	Q56.00	Q24.00	30.00
Bolsas de basura grandes	Unidades	Q2.10	25	Q52.50	18	Q37.80	Q14.70	28.00
Bolsas de basura medianas	Unidades	Q1.30	40	Q52.00	30	Q39.00	Q13.00	25.00
Bolsas de basura pequeñas	Unidades	Q0.75	75	Q56.25	56	Q42.00	Q14.25	25.33
Vasos plásticos	Unidades	Q0.40	200	Q80.00	300	Q120.00	-Q40.00	-50.00
Vasos de vidrio	Unidades	Q2.50	200	Q500.00	80	Q200.00	Q300.00	60.00
<b>Totales</b>				<b>Q4,848.25</b>		<b>Q3,069.30</b>	<b>Q1,778.95</b>	

Se puede observar que se reducirán los desperdicios y costos de Q4848.25 a Q3069.30, lo que muestra un ahorro de Q1778.95 mensual. Se ahorra aproximadamente un 35% en el consumo de los productos mencionados.

**3) Enfoque en la calidad del servicio al cliente:** En el bar se darán capacitaciones al personal sobre atención y servicio al cliente creando así un ambiente de respeto y el concepto de que el cliente siempre tiene la razón. Se buscará la fidelidad de nuestros clientes logrando que regresen todas las semanas y tratándolos como clientes especiales. Habrá promociones especiales para nuestros clientes nuevos así como a los clientes que más consuman para mantenerlos contentos y así lograr un buen servicio. Por ejemplo con la promoción de las tarjetas se puede dar un mejor servicio al cliente aparte de así captar los datos de los nuevos clientes y poder documentar la cantidad de nuevos clientes atraídos al bar debido a las promociones realizadas.

**4) KPI's:** Los KPI's miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Estos se utilizarán en el sistema de control para asegurarse que la productividad y operaciones se encuentren dentro de un rango aceptable y así poder sobresalir en un mercado altamente competitivo. Algunos de los KPI's que se tomarán en cuenta son los siguientes:

- Crecimiento de ventas: este dato se podrá observar en las ventas diarias e irse comparando con las ya documentadas.
- Porcentaje de retención de clientes: los clientes frecuentes tendrán sus tarjetas VIP por lo que al utilizarla y obtener descuentos se podrá tener el dato de cuantos vuelven y cuantas veces.
- Cantidad de consumidores que ingresan: los encargados seguridad llevan el control con contadores para llevar el numero de ingresos y no saturar el lugar, con estos datos se proceden a realizar las promociones respecto a los días con mayor movimiento.
- Reducción de desperdicios: los costos deben disminuir y las ganancias aumentar, se obtendrá mayor rendimiento con menos productos.
- Control de inventarios y flujo de productos: se etiquetarán las botellas con códigos cada una para que al final del día se compare las ventas de botellas con las botellas vacías, el cual tiene que coincidir y todas deben estar etiquetadas. Para controlar la venta de bebidas de licores se utilizarán

dispensadores en las botellas con la medida estándar de las bebidas a servir, el cual sería de una onza, con lo que se evitarán los desperdicios de bebidas y servir excesos o de menos en las bebidas preparadas. Estos indicadores se medirán documentando los nuevos datos y se compararán contra los valores ya existentes para así obtener el crecimiento o reducción de cada uno para poder medir el resultado de todas las propuestas hechas.

b. **Nuevos controles y procesos** Dada la inexistencia de los controles en el bar ha habido faltantes de inventarios, hurtos y mucho desorden en la administración y en los pedidos. Dado esto se elaboró un diagrama de flujo que se debe llevar para la adecuada operación de cada proceso.

#### 1) **Nuevos controles en ventas**

##### a) **Nuevo diagrama de flujo sobre el proceso de pedido de un cliente**

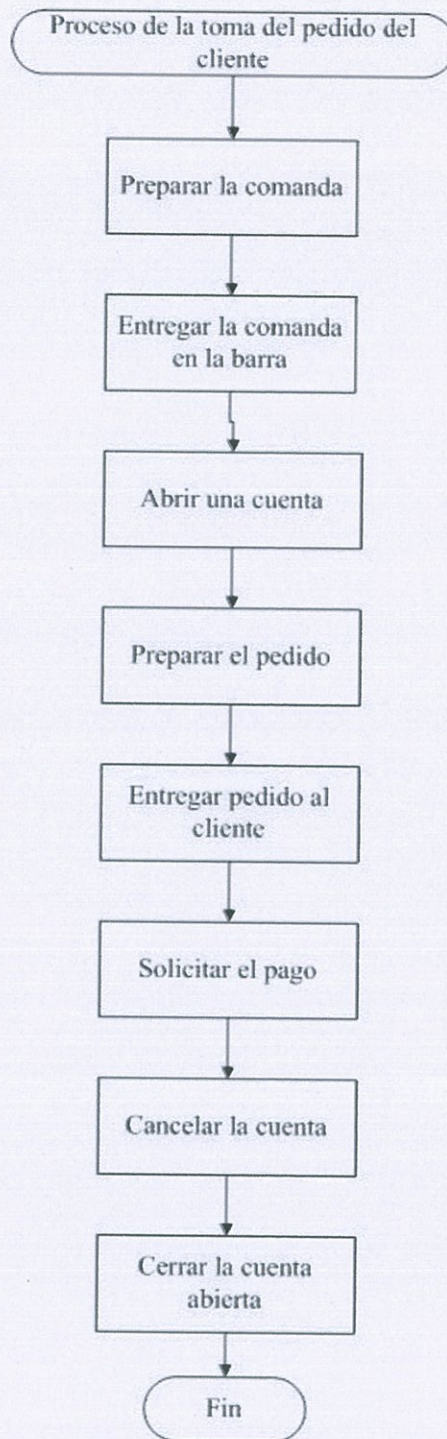
En el proceso del pedido de un cliente los pasos son:

1. *Preparar la comanda:* el mesero le pregunta al cliente su pedido para preparar la comanda.
2. *Entregar la comanda en la barra:* el mesero entrega la comanda en la barra al cajero, el cual la autoriza y solicita el pedido al bartender.
3. *Abrir una cuenta:* el cajero abre una cuenta al mesero del pedido que se va a entregar.
4. *Preparar el pedido:* el bartender prepara el pedido y se lo entrega al mesero.
5. *Llevarlo al cliente:* el mesero entrega el pedido al cliente.

6. *Entregar la comanda en la barra:* el mesero entrega la comanda en la barra al cajero, el cual la autoriza y solicita el pedido al bartender.
7. *Abrir una cuenta:* el cajero abre una cuenta al mesero del pedido que se va a entregar.
8. *Preparar el pedido:* el bartender prepara el pedido y se lo entrega al mesero.
9. *Llevarlo al cliente:* el mesero entrega el pedido al cliente.
10. *Solicitar el pago:* al terminar el servicio el mesero solicita el pago al cliente.
11. *Cancelar la cuenta:* el mesero llega con el dinero o tarjeta de crédito a pagar la cuenta con el cajero.
12. *Cerrar la cuenta abierta:* el cajero cierra la cuenta y emite la respectiva factura.

**b) Nuevo diagrama de flujo para la operación de control de inventarios** Tampoco existe un diagrama de flujo para la operación de control de inventarios por lo que se les elaboró uno al respecto, que consiste en:

1. *Elaborar los inventarios semanales:* el encargado de bodega elabora inventarios físicos semanales realizando conteos en las bodegas de todos los productos.
2. *Revisar la documentación para el control de inventarios:* el encargado de bodega se revisa la documentación de notas de ingreso, notas de salida y kardex por bodega para verificar el dato inventariado de cada producto.
3. *Revisar el movimiento de lo vendido en las comandas:* el gerente de logística revisa el movimiento de las comandas para encontrar las cantidades por producto vendidas.

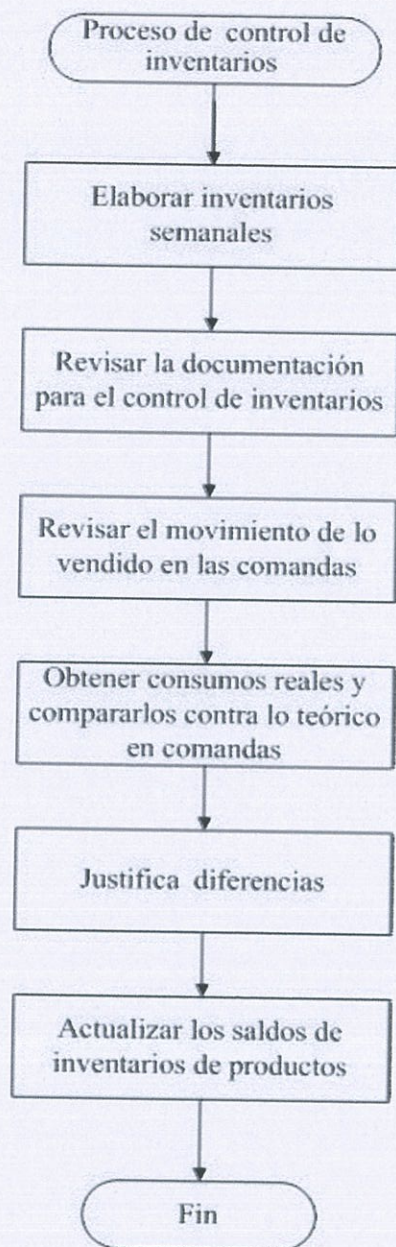
**Diagrama # 7: Nuevo diagrama de flujo sobre el proceso del pedido del cliente**

4. *Obtener consumos reales y compararlos contra lo teórico en comandas y otros documentos:* el gerente de logística compara lo real de los inventarios contados contra los datos teóricos encontrados en los documentos revisados.
5. *Justificar diferencias:* el encargado de bodega debe justificar cualquier diferencia que se encuentre en los inventarios por producto, errores, sobrantes o faltantes y responder por éstos.
6. *Actualizar los saldos de inventarios de productos:* el gerente de logística autoriza actualizar los saldos de inventarios de productos en el kardex al verlo necesario.

c) **Nuevo diagrama de flujo de las compras.** En lo referente a las compras se les elaboró un diagrama al respecto que consiste en:

1. *Revisar los promedios de los consumos semanales por producto:* el gerente de logística revisa los consumos semanales por producto.
2. *Revisar los inventarios finales por producto, comparar con los consumos y decidir si es necesario adquirir algunos productos:* el gerente de logística realiza todo este proceso.
3. *Verificar con los proveedores las ofertas que se tienen:* el gerente de logística se comunica con los proveedores para obtener mejores precios de acuerdo a ofertas que tengan.

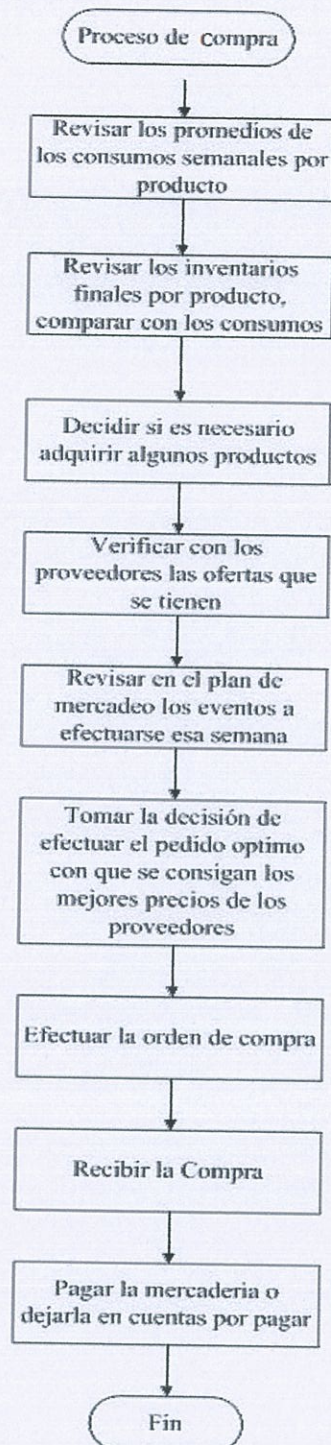
**Diagrama # 8: Nuevo diagrama de flujo para la operación de control de inventarios**



4. *Revisar en el plan de mercadeo los eventos a efectuarse esa semana:* el gerente de logística junto al gerente de mercadeo revisan el plan para obtener necesidades de productos para corto y largo plazo.
5. *Tomar la decisión de efectuar pedidos de los diferentes productos que se necesitan en los volúmenes necesarios para cumplir las posibles necesidades y que se ajusten a conseguir los mejores precios de los proveedores:* el gerente de logística efectúa el pedido.
6. *Efectuar la orden de compra:* el gerente de logística realiza la compra.
7. *Recibir la compra:* el encargado de bodega recibe la compra y la verifica con la orden de compra.
8. *Pagar la mercadería o dejarla en cuentas por pagar:* el administrador realiza el pago o traspasa a contabilidad la factura para dejarla en cuentas por pagar.
9. *Ingresar producto a bodega:* el encargado de bodega ingresa el producto a la bodega.

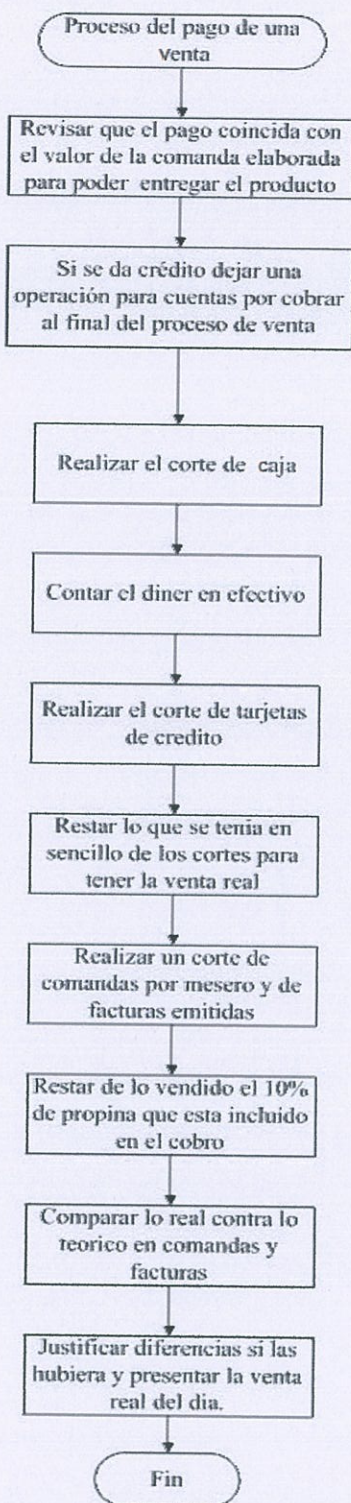
**d) Nuevo diagrama de flujo del pago de las ventas** Para el proceso de ventas se desarrolló otro diagrama que consiste en:

1. *Recibir el pago de la venta:* el cajero recibe el pago, el cual puede ser en efectivo o en tarjeta de crédito, este pago debe coincidir con el valor de la comanda elaborada para poder efectuar la entrega del producto, si el administrador autoriza algún crédito se deja una operación para cuentas por cobrar al final del proceso de venta, o sea al cierre de la atención a los clientes,
2. *Realizar el corte de caja:* el cajero junto con el administrador realizan el corte de caja.

**Diagrama # 9: Nuevo diagrama de flujo de compra de inventarios**

3. *Contar el efectivo:* el cajero junto al administrador cuentan el efectivo de las ventas del día.
4. *Realizar el corte de tarjetas de crédito:* el cajero y el administrador realizan el corte de tarjetas de crédito, se resta lo que se tenía de caja de sencillo, sale la venta real en Quetzales.
5. *Se hace un corte de comandas por vendedor y de facturas emitidas:* el cajero y el administrador se resta de lo vendido el 10% de propina que está incluido en el cobro, se compara lo real contra lo teórico en comandas y facturas. Del total de ingresos se resta lo que se tenía de caja de sencillo para obtener la venta real del día.
6. *Justificar diferencias si las hubiera y presentar la venta real del día:* el cajero justifica cualquier diferencia, faltante o exceso de dinero y responde por las diferencias.

2) **Nuevas bodegas:** En la actualidad no se contaba con ningún control respecto a los inventarios más que el de la compra inicial y se almacenaba en la única bodega. Se construirá una nueva bodega para separar la bodega general existente de forma más efectiva los inventarios de cada día y así evitar pérdidas. Esta bodega será anexa a la bodega principal existente donde se tendrán los productos de mayor movimiento y consumo donde solo un encargado tendrá las llaves y será el responsable. Luego se tomará el inventario dentro de la barra y se tomará en cuenta como una bodega más para que todo este inventariado. Finalmente todo el producto que se encuentra solamente para exhibición será también tomado en cuenta como una bodega y así será controlado. Los datos de las cuatro bodegas se ingresarán en una computadora con los nombres de: Bodega Principal, Bodega de Freezers, Bodega de Despacho y Bodega de Exhibición. Ahí serán documentados todos los movimientos realizados entre las bodegas así como todos los despachos y ventas para dejar todas las transacciones documentadas para futuros estudios.

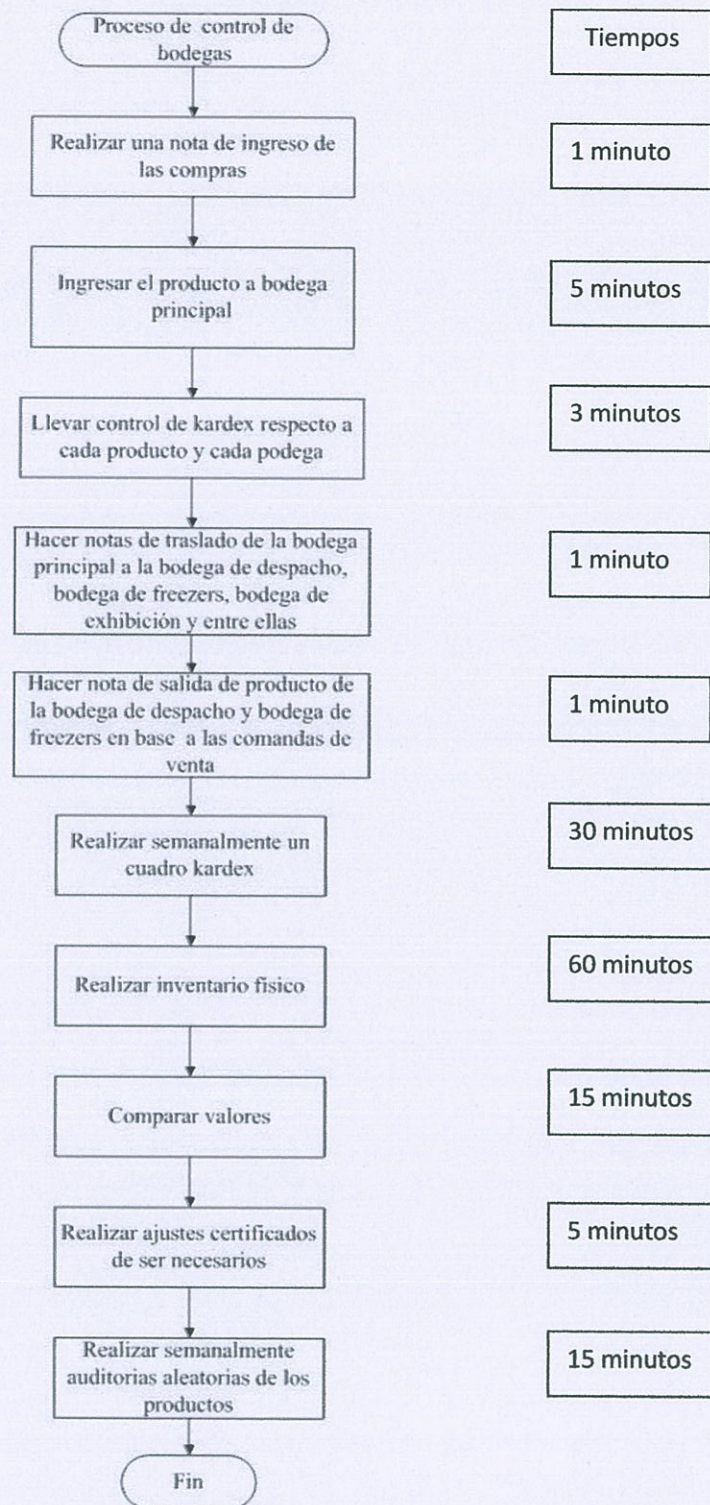
**Diagrama # 10: Nuevo diagrama de flujo del pago de las ventas**

Para las actividades realizadas en el control de bodegas se realizó un estudio de tiempos con el encargado de éstas ya que es la misma persona quien realiza todas las actividades. El tiempo total es el recomendado a hacer ya que varían demasiado dependiendo el tipo de producto que ingresa a la bodega pero en promedio luego de realizar una toma de tiempos más de 10 veces con diferentes productos, esos fueron los tiempos estándar, sumando un total de 136 minutos.

**a) Nuevo diagrama de flujo de control de bodegas** Para el proceso de control de bodegas se desarrolló otro diagrama que consiste en:

1. *Realizar una nota de ingreso de las compras:* el encargado de bodega realiza la nota de ingreso de los productos que se compraron.
2. *Ingresar el producto a bodega principal:* el encargado de bodega ingresa el producto comprado a la bodega principal.
3. *Llevar el control de kardex:* el encargado de bodega controla cada producto con cada bodega con el kardex.
4. *Hacer notas de traslado:* el encargado de bodega realiza las notas de traslado de la bodega principal a la bodega de despacho, bodega de freezers, bodega de exhibición y entre ellas.
5. *Hacer nota de salida de producto en base a las comandas de ventas:* el encargado de bodega realiza las notas de salida de productos de la bodega de despacho y bodega de freezer dependiendo de las ventas.

**Diagrama # 11: Nuevo diagrama de flujo de control de bodegas**



6. *Realizar semanalmente un cuadro kardex*: el encargado de bodega lleva a cabo semanalmente un cuadro kardex para verificar que no hayan faltantes.
7. *Realizar inventario físico y comparar valores y realizar ajustes certificados de ser necesarios*: el encargado de barra realiza manualmente un inventario físico contando todos los productos y compara los valores con los teóricos, luego realiza ajustes certificados si son necesarios y justificados.
8. *Realizar auditorías*: un auditor externo y el gerente de logística hacen auditorías aleatorias semanalmente de los productos para evitar pérdidas, robos y verificar datos.

Dado que el proceso de recibir el producto de los proveedores e ingresarlo a la bodega se hace al azar, sin una persona encargada y movimientos corporales inadecuados se procedió a realizar un diagrama bimanual sobre este proceso, el cual es efectuada por el encargado de las bodegas a la hora que el producto es entregado. Con este diagrama se disminuyeron movimientos innecesarios que podrían causar lesiones en la persona que lo realiza y se puede utilizar para reducir el tiempo que se lleva en ejecutar esa acción, y llevarla a cabo de mejor manera.

#### **D. Plan de contingencia**

En Guatemala los bares tienen una vida útil muy corta ya que pasan de moda o se descuidan, por lo cual se hace necesario o indispensable contar con un plan de control y contingencias, que garanticen la inversión y el patrimonio de la empresa ante cualquier eventualidad.

El plan de control y contingencias sigue el conocido ciclo de vida iterativo "*plan-do-check-act*", es decir, "planifica-actúa-comprueba-corrige". Surge de un análisis donde se identifican aquellas variables que afectan la continuidad de la prestación de servicios del bar.



Tabla # 10: Procesos mejorados

TIPO DE PROCESO	DEFICIENCIAS	MEJORAS
<b>Pedido de un cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala atención al cliente</li> <li>• No había control eficiente de pedidos</li> <li>• Se tenía que pagar el pedido de inmediato</li> <li>• Podían haber confusiones facilitando pérdidas y robos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se documenta el pedido con comanda</li> <li>• Se pueden tener cuentas abiertas</li> <li>• Facilita cambios y devoluciones de producto</li> <li>• Facilita el proceso de facturación</li> </ul>
<b>Control de inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existía control eficiente de los inventarios.</li> <li>• Causaba faltante de ciertos productos.</li> <li>• Habían confusiones y robos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control real semanal</li> <li>• Se tiene la base para programar pedidos.</li> <li>• Se mantienen existencias de productos y se evita perder ventas. (costo de oportunidad)</li> </ul>
<b>Compra de inventario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay estadísticas de consumo.</li> <li>• No se obtienen precios óptimos.</li> <li>• Compras de productos sin rotación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aprovechan las ofertas de los proveedores.</li> <li>• Se pueden programar compras más eficientes.</li> <li>• Se obtienen mejores créditos con los proveedores.</li> <li>• Se pueden establecer puntos de re orden por productos.</li> </ul>

Continuación Tabla 10

TIPO DE PROCESO	DEFICIENCIAS	MEJORAS
<b>Pago de una venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existía un cuello de botella en el momento del pago.</li> <li>• No existía verificación entre el ingreso de dinero real y la salida de producto.</li> <li>• Quejas del cliente al momento del cobro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro más ágil al llevar cuentas abiertas.</li> <li>• Se minimiza la pérdida de producto y dinero.</li> <li>• Diariamente debe coincidir todo lo vendido en producto con los ingresos monetarios.</li> </ul>
<b>Control de bodegas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existía verificación real de inventarios.</li> <li>• No había separación de bodegas.</li> <li>• Se prestaba a robos difíciles de detectar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se separaron los productos en diferentes bodegas.</li> <li>• Se llevan controles semanales de kardex.</li> <li>• Se verifica el kardex contra el producto real.</li> <li>• Disminuye la oportunidad de robos.</li> <li>• Bodegas quedan bajo llave con un supervisor.</li> </ul>

El plan de contingencias deberá ser revisado semestralmente. Así mismo, es revisado/evaluado cuando se materializa una amenaza.

El plan de contingencias comprende tres planes.

1. **Plan de respaldo:** Contempla las medidas preventivas antes de la materialización de una amenaza.
2. **Plan de emergencia:** Contempla las medidas necesarias durante la materialización de una amenaza, o inmediatamente después. Su finalidad es contrarrestar los efectos adversos de la misma.
3. **Plan de recuperación:** Contempla las medidas necesarias después de materializada y controlada la amenaza. Su finalidad es restaurar el estado de las cosas tal y como se encontraban antes de la materialización de la amenaza.

Si todo fallara y la empresa se ve comprometida se tienen las siguientes estrategias a seguir para tratar de recuperar la empresa.

- Se puede empezar a manejar fiestas exclusivas donde se paga una cantidad y se ingresa al lugar con bebidas ilimitadas, pero se pierde el grupo objetivo y la exclusividad, ya que entraría todo tipo de gente.
- Otra opción sería reducir los márgenes de ganancia bajando precios para que aumente la clientela y el consumo esperando así mayores ganancias.
- Realizar publicidad y promoción en lugares de un estatus más bajo y concentrarse en ese grupo objetivo explotándolo al máximo.
- Remodelar las instalaciones y cerrar un tiempo con la intención de volver a abrir y que vuelva a ser el lugar de moda para los consumidores y el grupo meta.
- En último caso se buscaría la opción de vender el derecho de llave con el equipo del bar para recuperar la mayor cantidad posible y minimizar las pérdidas.

## E. Estudio económico

1. **Punto de Equilibrio** El promedio de costos fijos durante los primeros 6 meses fue de Q 75,305.97 tomando en cuenta una contribución de 0.25, lo que significa que un 25% de la venta se toma para cubrir los costos variables y el resto para cubrir los gastos fijos. En otras palabras se le está ganando cuatro veces su valor al producto en promedio, esa sería la relación costos variables con ventas totales.

El punto de equilibrio se obtuvo con la siguiente fórmula:

P.E. \$=	1-	Costos Fijos
		Costos Variables
		Ventas Totales

Por ejemplo si solamente se vendieran litros de vodka Absolut, el punto de equilibrio sería el siguiente:

$$\text{P.E. \$} = \text{Q } 75,305.97 / (1 - (125.5/550)) = \text{Q } 97,569.58$$

Por otro lado si solo se vendieran solamente litros de ron XI el punto de equilibrio sería el siguiente:

$$\text{P.E. \$} = \text{Q } 75,305.97 / (1 - (54.5/380)) = \text{Q } 87,914.81$$

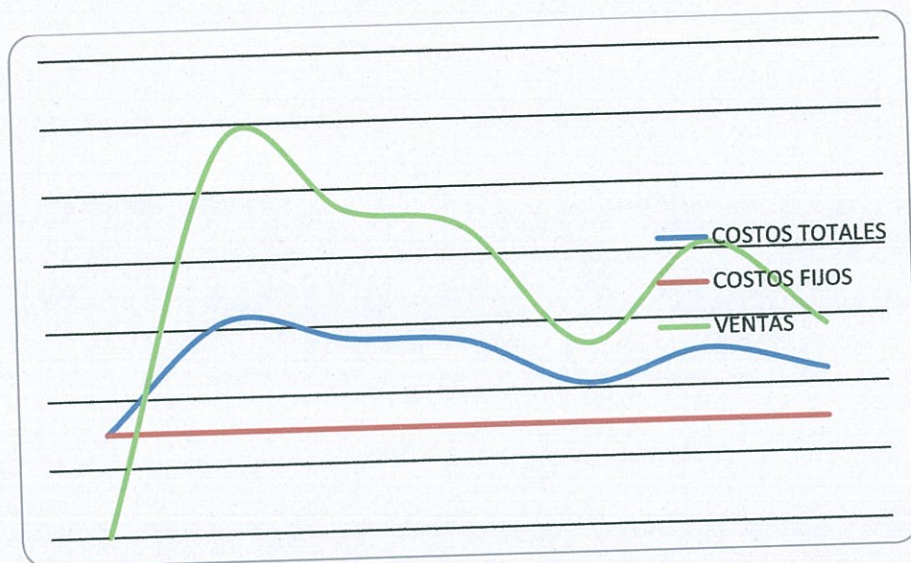
Dado que se tomó como en promedio una relación de 0.25 entre los costos variables y las ventas totales, el punto de equilibrio alcanzado fue el siguiente:

$$\text{P.E. \$} = \text{Q } 75,305.97 / (1 - 0.25) = \text{Q } 100,407.97$$

Para el análisis se aproximaron los datos y se obtuvo que el punto de equilibrio sería de Q100, 000.00. El 0.25 es el promedio de margen que se está utilizando en todos los productos, la relación entre los costos variables y las ventas totales.

Se puede observar más a detalle en la siguiente gráfica de punto de equilibrio para los primeros seis meses de operación de la empresa.

Gráfica # 9 Punto de Equilibrio

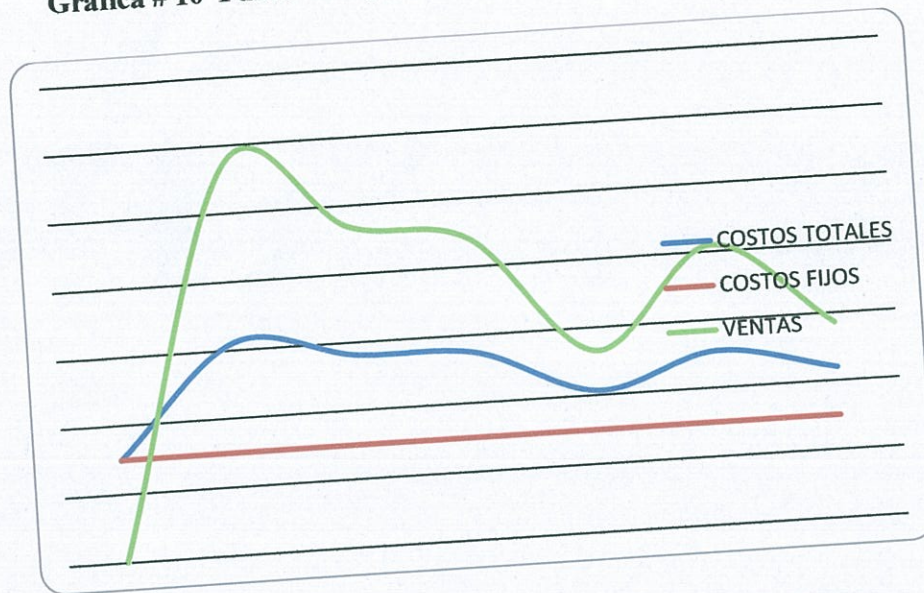


Además en las siguientes tablas se pueden observar las cantidades supuestas de ventas utilizadas para la operación de la empresa y en la columna de contribución se especifican las cantidades de 0.5, 0.33, 0.25 y 0.20, las cuales significan que al producto se le está ganando el doble, el triple, el cuádruple y la quintuple parte respectivamente. Debajo se encuentran costos fijos estimados que cubren cada contribución y las ventas que requerirá para cubrirlos.

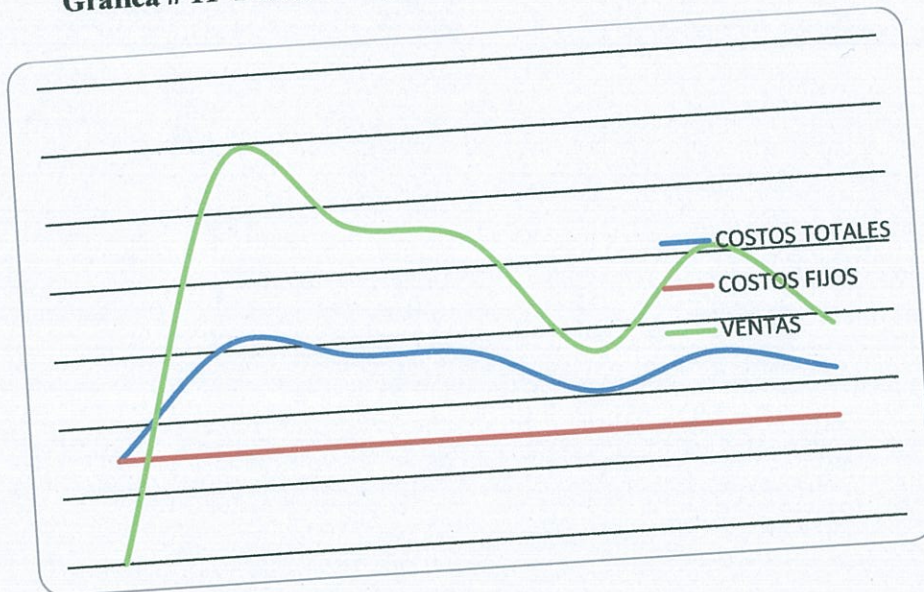
Se puede observar que el dato de color rojo de Q100, 000 representa el punto de equilibrio calculado anteriormente, con una contribución promedio de 0.25 donde los costos calculados anteriormente eran de Q 75,305.98 y se puede observar que concuerda con los datos en la gráfica de punto de equilibrio y las tablas de punto de equilibrio por contribución.

Se tomaron únicamente las ventas de las botellas de Vodka Absolut dado que es el producto más vendido del bar y así ejemplificar su punto de equilibrio en unidades de éstas. Dado que el precio de venta es de Q450.00 y el punto de equilibrio calculado es de Q100, 000.00 esto equivaldría a vender 222 botellas de vodka Absolut.

**Gráfica # 10 Punto de Equilibrio con botellas de Vodka Absolut**



**Gráfica # 11 Punto de Equilibrio con botellas de Ron 12 años**



Se tomaron únicamente las ventas de las botellas de Ron Botrán 12 años dado que es el segundo producto más vendido del bar, con el fin de ejemplificar su punto de equilibrio en unidades de este producto. Dado que el precio de venta es de Q420.00 y el

semana, la compra que se realizaba de cada producto, el inventario al final de la semana y con estos datos se obtenía el consumo de cada producto semanalmente, que se considera es la venta de los mismos.

En general llevar estos controles de ventas es útil para calcular cuánto producto se consumirá de cada uno y así poder realizar los pedidos correctamente para no tener excesos de inventario de algunos, ni faltantes de otros. Con todas las estadísticas de ventas mensuales de los distintos tipos de licor, ya se pueden estimar las ventas diarias y conocer que productos son los que se venden en mayores cantidades. A continuación se tabularon todos los datos mensualmente y se obtuvieron las siguientes tablas:

**Tabla # 13: Ventas mensuales de Ron en el año 2009**

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1/2 botella 12 años	8	4	5	3	3	2	25
1/2 botella XI	10	8	8	7	6	5	44
Botella 12 años	73	56	76	18	29	38	290
Botella Bacardi oro	2	3	3	0	4	1	13
Botella XI	40	63	64	15	43	30	255
Botella Zacapa	2	9	7	5	6	5	34
Litro Bacardi oro	8	1	0	1	6	3	19
Litro XI	9	26	36	28	12	23	134
<b>Grand Total</b>	<b>152</b>	<b>170</b>	<b>199</b>	<b>77</b>	<b>109</b>	<b>107</b>	

Se puede observar que los productos que más rotación han tenido son las botellas de ron 12 años, y las botellas de ron XL, por lo que son los productos que no se pueden agotar ya que representarían un alto costo de oportunidad para el bar al no tenerlos

Gráfica # 12: Ventas mensuales de Ron en el año 2009

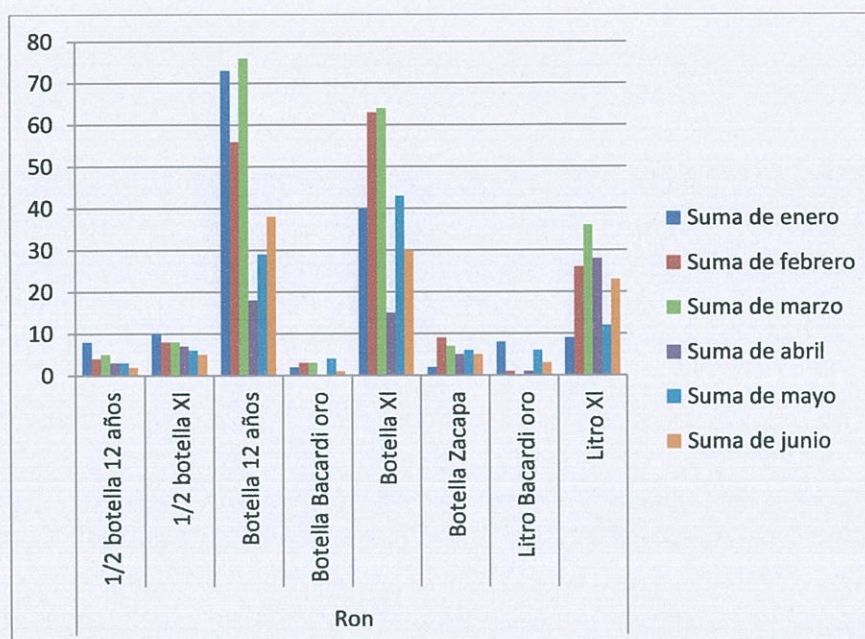
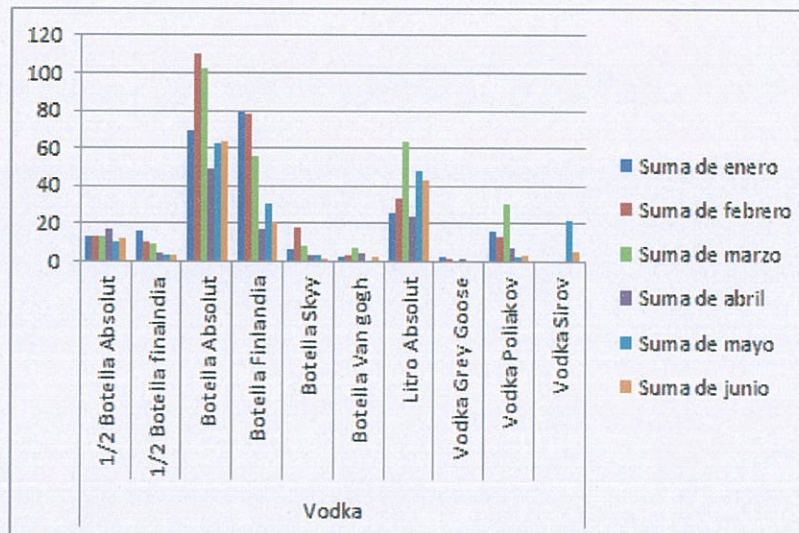


Tabla # 14: Ventas mensuales de Vodka en el año 2009

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1/2 Botella Absolut	13	13	13	17	10	12	<b>78</b>
1/2 Botella Finalndia	16	10	9	4	3	3	<b>45</b>
Botella Absolut	69	110	102	49	63	64	<b>457</b>
Botella Finlandia	79	78	56	17	31	21	<b>282</b>
Botella Skyy	6	18	8	3	3	1	<b>39</b>
Botella Van gogh	2	3	7	4	0	2	<b>18</b>
Litro Absolut	26	33	64	24	48	43	<b>238</b>
Vodka Grey Goose	2	1	0	1	0	0	<b>4</b>
Vodka Poliakov	16	13	31	7	2	3	<b>72</b>
Vodka Sirov	0	0	0	0	22	5	<b>27</b>
<b>Grand Total</b>	<b>229</b>	<b>279</b>	<b>290</b>	<b>126</b>	<b>182</b>	<b>154</b>	

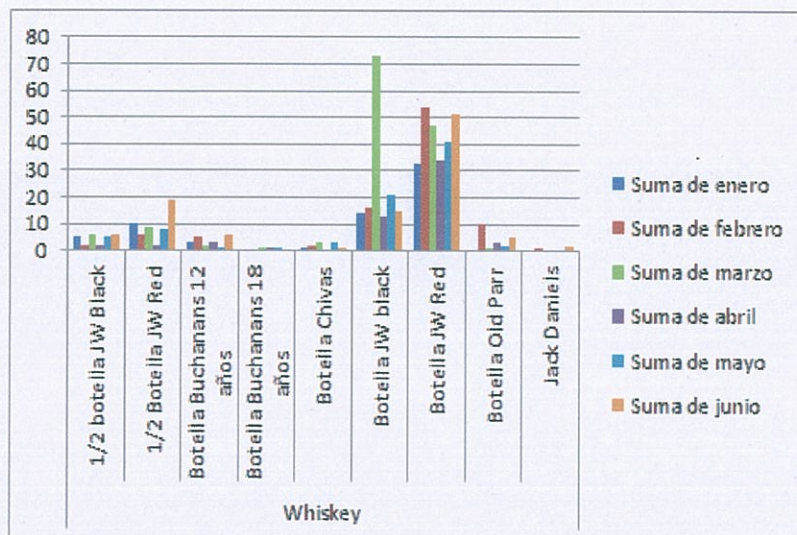
**Gráfica # 13: Ventas mensuales de Vodka en el año 2009**

Se puede observar que los productos que más rotación han tenido son las botellas de vodka Absolut. Dado que esta marca de vodka se vende mucho sin aplicarle ningún tipo de promoción u oferta, se deben realizar promociones con las demás marcas de vodka en conjunto con los proveedores para aumentar sus ventas.

**Tabla # 15: Ventas mensuales de Whiskey en el año 2009**

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1/2 botella JW Black	5	2	6	2	5	6	<b>26</b>
1/2 Botella JW Red	10	6	9	2	8	19	<b>54</b>
Botella Buchanans 12 años	3	5	2	3	1	6	<b>20</b>
Botella Buchanans 18 años	0	0	1	1	1	0	<b>3</b>
Botella Chivas	1	2	3	0	3	1	<b>10</b>
Botella JW black	14	16	73	13	21	15	<b>152</b>
Botella JW Red	33	54	47	34	41	51	<b>260</b>
Botella Old Parr	0	10	1	3	2	5	<b>21</b>
Jack Daniels	0	1	0	0	0	2	<b>3</b>
<b>Grand Total</b>	<b>66</b>	<b>96</b>	<b>142</b>	<b>58</b>	<b>82</b>	<b>105</b>	

Gráfica # 14: Ventas mensuales de Whiskey en el año 2009

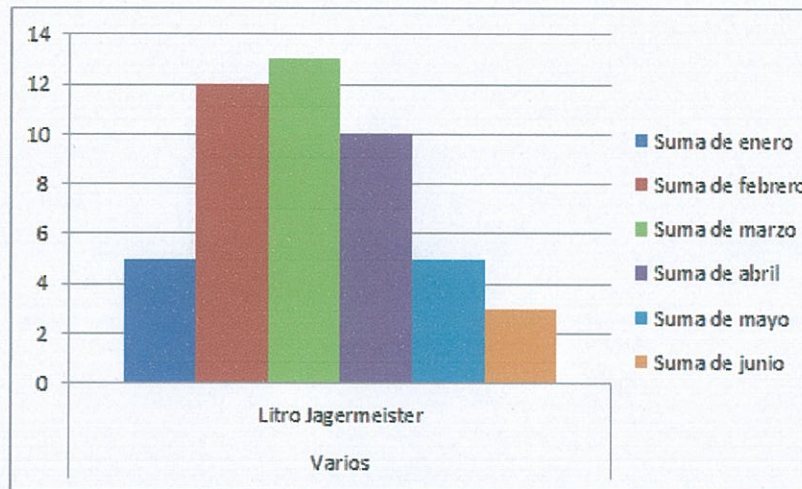


Se puede observar que los productos que más rotación ha tenido son las botellas de whisky Johnnie Walker etiqueta roja y seguida por las botellas de whisky Johnnie Walker etiqueta negra. Se han introducido nuevas marcas de whisky que aunque no se vendan en grandes cantidades le dan otra opción al cliente y se trata de complacer a todos, incluyendo a los proveedores de estas marcas.

Tabla # 16: Ventas mensuales de Varios en el año 2009

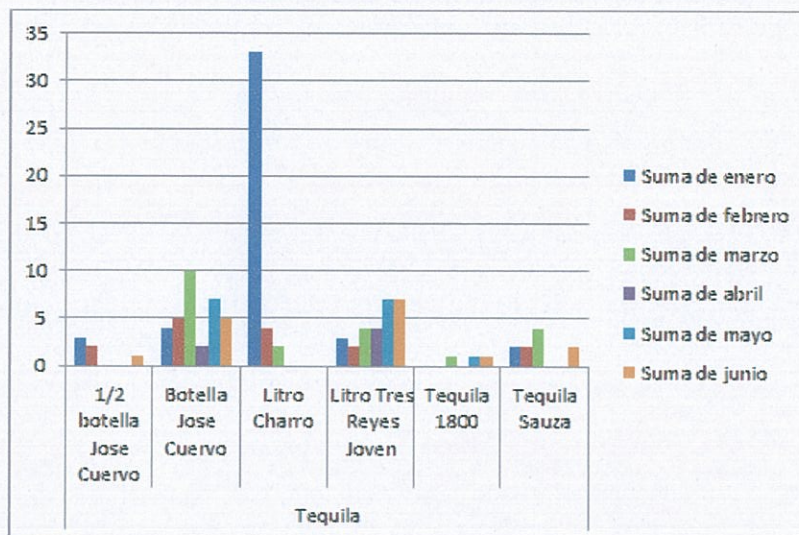
(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Litro Jagermeister	5	12	13	10	5	3	<b>48</b>
<b>Grand Total</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	

En este caso en particular aunque la rotación del producto no es mucha, es un extra que se le proporciona a la gente al tener este tipo de bebida que no se obtiene en todos los lugares. Aparte es una bebida que es raro que se venda por litro sino como una bebida preparada llamada "jager bomb" la cual consiste en una onza y media de Jagermeister y media lata de Red Bull.

**Gráfica # 15: Ventas mensuales de Varios en el año 2009****Tabla # 17: Ventas mensuales de tequila en el año 2009**

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1/2 botella Jose Cuervo	3	2	0	0	0	1	6
Botella Jose Cuervo	4	5	10	2	7	5	33
Litro Charro	33	4	2	0	0	0	39
Litro Tres Reyes Joven	3	2	4	4	7	7	27
Tequila 1800	0	0	1	0	1	1	3
Tequila Sauza	2	2	4	0	0	2	10
<b>Grand Total</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	

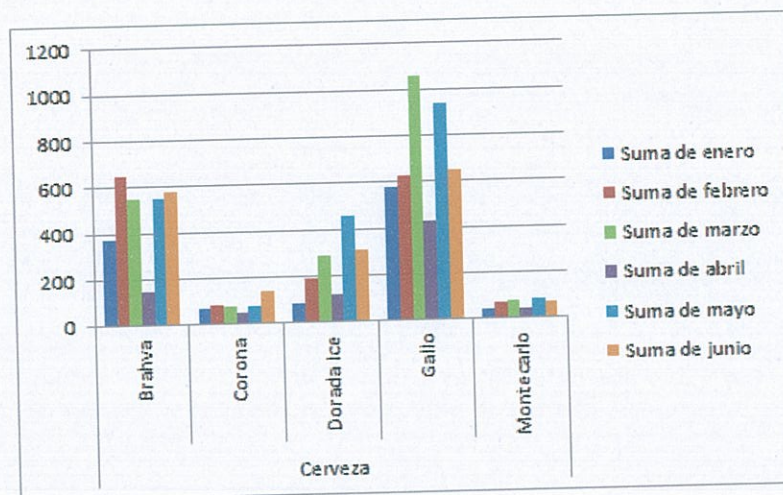
Se puede observar que los productos que más rotación ha tenido son las botellas de litro Charro ya que es el que se utilizaba para los tragos y utilizado como trago de la casa, pero luego se dejó de consumir debido a que se utilizó el tequila Tres Reyes Joven de un precio mucho menor. Luego se puede observar que las botellas de Jose Cuervo son las que siguen en cantidades vendidas dado que es una marca mundialmente conocida por lo que cuando se dan pedidos de botellas completas de tequila es de esta marca por lo que siempre se deben tener en bodega.

**Gráfica # 16: Ventas mensuales de tequila en el año 2009****Tabla # 18: Ventas mensuales de cerveza en el año 2009**

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Brahva	372	648	552	144	552	576	<b>2844</b>
Corona	67	86	78	50	76	138	<b>495</b>
Dorada Ice	84	192	288	120	456	312	<b>1452</b>
Gallo	576	624	1056	432	936	648	<b>4272</b>
Montecarlo	44	67	78	43	87	72	<b>391</b>
<b>Grand Total</b>	<b>1143</b>	<b>1617</b>	<b>2052</b>	<b>789</b>	<b>2107</b>	<b>1746</b>	

La venta de cerveza por unidad no genera mucha ganancia, pero al venderlas en volúmenes grandes ya representan altos ingresos para el bar. Se puede observar que la cerveza Gallo a pesar de ser más cara es líder en su mercado dado a su posicionamiento en el mercado. Luego le sigue en ventas la cerveza Brahva la cual se vende a menor precio y compite con la dorada ice. Se tienen marcas de cervezas como Corona y Montecarlo que tienen un mayor precio pero que se deben tener ya que hay clientes que las exigen.

**Gráfica # 17: Ventas mensuales de cerveza en el año 2009**

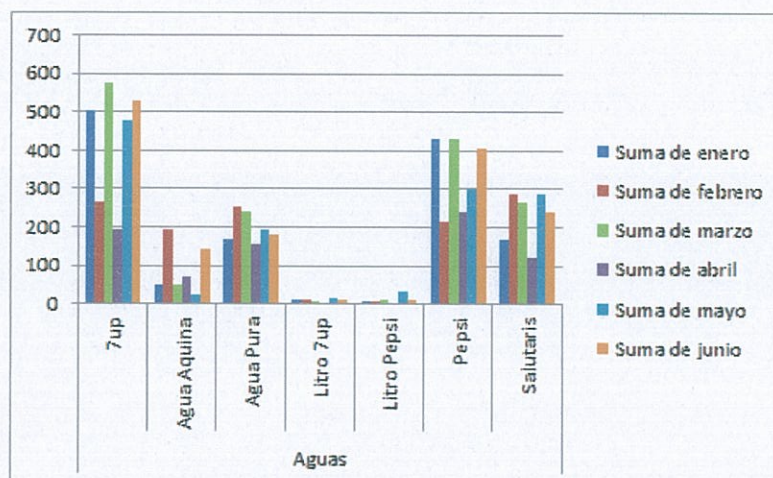


**Tabla # 19: Ventas mensuales de aguas carbonatadas en el año 2009**

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
7up	504	264	576	192	480	528	<b>2544</b>
Agua Aquina	48	192	48	72	24	144	<b>528</b>
Agua Pura	168	252	240	156	192	180	<b>1188</b>
Litro 7up	10	13	6	4	16	13	<b>62</b>
Litro Pepsi	8	5	12	4	31	12	<b>72</b>
Pepsi	432	216	432	240	300	408	<b>2028</b>
Salutaris	168	288	264	120	288	240	<b>1368</b>
<b>Grand Total</b>	<b>1338</b>	<b>1230</b>	<b>1578</b>	<b>788</b>	<b>1331</b>	<b>1525</b>	

Se observa que se manejan grandes cantidades de aguas carbonatadas ya que la mayoría de las botellas son acompañadas con éstas. Las de mayor rotación son la Pepsi y 7up dado que es con lo que se mezclan la mayoría de licores, luego seguiría el agua Salutaris que se utiliza mayormente con whisky. Tener inventario de latas como por ejemplo de agua Aquina que no tienen tanta rotación, es necesario ya que se utilizan para preparar cócteles especiales o satisfacer preferencias de clientes en las bebidas.

**Gráfica # 18: Ventas mensuales de aguas carbonatadas en el año 2009**

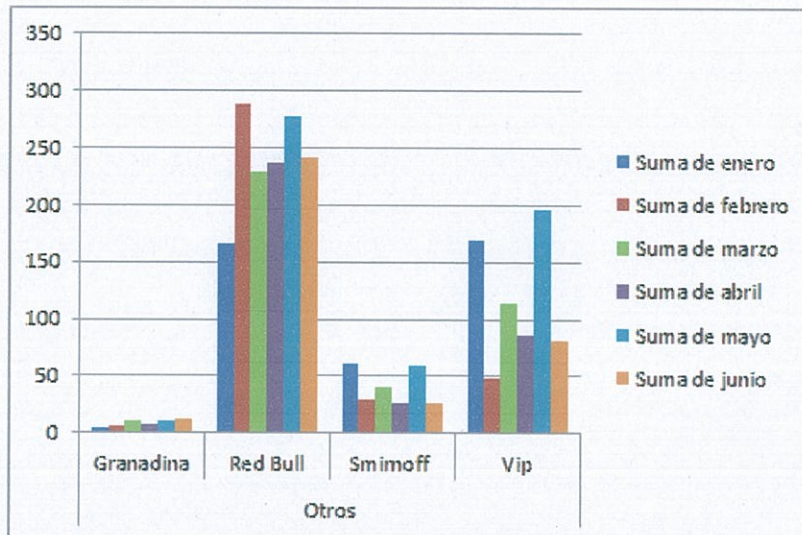


**Tabla # 20: Ventas mensuales de otros en el año 2009**

(No. De Unidades)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Granadina	4	6	10	8	11	13	<b>52</b>
Red Bull	166	288	229	236	277	241	<b>1437</b>
Smirnoff	61	30	40	27	59	27	<b>244</b>
Vip	169	49	115	86	196	81	<b>696</b>
<b>Grand Total</b>	<b>400</b>	<b>373</b>	<b>394</b>	<b>357</b>	<b>543</b>	<b>362</b>	

Estos productos son utilizados como complementos para los demás o para satisfacer exigencias de los clientes. Por ejemplo el Red Bull es de los productos que menos ganancia genera, pero que los clientes lo consumen y se debe tener para complacerlos y así dar un mejor servicio.

**Gráfica # 19: Ventas mensuales de otros en el año 2009**

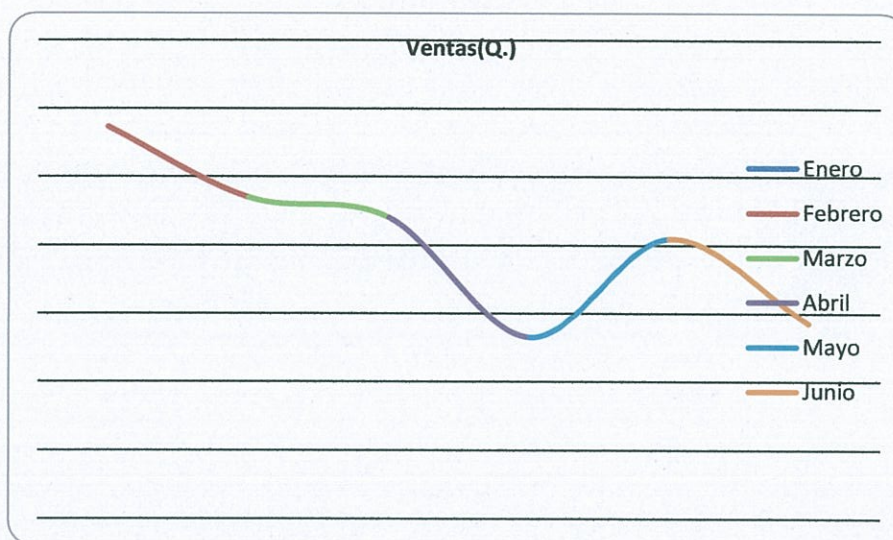


b. **Ventas** En las ventas del bar se puede observar cómo han ido descendiendo con el pasar de los meses lo cual puede ser causa de la recesión económica que está viviendo el país actualmente, dados los problemas mencionados anteriormente o por el flujo natural que llevan los bares en este país que tienen un tiempo de vida corta. Estos factores se analizarán más a detalle en el área de mercadeo.

**Tabla # 21: Ventas en el año 2009**

Mes	Ventas (Q)
Enero	286,850.00
Febrero	235,045.00
Marzo	220,359.28
Abril	132,914.00
Mayo	204,736.00
Junio	142,888.00

Gráfica # 20: Ventas mensuales en el año 2009



c. **Costos** A continuación se presenta la variedad de productos con los que cuenta el bar.

En los costos unitarios se especifica solamente el costo del producto, pero el porcentaje de costo fue calculado ya tomando en cuenta la columna del costo total de los productos que ya incluyen el costo de sus mezcladores (4 gaseosas o un pichel de jugo de naranja). Con los costos de los productos se pudo obtener el precio de venta para cada uno con el margen de ganancia querido.

Se puede observar que los productos con menor margen relativo son los que mayor margen absoluto tienen, siendo estos los productos que se puede ofrecer con una mayor cantidad de ofertas y descuentos para aumentar el volumen de la venta.

Respecto al margen absoluto se puede observar que entre mayor sea éste, menor es el margen relativo; lo que significa que son productos que tienen menor rotación por sus precios altos pero son los que más ganancia generan

Tabla # 22: Costos en el año 2009

Producto	Costo unitario (Q)	Costo total (Q)	Precio de venta (Q)	Margen relativo	Porcentaje de costo	Margen absoluto (Q)
Litro XI	44.00	54.50	380.00	85.66%	14%	290.95
Botella XI	38.00	48.50	330.00	85.30%	15%	251.50
1/2 botella XI	20.00	25.25	220.00	88.52%	11%	174.75
Botella 12 años	67.54	78.04	420.00	81.42%	19%	303.78
1/2 botella 12 años	38.00	43.25	300.00	85.58%	14%	229.48
Botella Zacapa	275.00	285.50	770.00	62.92%	37%	414.50
Litro Bacardi oro	45.00	55.50	380.00	85.39%	15%	289.95
Botella Bacardi oro	40.00	50.50	350.00	85.57%	14%	267.68
Litro Absolut	115.00	125.50	550.00	77.18%	23%	374.50
Botella Absolut	90.00	100.50	450.00	77.67%	22%	308.59
1/2 Botella Absolut	49.25	54.50	300.00	81.83%	18%	218.23
Botella Skyy	90.00	100.50	420.00	76.07%	24%	281.32
Botella Van Gogh	210.00	220.50	660.00	66.59%	33%	379.50
Botella Finlandia	85.00	95.50	420.00	77.26%	23%	286.32
1/2 Botella Finlandia	44.36	49.61	300.00	83.46%	17%	223.12
Botella JW Black	185.00	195.50	660.00	70.38%	30%	404.50
1/2 botella JW Black	125.85	131.10	470.00	72.11%	28%	296.17
Botella JW Red	95.00	105.50	450.00	76.56%	23%	303.59
1/2 Botella JW Red	64.60	69.85	300.00	76.72%	23%	202.88
Botella Buchanans 12 años	225.00	235.50	720.00	67.29%	33%	419.05
Botella Buchanans 18 años	450.00	460.50	1120.00	58.88%	41%	557.68
Botella Old Parr	210.00	220.50	700.00	68.50%	32%	415.86
Botella Jack Daniels	144.20	154.70	550.00	71.87%	28%	345.30
Botella Chivas	201.95	212.45	660.00	67.81%	32%	387.55
Litro Jager	335.00	345.50	850.00	59.35%	41%	427.23
Botella Cuervo	93.75	99.00	400.00	75.25%	25%	264.64
1/2 botella Cuervo	55.00	60.25	270.00	77.69%	22%	185.20
Botella Sauza	74.00	79.25	350.00	77.36%	23%	238.93
Litro Tres Reyes Joven	67.50	72.75	350.00	79.21%	21%	245.43
Gallo	6.58	6.58	30.00	78.06%	22%	20.69
Dorada Ice	4.56	4.56	25.00	81.76%	18%	18.17
Corona	12.00	12.00	40.00	70.00%	30%	24.36
Montecarlo	9.05	9.05	40.00	77.38%	23%	27.31
Brahva	4.28	4.28	25.00	82.88%	17%	18.45
Aguas Gaseosas	2.63	2.63	20.00	86.88%	13%	15.56
Agua Pura	2.50	2.50	20.00	87.50%	13%	15.68
Vip	7.27	7.27	35.00	79.23%	21%	24.55
Red Bull	12.79	12.79	35.00	63.46%	37%	19.03

Tabla # 23: Comparativa entre margen relativo y margen absoluto

Producto	Costo unitario (Q)	Costo total (Q)	Precio de venta (Q)	Margen relativo	contribución	Margen absoluto
Botella Buchanan's 18 años	450.00	460.50	1,120.00	58.88%	0.41	557.68
Litro Jager	335.00	345.50	850.00	59.35%	0.41	427.23
Botella Zacapa	275.00	285.50	770.00	62.92%	0.37	414.50
Red Bull	12.79	12.79	35.00	63.46%	0.37	19.03
Botella Van Gogh	210.00	220.50	660.00	66.59%	0.33	379.50
Botella Buchanan's 12 años	225.00	235.50	720.00	67.29%	0.33	419.05
Botella Chivas	201.95	212.45	660.00	67.81%	0.32	387.55
Botella Old Parr	210.00	220.50	700.00	68.50%	0.32	415.86
Corona	12.00	12.00	40.00	70.00%	0.30	24.36
Smirnoff	10.50	10.50	35.00	70.00%	0.30	21.32
Botella JW black	185.00	195.50	660.00	70.38%	0.30	404.50
botella Jack Daniels	144.20	154.70	550.00	71.87%	0.28	345.30
1/2 botella JW Black	125.85	131.10	470.00	72.11%	0.28	296.17
Botella Cuervo	93.75	99.00	400.00	75.25%	0.25	264.64
Botella Skyy	90.00	100.50	420.00	76.07%	0.24	281.32
Botella JW Red	95.00	105.50	450.00	76.56%	0.23	303.59
1/2 Botella JW Red	64.60	69.85	300.00	76.72%	0.23	202.88
Litro Absolut	115.00	125.50	550.00	77.18%	0.23	374.50
Botella Finlandia	85.00	95.50	420.00	77.26%	0.23	286.32
Botella Sauza	74.00	79.25	350.00	77.36%	0.23	238.93
Montecarlo	9.05	9.05	40.00	77.38%	0.23	27.31
Botella Finlandia sabores	83.57	94.07	420.00	77.60%	0.22	287.75
Botella Absolut	90.00	100.50	450.00	77.67%	0.22	308.59
1/2 botella Cuervo	55.00	60.25	270.00	77.69%	0.22	185.20
Gallo	6.58	6.58	30.00	78.06%	0.22	20.69
Litro Tres Reyes Joven	67.50	72.75	350.00	79.21%	0.21	245.43
Vip	7.27	7.27	35.00	79.23%	0.21	24.55
Botella 12 años	67.54	78.04	420.00	81.42%	0.19	303.78
Dorada Ice	4.56	4.56	25.00	81.76%	0.18	18.17
1/2 Botella Absolut	49.25	54.50	300.00	81.83%	0.18	218.23
Brahva	4.28	4.28	25.00	82.88%	0.17	18.45
1/2 Botella Finalndia	44.36	49.61	300.00	83.46%	0.17	223.12
Botella XI	38.00	48.50	330.00	85.30%	0.15	251.50
Litro Bacardi oro	45.00	55.50	380.00	85.39%	0.15	289.95
Botella Bacardi oro	40.00	50.50	350.00	85.57%	0.14	267.68
1/2 botella 12 años	38.00	43.25	300.00	85.58%	0.14	229.48
Litro XI	44.00	54.50	380.00	85.66%	0.14	290.95
1/2 botella XI	20.00	25.25	220.00	88.52%	0.11	174.75

## IV. CONCLUSIONES

1. Las mejoras en los diferentes procesos tales como: pedido de un cliente, control de inventarios, compras de inventarios, pago de una venta, control de bodegas, han servido para mejorar la planificación, administración, organización y control de este negocio; lo cual se denota en los ahorros, en la documentación de controles establecidos y resultados en los estados financieros.
2. Al disminuir los desperdicios ocasionados por excesos de consumos y mala administración de estos se pudo observar que habría un ahorro de Q1 778.95 de los Q4 848.25 gastados mensualmente en este rubro. Esto significaría un ahorro de un 36.69% mensual.
3. A los productos con mayores márgenes relativos tales como: botella de ron XI, botella de vodka Finlandia, botella de ron añejo son susceptibles de hacerles rebajas en precios en las promociones sin afectar considerablemente la contribución total del negocio, porque así obtendremos mayor rotación de ventas de estos productos, generando mayores ingresos.
4. Los productos más caros que son los que tienen mayores márgenes absolutos tales como: botella de ron Zacapa Centenario, botella de whisky Buchananas, botella de vodka Van Gogh y Grey Goose, los cuales son inelásticos a la demanda ya que el grupo objetivo a estos productos no está sujeto al precio de éste sino al ambiente y servicio al cliente del lugar no se considera necesario tomarlos en cuenta en las ofertas ya que el cliente está dispuesto a pagar alto por ellos.
5. Al obtenerse un mejor control de inventarios y ventas semanal fue posible elaborar mejores pedidos a mejores precios, hubo una disminución de desperdicios y robos y mejoró la atención al cliente al no tener faltantes de productos. Además hace posible tener una programación mensual adecuada basándose en los puntos de re orden de pedido (punto en el que el inventario es el mínimo suficiente para operar mientras llega el nuevo pedido) de cada tipo de producto y manejar un mayor flujo de efectivo gracias al buen manejo de los créditos con los proveedores.
6. Al realizar el cálculo de la TIR que fue de 66.36% se observa que supera a la tasa mínima atractiva de retorno calculada de 24.6%, lo que indica que es un negocio rentable.

## V. RECOMENDACIONES

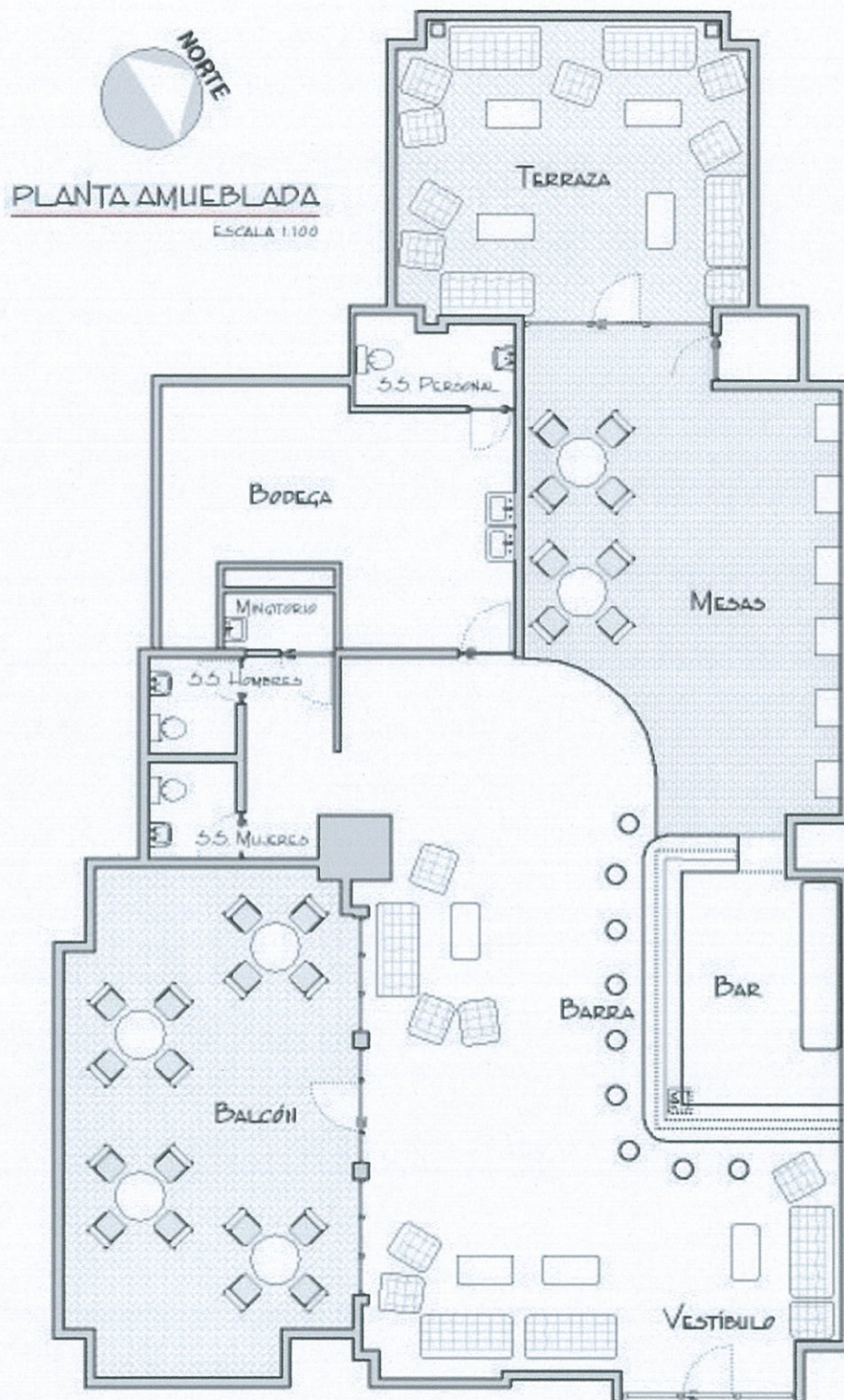
- Con base a los resultados obtenidos a través de los estudios realizados que demuestran la existencia de una demanda existente e insatisfecha, una oferta limitada en el negocio del entretenimiento nocturno y el hecho que es un mercado inagotable, coadyuvará a situar a el bar como uno de los mejores en este tipo de negocio, por lo que se recomienda que se efectúen todas las mejoras dichas en el presente trabajo.
- Realizar periódicamente evaluaciones administrativas, auditorías mensuales para verificar que las mejoras propuestas se estén aplicando.
- Utilizar todos los datos administrativos y financieros de la empresa como base estadística para la planificación futura de la empresa.
- Mantener constante capacitación al personal sobre las normas y procedimientos administrativos haciendo énfasis especial en la atención al cliente.
- Planificar remodelaciones periódicas del bar para no perder la innovación y creatividad se necesitan en este tipo de negocios para su adecuado funcionamiento.
- Se recomienda utilizar los diagramas de flujo elaborados para realizar los procesos de ahora en adelante, para llevar controles efectivos en todas las áreas, especialmente en los controles de inventarios.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, David; D. Sweney y T. Williams. 1999. *Estadística para administración y economía*. Séptima Edición. Virgilio González Pozo. México D.F. Editorial Thompson S.A. de C.V. 909 págs.
- Cuervo, Álvaro (2008). *Introducción a la administración de empresas*, 6ª edición, edición, Civitas. 449 páginas.
- Evarett, Adam; Ronald Ebert. 1981. *Administración de la Producción y las Operaciones*. Editorial Prentice/may. México 70pags.
- Horngren T. Charles, Sundem L. Gary, Elliot A. John, 2000 *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Séptima edición", Editorial Prentice Hall Inc., México.
- Kotler, Philip. 2003. *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 712 páginas.
- Leland Blank, Anthony Tarquin. 2006. *Ingeniería Económica*. " 6ta Edición. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 796 págs.
- Willian R. Dillon, Thomas J. Madden ,Neil H. Firtle. 1997. *La Investigación de Mercados, Entorno de Marketing* 735 págs.



## Anexo # 3: Plano Amueblado



#### **Anexo # 4: Entrevista con Gerente General del Bar**

Se elaboró una entrevista con la Gerencia General para saber cuáles eran sus apreciaciones acerca del desarrollo de este negocio, para lo que presentamos las preguntas principales y los comentarios recibidos al respecto:

**Pregunta: ¿Cuáles han sido los principales problemas para la formación de este negocio?**

**Respuesta:** El primer problema consistió en buscar la ubicación adecuada para el tipo de negocio a formar y que cumpliera con los requisitos deseados dado el tipo de grupo objetivo y nivel de operación esperado.

Luego tenemos todas las gestiones administrativas para conseguir los permisos y licencias para operar el negocio que además de ser tardadas no se pueden tramitar a la vez sino que unas dependen de que se hayan tramitado antes otros permisos, que en este caso son los más tardados y donde se pide mucha información que no aplica a estos negocios y además son discriminativos ya que solo se piden para la zona 10, ejemplo la licencia de medio ambiente. Además esto encarece la formación de este negocio ya que el mayor gasto que se tiene es el alquiler del sitio donde se ubica el Bar y su remodelación, y no se pueden iniciar los trámites de licencias sin tenerlo adecuado, por lo que muchos negocios quiebran a veces sin siquiera abrir por los atrasos en estos trámites.

Los siguiente problemas son en mantener la calidad del servicio para obtener fidelidad de nuestros clientes lo cual cuesta mucho por el tipo de personal que se obtiene al principio.

Por último, hay que mantener una constante innovación y mejora continua en el ambiente del lugar y los procesos de operación para que la motivación y fidelidad de nuestros clientes no se pierda ya que en este tipo de negocios todo el tiempo están cerrando y abriendo nuevos negocios.

**Pregunta: ¿Cuáles son los puntos clave que hay que tomar en cuenta para la operación de este tipo de negocios?**

**Respuesta:** Los puntos claves que hay que tomar en cuenta deberían ser: Ofrecer un ambiente agradable y buena calidad de servicio al cliente. Ofrecer seguridad y evitar conflictos dentro del negocio que afecten la tranquilidad de nuestros clientes. Dar confianza y respetuosidad a nuestros clientes en lo referente a nuestros productos y al trato directo con ellos. Ofrecer un ambiente limpio y confiable específicamente en el área de baños

especialmente en el área de mujeres, el personal debe estar presto a limpiar cualquier área donde ocurra un incidente que ensucie o moje las áreas del Bar.

Llevar un adecuado control de inventarios para minimizar las pérdidas por robo o descuido ya que esto afecta la rentabilidad del negocio. Además esto nos ayuda a hacer un plan de compras más adecuado y acorde a la operación del negocio.

**Pregunta: ¿Qué recomendaciones daría a otras personas que trabajen en este tipo de negocio?**

Respuesta: Ser consistente en preparar el ambiente y decoración del local, su ubicación, su mobiliario, su plan de mercadeo, tipos de productos, atención al cliente, seguridad, etc. De acuerdo al Grupo objetivo al que piensa dedicar su negocio para no tener problemas en el momento de la operación del mismo.

Mantenerse innovando en promociones, atención al cliente, pequeñas remodelaciones, tipos de productos, eventos especiales, etc., para mantener las motivaciones de los clientes y su fidelidad.

Mantener al día sus licencias y permisos, los cuales de ser posible hacerlas personalmente para comprenderse de la importancia de estos trámites y evitarse ser engañado por tramitadores que las consiguen por medios fraudulentos que a la larga crean problemas de diferentes índoles.

**Pregunta: ¿Cómo han afectado el negocio los controles estatales?**

Respuesta: Los controles estatales son adecuados cuando están establecidos para salvaguardar a la población de un país y para evitar lugares que afecten la armonía de un área en especial, para esto hay que realizar un tedioso trabajo administrativo para conseguir las licencias y permisos explicados anteriormente. Pero como no se lleva un adecuado control en estos por los entes estatales establecidos para esto, se ven precisados a efectuar otro tipo de controles como los famosos operativos denominados Multisectoriales (comúnmente llamados redadas) que afectan tremendamente a los negocios que están operando lícitamente y en forma legal ya que los clientes se atemorizan y dejan de visitar a estos lugares, por la forma prepotente, abusiva e irrespetuosa como las efectúan afectando la atención al cliente que tanto nos ha costado mantener en un negocio de esta categoría.