

**“EVALUACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO COMERCIAL
DEDICADO A LA GASTRONOMÍA Y AL ESPARCIMIENTO, QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE
VIDA DE LOS CONSUMIDORES”**

Elaborado por: Ing. Melissa Hernández

Lic. Edgar Larreal

Tutor: Lic. José Gonçalves

Junio, 2013

Dedicatoria

De Melissa:

A todo aquel que valore este trabajo. A mi madre, quien a lo largo de esta travesía, siempre confío en mí y me dio fuerzas y aliento para seguir adelante. A Guillermo por darme aliento en los momentos difíciles y comprenderme. A todas aquellas personas que de una u otra forma me han ayudado y me han enseñado algo en este camino.

De Edgar:

Le quiero dedicar este trabajo a mi Madre por siempre enseñarme a ser perseverante, a mi hija, quien es mi gran inspiración. A mi padre que aunque no está físicamente siempre lo recuerdo. A mi hermana y mi sobrina, quienes siempre me han apoyado en todos mis retos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CENTRO INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL
MASTER EXECUTIVE EN GESTIÓN DE MARKETING

**“EVALUACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO COMERCIAL
DEDICADO A LA GASTRONOMÍA Y AL ESPARCIMIENTO, QUE PERMITA ELEVAR LA CALIDAD DE
VIDA DE LOS CONSUMIDORES”**

Autor: Melissa C. Hernández P.
Edgar J. Larreal V.
Tutor: José G. Gonçalves.
Fecha: Junio 2013.

SINOPSIS

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo principal, evaluar la factibilidad técnica, económica-financiera para la creación de nuevo modelo de negocio que integra la gastronomía y esparcimiento para elevar la calidad de vida de los consumidores. La investigación realizada se enmarca dentro del tipo proyecto factible, contempla las fases propias de un proyecto de formulación de proyectos de inversión (estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero), tomando como base para el desarrollo del estudio la información recabada por los investigadores de las fuentes primarias y secundarias de información que conocen a detalle el perfil de los consumidores del nuevo modelo de negocio.

En la primera etapa denominada “Perfil del negocio”, se llevó a cabo un análisis de la visión y misión del negocio y adicionalmente se verificaron las necesidades que existen actualmente en el mercado referente a la nueva propuesta. La segunda etapa consiste en realizar un análisis externo y un estudio de las variables que pudieran afectar la ejecución del nuevo modelo. En la tercera etapa denominada análisis interno donde se evaluaron las fortalezas y debilidades del modelo. En la cuarta etapa denominada “Estudio de Gran Visión”, se llevó a cabo una conceptualización del nuevo modelo de negocio basado en las exigencias establecidas por los investigadores. En la Quinta etapa denominada “Estudio de Mercado” se analizó el comportamiento de la oferta y la demanda, basado en la información recabada de las distintas fuentes, así mismo se seleccionó la cartera de productos a ofrecer por la organización, se definió el mercado potencial y objetivo y se realizó un análisis DOFA del nuevo modelo de negocio basado en las características del mercado y en la visión de los investigadores. En la sexta etapa del proyecto se desarrolló el “Estudio Técnico” del proyecto, el cual permitió establecer aspectos operacionales como: características y especificaciones del producto y proveedores, se estimó el plan de ventas, se estableció el proceso productivo y las características del servicio, la planificación de la producción y de materiales, así como la determinación de la estructura organizacional para satisfacer el plan de ventas. La séptima etapa la compone el “Estudio Económico-Financiero” del proyecto, en el cual se estimaron y proyectaron entre otros: los ingresos por ventas, los costos directos e indirectos y gastos administrativos relacionados con las operaciones del nuevo modelo así como los costos asociados a la inversión inicial, todo esto para proyectar el estado de ganancias y pérdidas, y a partir de este construir el flujo de efectivo estimado para el horizonte de valuación del proyecto (3 años), por último se hizo uso de los indicadores de rentabilidad, VPN y TIR que consideran el valor del dinero en el tiempo y tomando como referencia la tasa de rendimiento atractiva mínima (TRAM) establecida por los investigadores.

Al integrar y analizar los resultados obtenidos en las diferentes etapas del estudio, se concluye que el proyecto es viable, al ser evaluado en un periodo mayor a tres años, por lo que finalmente se dan una serie de recomendaciones que permitirán, asegurar el éxito en la implementación y ejecución del proyecto.

Índice General

Dedicatoria	1
SINOPSIS	2
Índice General	3
INTRODUCCIÓN	6
Capítulo I - Perfil del Negocio.....	7
1.1. Descripción del Negocio	7
1.2. Promotores	7
1.3. Nombre de la Empresa.....	8
1.4. Misión, Visión y Valores	8
1.4.1. Misión	8
1.4.2. Visión	8
1.4.3. Valores:	8
1.5. Fin último de la empresa y su actividad	8
1.6. Necesidades del Mercado.....	9
1.6.1. Mercado Potencial	9
1.6.2. Productos y Servicios	9
1.6.3. Ámbito Geográfico	10
Capítulo II - Análisis Externo.....	11
2. Oportunidades y Amenazas del Sector	11
2.1. El Mercado - Los Clientes	11
2.1.1. Perfil del Consumidor	11
2.1.2. Competidores	11
2.1.3. Canales	12
2.2. Oportunidades y Amenazas del Entorno Próximo	12
2.2.1. Clientes potenciales	12
2.2.2. Proveedores	12
2.2.2.1. Proveedores Gastronómicos.....	13
2.2.2.2. Proveedores de Entretenimiento	13
2.2.3. Oportunidades y Amenazas del Entorno General	14
2.2.3.1. Variable Jurídica o Legal.....	14
2.2.3.2. Variable Política.....	14
2.2.3.3. Variable Económica.....	14
2.2.3.4. Variable Demográfica	15
2.2.3.5. Variable Tecnológica.....	15
2.2.3.6. Variable Social y Cultural	15
Capítulo III - Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades	17
3. Factores Humanos y Personales	17
3.1. Factores Técnicos	17

3.2. Factores Comerciales	18
3.2.1. Producto o Servicio	18
3.2.2. Estructura de Ventas	18
3.2.3. Clientes Cautivos	19
3.2.4. Gama de Servicios o Productos	19
3.2.5. Marcas y Protección de las Mismas	19
3.2.6. Segmentación de Clientes	19
3.2.7. Distribución Geográfica de Ventas	20
3.2.8. Red Comercial y Fuerza de Ventas	20
3.2.9. Política de Precios	20
3.2.10. Publicidad, Promoción, Comunicación e Imagen	20
3.3. Capacidades Financieras	20
3.4. Capacidades de Gestión	21
Capítulo IV - Estudio de Gran Visión	22
4. Objetivos Estratégicos	22
4.1. Síntesis Competitiva	22
4.2. Análisis Competitivo	23
4.3. Factores Claves del Éxito	24
4.4. Estrategias	24
4.5. Líneas Estratégicas	25
4.6. Principales Indicadores y Metas	26
Capítulo V - Estudio de Mercado	28
5. Definición de Mercado	28
5.1.1. Población y Muestra	28
5.2. Estructura del Mercado Actual	30
5.2.1. Análisis de la Oferta	30
5.2.2. Análisis de la Demanda	32
5.3. Definición del Mercado Potencial	34
5.3.1. Localización Geográfica de los Consumidores que Conforman el Mercado Potencial	34
5.3.2. Selección de los Productos Potenciales a Comercializar	34
5.3.2.1. Potencial Gastronómico	34
5.3.2.2. Potencial de Entretenimiento	35
5.3.3. Posicionamiento	35
5.3.3.1. Diseño de la Imagen de la Marca	35
5.3.3.2. Asociación en cuanto a Precios	36
5.3.3.3. Asociación en cuanto a Cocina	36
5.3.3.4. Asociación en cuanto a Entretenimiento	36
5.3.3.5. Asociación en cuanto a Target	36
5.3.3.6. Asociación en cuanto al Momento de Consumo	36
5.3.4. Estimación del Tamaño del Mercado Potencial	36
5.3.5. Precio de Venta en el Mercado	37
5.4. Definición del Mercado Objetivo	39
5.4.1. Mercado Objetivo Establecido para el Escenario Conservador	39
5.4.2. Mercado Objetivo Establecido para el Escenario Probable	39
5.4.3. Mercado Objetivo Establecido para el Escenario Optimista	40
5.5. Estrategia de Mercado para Promover el Nuevo Modelo de Negocio	40

Capítulo VI - Estudio Técnico - Plan de Operaciones	42
6. Estrategia de Productos y Servicios.....	42
6.1. Definición del Producto.....	43
6.1.1. Características de los Productos.....	43
6.1.2. Características del Servicio.....	44
6.2. Materias Primas e Insumos Requeridos para la Producción.....	46
6.3. Descripción General de los Procesos del nuevo Modelo de Negocio.	46
6.3.1. Proceso de Servicio	47
6.3.2. Proceso de Abastecimiento.....	47
6.3.3. Proceso de Bebidas	48
6.4. Proyección de Ventas del Mix de Productos	49
6.5. Análisis de la Capacidad Requerida.....	50
6.6. Requerimientos de Personal	51
6.6.1. Mano de Obra Directa	51
6.6.2. Mano de Obra Indirecta y Personal Administrativo.....	51
6.6.3. Estructura Organizacional	52
6.7. Requerimientos de Espacio	52
6.8. Requerimientos de Equipos e Instalaciones.....	53
6.8.1. Selección de Equipos Clave.....	53
6.9. Ubicación Geográfica del Nuevo Modelo de Negocio	53
6.10. Permisología Requerida para el Nuevo Modelo de Negocio.....	54
Capitulo VII - Estudio Económico Financiero.....	55
7. Precio de Venta	55
7.1. Estructura de Costos del Proyecto.....	55
7.2. Costos Operativos	56
7.3. Gastos Administrativos	56
7.4. Gastos de Ventas	56
7.5. Depreciación de Activos.....	57
7.6. Ingresos Proyectados.....	57
7.7. Inversión inicial del Proyecto	57
7.8. Financiamiento.....	57
7.9. Estados Financieros.....	59
7.10. Estado de Ganancias y Pérdidas	59
7.11. Flujo de Efectivo	61
7.12. Análisis de Rentabilidad.....	61
7.12.1. Cálculo del Valor Presente Neto.....	61
7.12.2. Calculo de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.).....	62
7.13. Periodo de Recuperación de la Inversión	63
Conclusiones y Reconocimiento	64
Conclusiones Generales:	64
Recomendaciones:	65
Bibliografía	67
Fuentes Electrónicas.....	67

INTRODUCCIÓN

El presente estudio surge de la necesidad de emprender de los investigadores, quienes en los últimos años han identificado una necesidad latente en el mercado de gastronomía y entretenimiento en la ciudad de Caracas, ya que es evidente que al salir en la ciudad para reunirse con familiares y amigos, en la búsqueda de entretenimiento y gastronomía, los consumidores deben visitar diferentes establecimientos comerciales, que generalmente se encuentran equidistantes. Así mismo los investigadores identificaban que si bien existía un mercado potencial, los consumidores, actuales se encuentran en la búsqueda de lugares que resulten seguros, con buena ubicación, agradable, exclusivo, innovador.

Razón por la que los investigadores se dan a la tarea de desarrollar el presente TEG, para cuantificar con argumentos sólidos, las necesidades, gustos y principales motivaciones de estos consumidores, para así dar inicio a un nuevo modelo de negocio que si bien tiene como foco la integración entre lo mejor de la gastronomía y el entretenimiento, los investigadores lo idealizan como una propuesta sólida para el rescate de espacios urbanos reconocidos en otras épocas como puntos de encuentro cultural y que quizás en este momento de encuentren poco concurridos y deteriorados.

De igual forma los investigadores, afirman que en la ciudad de Caracas los consumidores identifican a diferentes establecimientos dedicados a la gastronomía como los abanderados en la ciudad para disfrutar de la mejor gastronomía por tipo de cocina, por lo que deciden tercerizar la cocina en manos de aliados estratégicos que cuenten con reconocimiento y experiencia en el mercado local y que a la vez sean una especie de anclas para redireccionar consumidores al nuevo modelo de negocio.

Por lo antes descrito los investigadores ha considerado necesario realizar un estudio técnico, económico-financiero para evaluar la factibilidad de la creación del nuevo modelo de negocio, el cual será enmarcado dentro de los municipios Chacao, Baruta y El Hatillo del estado Miranda.

Este estudio permitirá realizar un diagnóstico del mercado actual, en cuanto a sus necesidades, así dimensionar la cartera de productos y servicios a fin de garantizar que la organización pueda cumplir con los estándares de calidad y precio que les permitan ser competitivos así como ser la mejor alternativa en el mercado a la hora de salir fuera de casa en la búsqueda de entretenimiento y gastronomía para así poder generar a largo plazo un rendimiento positivo.

Para evaluar la factibilidad de proyecto se ha desarrollado un estudio que contempla las siguientes etapas: estudio de gran visión, análisis del mercado y selección de productos, estudio técnico, estudio económico-financiero en diversos escenarios. Para el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto y el logro de los objetivos planteados, se utilizarán y pondrán en práctica los conocimientos y herramientas obtenidas a lo largo del Master de Gestión de Mercadeo. Por último se darán las conclusiones y recomendaciones respectivas sobre el trabajo realizado.

Capítulo I - Perfil del Negocio

El presente documento contempla el estudio de Gran Visión del Negocio y abarca los siguientes aspectos: la misión, visión y objetivos estratégicos, para así tener una clara visualización en cuanto a la concepción, funcionalidad, expectativas y permanencia del nuevo modelo comercial.

1.1. Descripción del Negocio

Las grandes urbes de muchos países se han caracterizado por desarrollar propuestas que combinan el entretenimiento y gastronomía que las diferencien y las hagan resaltar, este también es el caso de la ciudad de Caracas, en Venezuela, ciudad que resalta por su calidad culinaria.

Sin embargo la situación político-económica que vive en los momentos el país y la ciudad han hecho mermar la vida nocturna, disminuyendo las propuestas de entretenimiento y gastronomía de la ciudad.

El presente modelo de negocio consta de un espacio que brinde una oferta variada de gastronomía con el mejor espacio musical en vivo, combinado con exhibiciones de arte en todos sus tipos de expresión. Siendo un espacio relajado y al mismo tiempo vanguardista.

El enfoque principal es dar una opción a jóvenes profesionales que busquen un espacio innovador para entretenerse con familiares ó amigos y que esperan más que una simple discoteca, un teatro, un restaurant o la casa de algún conocido, por lo que esta propuesta combina todo lo anterior, sacando solo lo mejor de cada uno de esos espacios, desarrollando así un concepto innovador.

Deseamos llevar este concepto al rescate de espacios culturales o recreativos, representativos para la ciudad en otras épocas. Apostamos a la recuperación de estos espacios para que vuelvan a ser reconocidos como punto de referencia cultural. En este sentido buscamos algún viejo teatro, mercado municipal, etc. para revivirlo con este concepto.

Los platillos que serviremos serán sofisticados, sin embargo cercano y tropicalizados platos para compartir, para picar, una gran variedad de vinos y otras bebidas formarán parte de los productos que podrán encontrar en este espacio.

1.2. Promotores

Inicialmente la compañía estará conformada por dos socios fundadores, quienes aportaran Bs. 1.400.000,00, dicho aporte será realizado en partes iguales es decir 50% cada uno de los socios y el resto del capital requerido para el desarrollo del proyecto se alcanzará mediante el financiamiento de la banca privada, que será solicitado presentando el presente proyecto.

1.3. Nombre de la Empresa

El nombre de la empresa fue definido tomando en cuenta las necesidades de los consumidores, mediante diferentes instrumentos de recolección de datos, dando así origen a **Fortunatus Fusion & Lounge**

1.4. Misión, Visión y Valores

1.4.1. Misión

Ser referencia en los lugares donde nos encontremos, a través de la satisfacción de nuestros clientes, ofreciéndoles un espacio seguro, cómodo y relajado para compartir con familiares o amigos, con un servicio eficaz y eficiente, garantizándoles la mejor relación precio-valor y haciéndoles vivir la mejor experiencia, que nos permita construir una relación de confianza y fidelidad que perdure en el tiempo.

Ser una empresa líder en el entretenimiento y la gastronomía, combinando de forma efectiva los recursos humanos y tecnológicos, soportando nuestras operaciones en un personal altamente activo, motivado y capacitado, que se rige bajo valores éticos y morales.

1.4.2. Visión

Ser una marca reconocida como el primer lugar a visitar en la ciudad de Caracas por garantizar la mejor experiencia que combina entretenimiento y gastronomía, garantizando así la mayor rentabilidad no solo para los accionistas y para el personal que labora en la empresa, sino también para colaborar con el desarrollo de la comunidad que hace productivo al país.

1.4.3. Valores:

- Alto nivel de servicio.
- Calidad en todo lo que hacemos.
- Cercanía.
- Productividad.
- Apertura.

1.5. Fin último de la empresa y su actividad

Generar una propuesta innovadora y atractiva, que le garantice vivir una experiencia positiva a jóvenes profesionales que buscan un espacio de esparcimiento para compartir con sus familiares o amigos, saliendo así de su rutina.

Ser una opción vanguardista, relajada y segura que se posicione como punto de referencia gastronómico y de entretenimiento de la ciudad.

Rescatar espacios públicos conocidos y emblemáticos de Caracas en otras épocas, que en este momento sean poco concurridos para así revivir la ciudad.

Brindar un espacio a músicos y diferentes artistas para que expresen sus formas de arte

a un público interesado en ello.

Generar rentabilidad del negocio, al ofrecer productos de alta calidad, con la mejor relación precio-valor, para así posicionarnos como la primera opción de gastronomía y entretenimiento del consumidor.

Tener una propuesta con características locales, pero con una base universal. Que pueda ser replicado en cualquier lugar del mundo, teniendo un enfoque inicial en las principales urbes de Latinoamérica.

1.6. Necesidades del Mercado

1.6.1. Mercado Potencial

Se define como el mercado potencial del nuevo modelo de negocio a todos aquellos consumidores que están dispuestos a acudir a un centro que les brinde el más alto entretenimiento acompañado de la mejor gastronomía en un solo lugar, que adicionalmente acudan actualmente a restaurantes, discotecas, teatros y/o centros de culturales ubicados en los municipios Chacao, Baruta y El Hatillo del estado Miranda aun cuando residan o no dentro de estas localidades.

1.6.2. Productos y Servicios

El presente modelo de negocio, busca desarrollar una propuesta de valor que lo diferencie y posicione como líder de la categoría, para ello contara con unos dos factores claves, la gastronomía y el entretenimiento, ambos deben contar con precios accesibles, lo ideal es masificar el servicio para obtener mayores beneficios:

a. Gastronomía:

En cuanto a este factor, la idea es diseñar una carta adaptada a las necesidades de los consumidores potenciales, que presente entradas, platos principales, postres y bebidas (alcohólicas y no alcohólicas). Todo lo antes descrito será definido mediante un instrumento de recolección de datos “encuestas”, con la finalidad de detectar las necesidades del consumidor para cumplir con las expectativas del mismo, este modelo de negocio busca tercerizar la gastronomía en manos de aliados estratégicos, que son expertos en gastronomía y adicionalmente son reconocidos en el mercado local como la principal referencia en el tópico.

b. Entretenimiento:

Este factor, contempla diferentes expresiones del arte, como pueden ser: música, pinturas, fotografías, esculturas, teatro, etc. Y si bien tomará en cuenta a los diferentes emprendedores venezolanos dedicados a tales actividades, también contemplara las necesidades de los consumidores, las propuestas serán definidas con un instrumento de recolección de datos “encuestas”, que debe ser revisado periódicamente para que el concepto se encuentre a la vanguardia día a día.

A efectos del presente estudio el ámbito geográfico se limitara a la ciudad de Caracas, específicamente a los municipios: Chacao, Baruta y El Hatillo, ya que dentro de los mismos se concentra el grueso del mercado potencial. Sin embargo este modelo debe tener la flexibilidad de adaptarse a cualquier localidad, ya que el norte de la organización es el crecimiento global.

Capítulo II - Análisis Externo

2. Oportunidades y Amenazas del Sector

2.1. El Mercado - Los Clientes

Se percibe a los clientes como jóvenes profesionales, ocupados y exigentes, que buscan alternativas, que les permitan vivir experiencias agradables para compartir tiempo libre con familiares y amigos. Se conoce que no existe un servicio en Caracas que combine la gastronomía con el entretenimiento, por lo que se cree que esto último mejoraría la calidad de vida de los clientes, sin embargo se ve como principal limitación, el romper con la creencia de que este tipo de servicios no puede brindar lo mejor de los dos mundos (gastronomía y entretenimiento). Por lo que se confía en que con una buena campaña de comunicación, apalancada en el boca a boca, basado en la propuesta de valor, podrá atraer a este mercado que hasta la fecha se encuentra desatendido.

2.1.1. Perfil del Consumidor

El consumidor Caraqueño, es un cliente muy exigente, que viene cambiando sus hábitos de consumo, forzado por el entorno, ya que por ejemplo, el tráfico en la ciudad lo hace preferir optar por realizar actividades fuera de casa que en ocasiones involucran el entretenimiento y/o la gastronomía. Es un consumidor preocupado por su salud, que prefiere disfrutar de una comida sana, balanceada y ligera. Valora la calidad y la variedad, se interesa por aquellos espacios en los que vive experiencias positivas a través de sus cinco sentidos.

Se preocupa por estar siempre a la vanguardia, aunque en fondo prefiere lo clásico, siempre está atento a tendencias y propuestas innovadoras que le garanticen vivir una experiencia positiva.

2.1.2. Competidores

El presente estudio visualiza como competencia directa a restaurantes, discotecas y centros culturales que actualmente se encuentren líderes dentro de su categoría, sin embargo también identificamos con preocupación que la competencia indirecta es muy grande dentro de la zona ya que contempla el resto de los establecimientos antes descritos.

Resulta complejo dimensionar el tamaño de la competencia, ya que no se cuenta con fuentes oficiales y confiables que consoliden estadísticas del sector, sin embargo con la herramienta de recolección de datos de este proyecto “encuesta”, pretendemos cuantificar al menos la competencia directa, para así estudiar las claves de su éxito para este nuevo modelo de negocio.

2.1.3. Canales

Para el caso de estudio es necesario hablar de los canales de comunicación con el cliente potencial, es conocido que el mejor canal de comunicación es el boca a boca entre personas, por lo que nuestra estrategia de comunicación inicial va orientada a realizar eventos de cierta forma privados con diferentes personalidades de la vida pública caraqueña (mercadeo directo), que transmitan confianza y que sean el motor de impulso para este modelo de negocio, acompañados de una ejecución en redes sociales.

La segunda etapa será realizada luego de contar con una cartera de clientes estable, estará orientada a realizar mercadeo directo sobre la base de clientes existentes, teniendo tratos preferenciales con aquellos clientes que producto de la segmentación, resulten de mayor valor, de igual forma el objetivo es promover el boca a boca, que es la mejor referencia para cualquier producto o servicio.

2.2. Oportunidades y Amenazas del Entorno Próximo

2.2.1. Clientes potenciales

Aunque la situación económica de Venezuela no es la mejor, existe una gran oportunidad de capturar clientes potenciales en la zona de estudio. Ya que de acuerdo a visitas a múltiples establecimientos de comida, el consumidor caraqueño gusta del buen comer y de la innovación en los platos. Añadiendo elemento como: entretenimiento, seguridad, confort, estacionamiento y diversidad, se lograra que esta propuesta sea el lugar de preferencia para disfrutar y compartir un buen momento con familiares o amigos. Por ende nuestros clientes potenciales serian numerosos debido a que la propuesta busca diferenciarse combinado la mejor experiencia gastronómica con el más alto entretenimiento.

a. Oportunidades:

- Propuesta única en el mercado, capaz de generar experiencias con altos estándares de calidad.
- El mercado demanda espacios que le permitan disfrutar con seguridad.
- Ubicación en espacios públicos reconocidos y emblemáticos de la ciudad.

b. Amenazas

- Altos precios debido a la de importación y a la escasez.
- Tendencia al ahorro por parte de los consumidores.
- Competidores con mayor reconocimiento en su área de especialización.

2.2.2. Proveedores

Debido a la situación económica de Venezuela y tomando en cuenta el concepto a desarrollar encontramos dos tipos de proveedores, los relacionados con insumos gastronómicos

y los relacionados con el entretenimiento.

2.2.2.1. Proveedores Gastronómicos

Las nuevas regulaciones para importar insumos que para el modelo de negocio son de uso común y que están relacionados con la gastronomía, hacen que la lista de proveedores se ve limitada, lo que adicionalmente hace encarecer el precio final del producto a ofertarle al consumidor.

Por lo que el negocio se enfocará en trabajar con aliados que manejen en sus platillos insumos y productos nacionales con el fin de poder ofrecerle al consumidor venezolano una opción gastronómica customizada con productos locales. Por ejemplo podemos mencionar el excelente trabajo realizado por el Restaurant DOC (ubicado en Los Palos Grandes, Caracas), donde resaltan su propuesta de valor con los mejores platos de la gastronomía mundial con la simplicidad y sencillez de productos nacionales.

a. Oportunidad

- Contribuir al crecimiento económico del sector, logrando el desarrollo de los diferentes proveedores de nuestros aliados.
- Alianzas con productores locales que les permitan dar a conocer sus productos.
- Al consolidar la compra de todos nuestros aliados tendremos como unidad mayor poder de negociación debido a la variedad de insumos a comprar, lo que nos permitirá disfrutar de mejores tarifas, que se reflejarán en la propuesta de valor al cliente.

b. Amenazas

- Variación constante de precios.
- Las políticas socio-económicas llevadas a cabo por el gobierno nacional que traen como consecuencia inseguridad jurídica y escasez.
- La presencia de competidores que establezcan mejores acuerdos con los proveedores, que hagan que estos desvíen sus productos a otros clientes.

2.2.2.2. Proveedores de Entretenimiento

Venezuela se ha caracterizado por ser un país emprendedor, en los últimos años vemos como la tasa de emprendimiento es cada vez más grande, encontramos cada día infinidad de servicios disponibles en el país y no es un secreto que este emprendimiento permea de manera directa a las artes en todas sus formas de expresión, por lo que cada día hay más venezolanos en la búsqueda de la mejor locación para darse a conocer, es por ello que este modelo de negocio pretende contar con una agenda diaria de diferentes expresiones culturales, que les permitan al consumidor disfrutar de una gran experiencia.

a. Oportunidad

- Poder de negociación con los diferentes emprendedores, por contar con una plaza atractiva para el consumidor.
 - Dar a conocer el talento local.
 - Contar con una agenda atractiva y dinámica, que atraiga cada vez más consumidores
- b. Amenazas
- Variación constante de precios.
 - La presencia de competidores que establezcan mejores acuerdos con los proveedores.
 - Fuga de talento local a otros países.

2.2.3. Oportunidades y Amenazas del Entorno General

2.2.3.1. Variable Jurídica o Legal

En Venezuela estas variables son catalogadas como amenazas, debido al alto nivel burocrático del proceso que toma la creación de una empresa así como a las distintas regulaciones imprevistas que toma el sector gubernamental que afectan el marco legal, haciéndolo cambiar constantemente, por ende el tiempo que demora realizar toda la documentación para la conformación de una organización es de más de ciento cuarenta y un días, según fuentes oficiales como Doing Business 2012¹, en su reporte anual sobre Venezuela.

2.2.3.2. Variable Política

La situación actual que atraviesa Venezuela afecta a cualquier organización, por ende el modelo de negocio no se encuentra exento. Adicionalmente es importante mencionar que el gobierno interviene de forma directa en la empresa privada, ya que con las nuevas leyes, donde regula la publicidad, horarios de establecimientos y licencias de expendio de licores, entre otras, se afecta directamente a las organizaciones que hacen vida en el país. Lo que ocasiona que la variable política sea etiquetada como una fuerte amenaza.

2.2.3.3. Variable Económica

Debido a la alta inflación que actualmente posee Venezuela, esta variable es una amenaza, ya que observamos que su incidencia es proporcional al costo de los insumos, maquinarias, mobiliarios y sueldos, lo que a su vez afecta el precio al consumidor final.

En los últimos años en Venezuela se han tomado una serie de medidas con el fin de mantener un control en los precios de los insumos, sin embargo estas han influido en la disponibilidad de dichos insumos incentivando su escasez lo cual afectara directamente

¹ International Finance Corporation. World, Bank Group. Doing Business 2012, Venezuela RB.

nuestras operaciones, dificultando obtener un suministro constante y como consecuencia de la restricción de la oferta se hace difícil y costosa la obtención de los diferentes insumos.

Adicionalmente el estado a diario dirige una serie de medidas económicas que desestiman la inversión nacional.

Esta variable de igual forma afecta a los consumidores, minimizando su capacidad de pago.

2.2.3.4. Variable Demográfica

Los municipios Baruta, el Hatillo y Chacao representan los principales puntos de esparcimiento de la ciudad, cuentan con una población de 379.707 habitantes, 52% son mujeres y 48% hombres. El 41% de dicha población fue catalogada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela en el censo del 2011 como personas económicamente independientes entre 20 y 50 años de edad, lo que nos indica que en estos municipios contaremos con un amplio mercado potencial, eso sin contabilizar a la población que pertenece a municipios muy cercanos a los antes mencionados y que posiblemente hagan vida social dentro de los municipios a objeto de estudio.

Por ende la variable demográfica juega el papel de una gran oportunidad, ya que nos permite monitorear el compás de clientes potenciales, sin embargo se debe prestar atención al comportamiento de esta variable, ya que brinda la oportunidad de capitalizar cada vez mayores seguidores para el modelo de negocio así como alertas para reinventarnos.

2.2.3.5. Variable Tecnológica

La tecnología en Venezuela ha venido evolucionando constantemente con el pasar del tiempo, cada vez son más los sistemas computarizados que adquieren los restaurantes para el control de los inventarios y cuentas, así como herramientas que permiten satisfacer en mayor proporción a sus consumidores. De igual forma vemos un crecimiento sostenido en el uso de la tecnología por parte de los consumidores, cada día contamos con una mayor cantidad de equipos móviles con diferentes beneficios en el mercado, lo que convierte a la tecnología en una oportunidad para tener no solo mayor conocimiento de los cliente potenciales sino también para contar con un canal de comunicación directa con los mismos.

2.2.3.6. Variable Social y Cultural

La cultura caraqueña es el resultado de una mezcla de diversas culturas del mundo, por lo que la sociedad está familiarizada con diferentes costumbres, valores y creencias. Adicionalmente la globalización nos permite estar conectados a las nuevas tendencias mundiales y la gastronomía y el entretenimiento no escapan de esto. Por lo que la variable cultural resulta favorable para el proyecto e incluso puede ser el impulsor del mismo.

En cuanto a la responsabilidad social apostamos al impulso de las comunidades menos favorecidas, lo que permite darle fortalezas a las mismas para prosperar de manera organizada,

vemos esta variable como una palanca que sin duda impulsa a la organización ya que promueve el involucramiento de la sociedad en la misma.

Capítulo III - Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades

El presente documento contempla el análisis de fortalezas y debilidades del proyecto, permitiendo al integrarlo con el análisis de amenazas y oportunidades contar con una evaluación estratégica del nuevo modelo de negocio.

3. Factores Humanos y Personales

El factor humano será determinante para el éxito de nuestro modelo de negocio, es por ello que debemos prestar atención y mantenerlo como foco, de manera de poder brindar la mejor experiencia a nuestros clientes. Para ello debemos determinar las fortalezas y debilidades de manera muy precisa y cuidar cada detalle.

Entre las principales fortalezas que podemos destacar del factor humano están las siguientes:

- **Innovación:** alto sentido de innovación para poder enfrentar y resolver los retos que se les presenten.
- **Motivación y Compromiso:** personas enérgicas, con ganas de comerse al mundo y de dar todo de sí para ofrecer el mejor desempeño posible.
- **Obtención de Resultados:** con la definición de objetivos claros que motiven a mantener el foco y a trabajar en función del cumplimiento de los mismos.
- **Actitud Positiva:** personas entusiastas, que afronten diferentes situaciones con buena actitud.

Entre las principales debilidades que destacamos del factor humano destacan las siguientes:

- **Vocación de Servicio:** la cultura de servicio no está desarrollada en nuestro país y dada la naturaleza de nuestro negocio, este será uno de los primeros puntos que estaremos desarrollando y entrenando con nuestro personal, con el fin de ser la propuesta de servicio que garantice la mejor experiencia para nuestros consumidores.
- **Viveza Criolla:** este aspecto se debe tomar en cuenta, ya que por tratarse principalmente de productos comestibles, que pueden ser incluso considerados de primera necesidad se debe invertir en un sistema de seguridad complejo, que permitan dar continuidad a la operación.
- **Bajo Nivel de Lealtad:** dada la situación actual del país, es más probable que tengamos un bajo nivel de lealtad por parte del persona que nos acompañe, y en este sentido los beneficios que pueda obtener el personas por parte de la organización será determinante para construir altos niveles de lealtad.

3.1. Factores Técnicos

Podemos destacar varios factores técnicos que nos darán ventaja en el mercado gastronómico y de entretenimiento, lo cual nos hará únicos ante propuestas similares y serán identificados como fortalezas:

Accesibilidad: estaremos ubicados en un punto estratégico para nuestros consumidores, será un lugar céntrico y de fácil acceso, en una zona de alto movimiento en la vida nocturna, que sea agradable para nuestros potenciales consumidores.

Estacionamiento: contaremos con un amplio estacionamiento para aquellos consumidores que se trasladen en su vehículo, estudiaremos los hábitos de transporte de nuestros consumidores en las localidades en donde operemos, con la finalidad de garantizarles experiencias positivas en este sentido.

Concepto: nuestro concepto es único ante propuestas similares de gastronomía y entretenimiento, tendremos la proporción justa de ambos para garantizar la mejor experiencia para nuestros consumidores, lo que les motive a volver por más. Seremos referencia de vanguardia gastronómica y de entretenimiento.

Variedad: en ningún otro lugar de la ciudad los consumidores podrán contar con la mayor variedad de especialidades gastronómicas como en nuestro modelo de negocio. Tendremos propuestas para todos los gustos, siempre cuidando la calidad gourmet de nuestros aliados gastronómicos.

Artistas de vanguardia: buscaremos alianzas con artistas de vanguardia, reconocidos por el consumidor, para que la propuesta sea mucho más atractiva. La realización de festivales también será referencia para el descubrimiento de nuevas propuestas artísticas en las localidades donde operemos.

Es importante velar por el cumplimiento de los factores antes descritos, para mantener el factor técnico como una fortaleza.

3.2. Factores Comerciales

3.2.1. Producto o Servicio

Desde el punto de vista de producto nuestra principal fortaleza es la variedad de la propuesta que combina tres factores importantes para el consumidor caraqueño: a) Gastronomía: ya que contaremos con una oferta variada de comida internacional. B) Cultura y entretenimiento: se tendrán exhibiciones culturales y espectáculos de entretenimiento de artistas locales para darlos a conocer entre el público Caraqueño C) Seguridad: este elemento es actualmente muy valorado por el consumidor y nuestro objetivo es velar por la seguridad física del cliente así como de sus pertenencias. En cuanto a debilidades podemos mencionar que el bajo conocimiento de los consumidores hacia este tipo de conceptos, podrían generar dudas en cuanto a la calidad del mismo.

3.2.2. Estructura de Ventas

La principal fortaleza es que nuestra estructura estará conformada de forma integral por los 3 socios y la misma sería de la siguiente forma: a) coordinador de eventos y restaurant, quien se encargara de la planificación y coordinación de eventos que se realizaran en el sitio y las relaciones con los aliados gastronómicos b) coordinador financiero: se encargara de manejar

todo lo relacionado a la parte financiera (costo de platillos, costo de eventos, etc.) c) coordinador de mercadeo y servicio: encargándose de las labores de mercadeo de la propuesta, fortaleciendo el servicio al cliente. Todo lo anterior es identificado como fortaleza ya que dicha estructura nos permite tener el control de cada una de las variables relevantes y medulares para el negocio. Nuestra debilidad es que estaremos atados al nivel de servicio y esfuerzo de los representantes de nuestros aliados estratégicos.

3.2.3. Clientes Cautivos

La fortaleza desde este punto de vista es que la propuesta se apalanca en el reconocimiento de los aliados estratégicos de nuestra marca, quienes son líderes de su categoría en el mercado local, por ende tendremos una clientela cautiva que se encuentra relacionada a cada aliado. Por el otro lado, la principal debilidad está ligada a que en algunos de los aliados es posible que se deban hacer modificaciones para lograr adaptarse a nuestra propuesta, lo que pudiera ser un elemento difícil de aceptar por el paladar de nuestros clientes.

3.2.4. Gama de Servicios o Productos

Desde el punto de vista de variedad de servicio nuestra fortaleza consiste en poder atraer una gran cantidad de consumidores debido a la variedad en nuestra oferta gastronómica apalancada en aliados estratégicos reconocidos por los consumidores así como la diversidad cultural presente en nuestra propuesta. Nuestra debilidad está en que los clientes pudieran pensar que por nuestra variada propuesta, somos un lugar de baja calidad.

3.2.5. Marcas y Protección de las Mismas

Nuestra propuesta se basa en la construcción de una marca de prestigio local, en la que la calidad es una afirmación apalancada en el reconocimiento de nuestros aliados y que se refuerza al innovar incorporándolos a todos en una misma plaza que sirve de plataforma tanto para el entretenimiento como para la gastronomía, para el deleite del consumidor, esto nos da una gran fortaleza al ser pioneros. La debilidad se encuentra en la réplica de nuestro concepto por parte de posibles competidores, por lo que debemos velar por la construcción de valor con una marcada diferenciación.

3.2.6. Segmentación de Clientes

Para este factor la fortaleza está basada en que por la variedad de nuestra propuesta nos permite llegar a una gran cantidad de clientes con gustos gastronómicos diferentes. La gran debilidad es que por dirigirnos a un público con un nivel de ingresos medio y alto el mercado potencial se reduce.

3.2.7. Distribución Geográfica de Ventas

Vemos positivo que este proyecto inicie en la ciudad de Caracas, específicamente en los municipios Baruta, el Hatillo y Chacao, ya que esta zona representa una gran potencialidad de consumo para nuestra propuesta de valor, teniendo en cuenta que Caracas es reconocida por su gusto por la gastronomía y desde hace más de cinco años muestra un notable crecimiento en su preferencia por actividades culturales, específicamente por el teatro. La mayor debilidad está en la selección de una plaza lo suficientemente atractiva, segura y céntrica para el consumidor.

3.2.8. Red Comercial y Fuerza de Ventas

La principal fortaleza se encuentra en que anfitriones y mesoneros de cada uno de nuestros aliados serán los vendedores de nuestra propuesta de valor, ya que cada uno de ellos es especialista en la atención gastronómica que nuestros clientes buscan y merecen, una debilidad que debemos convertir en fortaleza es el garantizar un constante entrenamiento sobre el personal que garantice la nivelación del mismo para hacer vivir a nuestros clientes experiencias positivas que lo inviten a regresar.

3.2.9. Política de Precios

Esta variable va alineada a las tarifas de mayor valor presentes en el mercado, que nuestros potenciales consumidores afirman cancelar por servicios similares a los nuestros y lo podemos considerar una fortaleza ya que el cliente afirma estar familiarizado con las mismas y conoce que existen los más altos estándares de calidad, por otra parte este es un punto que debemos monitorear de manera constante ya que las ganancias de este modelo provienen de pequeños márgenes que apunta a economías de escala.

3.2.10. Publicidad, Promoción, Comunicación e Imagen

Vemos la fortaleza en lograr el boca a boca de nuestra propuesta de valor muy rápido, basado en estrategias de mercadeo directo sobre personalidades de la vida caraqueña que se conviertan en voceros de nuestra marca. De igual forma nos apalancamos en comunicaciones directas con las bases de clientes de nuestros aliados, con la finalidad de generar confianza entre los mismos y motivarlos a vivir la experiencia de esta nueva marca.

3.3. Capacidades Financieras

Al evaluar los factores internos, encontramos que los socios fundadores cuentan con el capital disponible (Bs. 1.400.000,00) para completar una porción de la inversión para dar inicio a las operaciones del nuevo modelo de negocio, lo que claramente luce como una fortaleza en cuanto al ámbito financiero. Adicionalmente luce favorable las regulaciones bancarias

venezolanas establezcan procedimientos que condicionen tanto a la banca pública como privada a otorgar una porción de su cartera a créditos para microempresas.

Sin embargo se identifica como debilidad el que los socios no cuenten con una trayectoria crediticia que permita apalancar al nuevo modelo de negocio, ya que requieren de financiamiento bancario para contar con el resto del capital que pretenden invertir.

3.4. Capacidades de Gestión.

La capacidad de gestión del nuevo modelo de negocio es todo un reto, ya que si bien la organización cuenta con estrictos manuales que documentan el proceso de atención de cada uno de los servicios que brindara la misma, los cuales servirán como apoyo para regir la capacitación de un personal orientado a la resolución de problemas, lo que claramente luce como una fortaleza y que puede llevar a la organización a conseguir un elemento diferenciador altamente valorado por el consumidor. A la vez se puede evaluar como una debilidad ya que la organización depende del desenvolvimiento de sus aliados estratégicos y del personal a cargo de los mismos, quienes viven el momento de la verdad junto al cliente, por lo que nos haría depender de un tercero donde la organización no tienen una relación o inherencia directa, por ende debe estar atenta a la calidad de la gestión brindada, desarrollando planes de acciones junto a sus aliados para que se establezcan entrenamientos de las normas de forma recurrente para mantener motivado al personal y así garantizar su cumplimiento.

Capítulo IV - Estudio de Gran Visión

El presente documento contempla el estudio de gran visión del nuevo modelo de negocio, pasando por los objetivos, la evaluación de diferentes factores interno y externo de para finalmente desarrollar todos los lineamientos estratégicos.

4. Objetivos Estratégicos

- Ofrecer la más alta experiencia gastronómica y de entretenimiento a nuestros consumidores, garantizándoles la mayor calidad en nuestros platos, excelente servicio y seguridad con la mejor relación precio-valor, para así ser reconocidos como el mejor lugar a visitar en la ciudad de Caracas.
- Contar con un servicio especializado que les permita a nuestros consumidores vivir una grata experiencia en cada visita.
- Garantizar primicias dentro del entretenimiento ofrecido mediante diversas expresiones culturales, así mismo velar por exhibir contenidos innovadores y preferidos por el consumidor.
- Elevar el valor económico agregado sobre el capital invertido por los accionistas, mediante la construcción de valor para la marca y el incremento de la rentabilidad de las operaciones comerciales.
- Ser una organización sólida y bien estructurada, logrando incentivar la motivación en el área de trabajo, para que, pilares fundamentales como el trabajo en equipo, el respeto organizacional, valores éticos y morales, sean valorados.
- Mejorar continuamente a través del desarrollo de nuevas estrategias y del uso de tecnologías, utilizadas en el piso de venta, mediante el estudio constante de los servicios, productos y procesos realizados.

4.1. Síntesis Competitiva

El presente modelo de negocio surge tras la necesidad de emprender de los accionistas así como para satisfacer las necesidades de esparcimiento del mercado caraqueño. Este mercado en los últimos años ha visto mermar su actividad nocturna y manifiesta la necesidad de encontrar espacios de recreación donde no solo puedan disfrutar de una obra de teatro, una exposición y/o un concierto sino que a su vez sin tener que movilizarse puedan disfrutar de una excelente gastronomía, en un lugar seguro.

De igual forma encontramos para la fecha una gran recesión económica en el país, la inversión privada se encuentra muy limitada debido a la inseguridad jurídica y a diferentes factores político-económico. Estas medidas afectan de manera directa incluso el factor humano disponible para trabajar, ya que en los últimos años en el país se han visto una serie de proyectos sociales llamados misiones, en los que a personas en edad productiva se le dan ayudas monetarias sin trabajar, lo que ha provocado que la oferta laboral sea mayor a la demanda, por lo que los criterios de selección deben ser estrictos para identificar al personal que pueda apegarse a los valores de la organización. Así mismo las políticas económicas

impactan en el consumidor limitando sus consumos, esta variable aplica para todos los estratos sociales aun cuando puede tener mayor incidencia en los estratos más bajos, de igual forma permea directamente sobre el nuevo modelo de negocio ya que el mismo no es considerado de primera necesidad.

Por otra parte al evaluar a la competencia, encontramos que existe un gran número de competidores dedicados a la gastronomía, que si bien ofrecen platillos de calidad, sus espacios no permiten el disfrute más allá de un simple almuerzo o cena, por su parte los competidores en el área de entretenimiento no abundan en la ciudad, presentan una oferta limitada y el consumidor conoce que solo puede permanecer en el establecimiento en el horario de la función, por lo que si gusta quedarse un tiempo más para compartir con familiares y amigos debe moverse a otro establecimiento.

Al abordar directamente al consumidor potencial, encontramos que este realiza salidas nocturnas al menos dos veces por semana, que actualmente cancela entre Bs. 300,00 y Bs. 500,00 por persona por salida solo en gastos directos en un establecimiento puntual. Indican que bajo sus experiencias personales encuentran mejor servicio en aquellos establecimientos en los que sus propietarios hacen vida en el mismo y que en muchas ocasiones sus salidas se ven afectadas por el pésimo servicio recibido, expresan que requieren de una calidad de servicio que se convierta en experiencia positiva en cada momento. Los consumidores expresan que según su experiencia no es factible encontrar establecimientos que ofrezcan la combinación entre entretenimiento y gastronomía y que adicionalmente ambos servicios sean de calidad, lo que sin duda se convierte en una barrera de entrada para el modelo de negocio.

Así mismo indican que en cuanto a la gastronomía si bien siempre están dispuestos a probar nuevos platillos, hay lugares a los que solo frecuentan para degustar de sus platillos favoritos. Vemos que esto es favorable para el nuevo modelo de negocio, ya que el mismo plantea el consolidar en una plaza atractiva para el consumidor a diferentes aliados estratégicos que ya gozan de un fuerte posicionamiento en el mercado local en cuanto a gastronomía, en cuanto al entretenimiento resulta favorable la integración ya que no solo promueve la cultura local sino que logra ser una plataforma de impulso para nuevos talentos y se apalanca en la creciente preferencia del consumidor por arte en cualquiera de sus expresiones.

4.2. Análisis Competitivo

A continuación se presenta un análisis competitivo conocido como la matriz DOFA, en la cual se enfocan los factores claves para el éxito del nuevo modelo de negocio. Esta consiste en contrastar las Debilidades y Fortalezas internas de la organización con las Oportunidades y Amenazas presentes en el entorno(ver Figura 1).

Fortalezas

1. Concepto diferenciador, apalancado en el servicio, que integra variedad gastronómica y entretenimiento con accesibilidad, seguridad y estacionamiento privado.
2. Solida estructura organizacional, para velar por el cumplimiento de la propuesta de valor.
3. Alianzas con establecimientos gastronómicos consolidados en el mercado, que garantizan un flujo de clientes cautivos.
4. Las alianzas nos permiten manejar tarifas con las que el mercado objetivo se encuentra familiarizado.

Debilidades

1. La propuesta de valor se basa en la calidad del servicio. Para este modelo de negocio el servicio se encuentra en manos de aliados estratégicos.
2. Dependencia en la fase inicial de Mercadeo Directo, para atraer a la clientela con el manejo de correos como única campaña, sin convertirnos en spam.
3. Los inversionistas no poseen una trayectoria crediticia y dependen de la banca privada para el financiamiento del 40% del capital inicial.
4. Propuesta novedosa en el mercado, que puede traer dudas al consumidor en cuanto a la calidad de la gastronomía y del entretenimiento.

DOFA

Oportunidades

1. Necesidad en el mercado Caraqueño de un concepto innovador que conjugue la gastronomía y el entretenimiento, con la finalidad de ampliar las ofertas de esparcimiento.
2. Contribuir al crecimiento económico tanto del sector gastronómico como del sector del entretenimiento, logrando el desarrollo de nuestros proveedores.
3. El mercado objetivo localizado en la zona de estudio, corresponde a la mayor población de esa localidad.

Amenazas

1. Que los proveedores gastronómicos, desarrollen nuestro concepto apalancados en su experiencia y se conviertan en competidores.
2. Producto de diferentes políticas económicas, los consumidores presenten conductas ahorristas, es decir disminuyan sus gastos.
3. Políticas socio-económicas llevadas a cabo por el gobierno Venezolano que traen como consecuencia inseguridad jurídica.
4. Las diferentes políticas cambiarias, que influyen en la variabilidad de precios de compra, la disponibilidad de productos y/o materias primas.

Figura 1: Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y amenazas para el nuevo modelo de negocio

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Factores Claves del Éxito

- Concepto innovador que integra lo mejor de la gastronomía y el más alto entretenimiento.
- Principal diferenciador, está basado en garantizarle al consumidor una experiencia positiva, basada en la calidad del servicio.
- Apalanca su reputación en las marcas construidas por los aliados estratégicos.
- Variedad y disponibilidad de productos y servicios en un solo lugar.

4.4. Estrategias

A continuación se describen las principales estrategias que llevara a cabo la organización con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos previstos para la misma:

- Realizar el lanzamiento del nuevo modelo de negocio, apuntando a la captación o re-direccionamiento de consumidores alto valor de nuestros aliados estratégicos a nuestro piso de venta. De igual forma buscamos fomentar el tráfico de consumidores mediante el uso de personalidades de la vida caraqueña que sirvan de anclas para el establecimiento.
- Construir un posicionamiento sólido, que nos identifique como una marca valorada por el consumidor y que se apodere de atributos como: responsabilidad, servicios de alto nivel, experiencias, calidez y cercanía.
- Desarrollo de una herramienta ajustada al modelo de negocio, que permita monitorear día a día el nivel de servicio (gastronomía, entretenimiento y trato directo con la clientela) , con la finalidad de detectar oportunidades de mejoras e implementar planes de acción que permitan recuperar de inmediato los niveles de servicio.
- Identificar un piso de venta que se adecue a las necesidades del modelo de negocio y que a la vez tenga las bondades de ser atractivo al consumidor por sí mismo.
- Establecer un modelo de negocio (márgenes atractivos), lo suficientemente tentador para los aliados comerciales, que sea capaz de posicionarnos ante ellos como la mejor alternativa para participar en el mercado con este concepto, con la finalidad de anticiparnos ante nuevos competidores.

4.5. Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas que se presentan a continuación son el medio para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la nueva unidad de negocio y se agrupan en cuatro pilares fundamentales que deben monitorearse constantemente para garantizar su éxito:

- *+Conocimientos y aprendizajes*
- *+Procesos Internos*
- *+Clientes*
- *+Finanzas*

A continuación se describen las estrategias fundamentadas en cada uno de estos pilares:

+Conocimientos y Aprendizaje:

Sobre este pilar se apalanca todo lo referente al manejo y capacitación del capital humano así como monitoreo y gestión de planes de acción fundamentados en el capital de información (bases de datos, redes, sistemas, etc.) del nuevo modelo de negocio.

En cuanto al capital humano, será desarrollado en dos etapas:

- **Nuevos Ingresos:** donde en la búsqueda del cumplimiento de los valores de la organización, el futuro personal no solo debe contar con conocimientos sólidos sobre gastronomía, atención al cliente y cultura de servicio sino también debe cumplir con las siguientes competencias y/o habilidades: innovación, motivación y compromiso, orientado a la obtención de resultados y actitud positiva.
- **Recursos existentes:** si bien deben cumplir todo lo anterior, este aspecto está orientado al desarrollo de módulos de entrenamiento que permitan moldear al

colaborador para el trabajo en equipo (alineación), liderazgo, cultura colaborativa así como reforzar la cultura de servicio al cliente.

En cuanto al capital de información, se establece el monitoreo mensual de todos los sistemas de información presentes en la organización para el desarrollo de modelos de segmentación basados en preferencias y gustos del consumidor así como su frecuencia de visita y tickets promedio facturados, entre otras, con la finalidad de desarrollar estrategias de mercadeo que logren incrementar el valor del negocio.

+Procesos Internos:

Este pilar se enfoca en los modelos de calidad mediante procesos de mejora continua para cada uno de los procesos desarrollados por la organización, como lo son la gestión de operaciones de productos y servicios, entendidos como gastronomía y entretenimiento, la gestión del cliente enfocada en la maximización de valor, la innovación en todo lo que hacemos y la gestión con el entorno.

El objetivo fundamental de este pilar es eliminar cada una de esas actividades que desarrollamos, que involucran tiempo, esfuerzo y dinero y no se traducen en valor para ninguna de las partes involucradas, con este pilar apuntamos a realizar una gestión efectiva y eficiente.

+Clientes:

Cuando hablamos de ser más clientes, buscamos construir una propuesta de valor desde el punto de vista del contacto que el consumidor presenta con nuestra marca, por lo que al hablar de los atributos del servicio, velaremos por el monitoreo constante de variables como: precio, calidad, disponibilidad, variedad. En términos de imagen buscamos la construcción de una marca valorada de manera positiva por el consumidor, que logre fuertes vínculos emocionales para convertirse así en la primera opción a visitar. En términos de relaciones apuntaremos a la construcción de experiencias de servicios, que de igual forma serán monitoreadas.

+Finanzas:

La correcta ejecución de los pilares anteriores contribuye a maximizar los ingresos de la organización, sin embargo se debe monitorear la estructura de costos para generar mejoras en la productividad así como identificar con base en todo lo anterior las oportunidades de generar nuevos ingresos.

4.6. Principales Indicadores y Metas

En base a lo anterior se definen los siguientes indicadores para el nuevo modelo de negocio, con la finalidad de contar con un pequeño cuadro de mando que nos permita detectar de manera temprana cualquier anomalía dentro de los la organización:

- **Rentabilidad:** por ser Venezuela un país altamente inflacionario a objeto del presente estudio se define una rentabilidad mínima de 30% ya que esta sería 9% mayor al promedio de inflación acumulada en los últimos tres años.
- **Mix de Participación:** este indicador permite detectar si la participación de cada uno de los aliados es consona con el mix identificado en las preferencias de consumo de los consumidores. A continuación el mix esperado por tipos de aliados:

- Españoles 28,4%
 - Sushi 22,6%
 - Italianos 19,36%
 - Criolla 19%
 - Árabe 10,64%
- **Índice de Satisfacción al Cliente (ISC):** evaluado para los siguientes atributos: calidad, innovación, precio, variedad y disponibilidad. Estableciendo como valor mínimo un para este indicador 9 puntos.
- **Monitoreo de procesos claves de éxito:** este indicador busca detectar deterioros en la calidad de servicio, vista desde aquellos procesos que son críticos para la organización. Con la finalidad de hacerlos cumplir y de ser el caso optimizarlos oportunamente para garantizar la continuidad de las operaciones y el servicio del nuevo modelo de negocio. Para este indicador se establece un valor mínimo de 98%.
- **Rotación de personal:** a fin de garantizar una correcta gestión de clientes y velar por que el valor invertido sobre el personal para lograr obtener el nivel de educación de servicio requerido para el establecimiento y así mantener estable las curvas de aprendizaje, resulta de suma importancia velar por que este indicador no exceda el 5%.

Capítulo V - Estudio de Mercado

El presente capítulo se expresa la información referente al estudio de mercado, orientado a la creación de un nuevo modelo de negocio cuyo objeto es la integración de la gastronomía y el entretenimiento en un lugar donde el consumidor se pueda sentir tranquilo y seguro, en la ciudad de Caracas. Dentro de éste se identifican los posibles cambios que se pueden presentar en el medio competitivo en el que se desarrolla el proyecto, la segmentación actual del mercado, las características básicas del mercado potencial, la conducta y el comportamiento de los consumidores. Así mismo, se define el posicionamiento y quienes conformarán el mercado objetivo del nuevo modelo de negocio.

5. Definición de Mercado

Para el presente estudio y a juicio de los investigadores se decide fundamentar la investigación en los consumidores que actualmente realizan salidas fuera de casa a restaurantes, locales nocturnos y/o lugares dedicados al entretenimiento cultural con sus amigos o familiares, que adicionalmente estén dispuestos a continuar realizando estas actividades dentro de los municipios Chacao, Baruta y El Hatillo (zona de estudio del proyecto). De igual forma, estos consumidores presentan características compatibles con el servicio que espera ofrecer el nuevo modelo de negocio.

Para realizar el presente estudio de mercado y determinar su situación actual, se utilizaron diversas fuentes de información: primarias y secundarias. En la (Tabla 2 se muestran las distintas fuentes consultadas así como las herramientas utilizadas para obtener la información requerida para llevarlo a cabo.

Cabe destacar que, en muchas ocasiones al acudir a fuentes secundarias de información, la información a consultar era escasa, no existía o simplemente no la compartían por ser información confidencial.

En la investigación se analizó el mercado de gastronomía y entretenimiento fuera de casas, dentro del cual se requiere incentivar a los consumidores del mercado en estudio a realizar sus salidas a un solo establecimiento en el que encontrarán lo mejor de la gastronomía y del entretenimiento, con la finalidad de capturar progresivamente este mercado, ofreciendo las mejores ventajas competitivas.

5.1.1. Población y Muestra

Se define como población a todos los consumidores de restaurantes y/o entretenimiento que realizan sus salidas dentro de los municipios Chacao, Baruta y El Hatillo, bien sean consumidores o no de ambos sectores.

Tabla 2: fuentes de información analizadas en el estudio de mercado.

Fuente: elaboración propia

FUENTES DE INFORMACIÓN ANALIZADAS			
Tipo de Fuente	Fuente de Información analizada	Descripción de la fuente de información	Herramienta utilizada para la obtención de información
Primaria	Consumidores de Restaurantes	Clientes de Restaurantes seleccionados en la muestra	Encuestas Personales (individuales)
	Consumidores de Entretenimiento	Clientes de locales de entretenimiento seleccionados en la muestra	
Secundarias	Las entidades que pudieran disponer de datos a nivel macro acerca de gastronomía y entretenimiento en Venezuela	Instituto Nacional de Estadística (INE) - Coordinación de Servicio Integral al Usuario	Investigación directa de los registros y estadísticas del país y del estado Miranda
		Camara Nacional de Restaurantes (CANARES)	
		Asociación de Teatro Popular	
		Alcaldía del municipio Baruta	
		Alcaldía del municipio Chacao	
		Alcaldía del municipio El Hatillo	
		Banco Central de Venezuela (BCV)	
	Restaurantes y locales relacionados con el entretenimiento	Nombre Confidenciales	Entrevistas personales y visitas a diferentes establecimientos

Se tomó una muestra de tipo “No probabilística”, debido a una serie de limitaciones que no se pudieron superar a lo largo del estudio como lo son:

- No se logró manejar información confiable del número de consumidores que conforman el mercado antes definido, así como datos relacionados con el mismo que nos permitieran determinar el tamaño de la muestra a partir de la población, aun cuando se consultaron las fuentes secundarias de información.

- El recurso humano y económico así como el tiempo destinado al presente estudio, no fueron suficientes para desarrollar una amplia investigación del mercado.

Debido a lo anterior no se definió el tamaño de la muestra mediante métodos estadísticos, sino que se determinó como muestra a los clientes de un conjunto de restaurantes y locales de entretenimiento ubicados en la zona de estudio, inscritos en la Cámara Nacional de Restaurantes (CANARES) y en la Asociación de Teatro Popular Venezolano, que a juicio de los investigadores, podrían ser utilizados como referencia, cuyos resultados fueran representativos y que se encontraran dentro del alcance de los recursos disponibles por los investigadores a efectos del estudio. En la Tabla 3 se muestra la distribución de la muestra de personas a encuestar entre restaurantes y lugares de entretenimiento, previamente clasificadas.

Tabla 3: distribución de la muestra de personas a encuestar

Fuente: elaboración propia.

fuente: elaboración propia.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE PERSONAS A ENCUESTAR					
Municipio	Tipo de Establecimiento	Cantidad de Establecimientos	Tamaño de la muestra	Cantidad de instrumentos ha aplicar en el total del tamaño muestral	Cantidad de instrumentos ha aplicar por municipio
BARUTA	Gastronomicos	73	15	72	69%
	Entretenimiento	8	2	31	
CHACAO	Gastronomicos	53	11	15	14%
	Entretenimiento	3	1	6	
EL HATILLO	Gastronomicos	32	6	18	17%
	Entretenimiento	2	1	8	
TOTALES		171	35	150	

Se define una muestra ponderada por municipios, donde cada uno de estos recibe una muestra proporcional a la cantidad de habitantes del mismo: Baruta 69%, Chacao 17% y El Hatillo 14%. A juicio de los investigadores se asigna un peso de 70% a los restaurantes, ya que según las fuentes secundarias de información el consumo de entretenimiento en la zona de estudio viene creciendo en los últimos años pero aun es mayor el consumo en restaurantes.

5.2. Estructura del Mercado Actual

Se analizó el comportamiento de la oferta y la demanda dentro del mercado objeto de estudio, con la finalidad de analizar si existe un mercado dispuesto a consumir dentro del nuevo modelo de negocio.

5.2.1. Análisis de la Oferta

Este análisis parte de los resultados obtenidos de la información suministrada por las fuentes primarias de información (ver Anexo 2 y 3), donde el 92% de los encuestados afirma que actualmente sale de casa para compartir con amigos y/o familiares en restaurantes y/o locales que brindan entretenimiento. El resto indica que no sale fuera de casa debido a la inseguridad o por razones de ahorro. De igual forma se les consultó a los encuestados si conocen algún lugar donde puedan disfrutar en un solo ambiente de entretenimiento y gastronomía y el 19% afirmó conocer un lugar con estas características, rebelando que el Centro

Comercial Paseo El Hatillo y el Centro Comercial Paseo Las Mercedes ofrecen los servicios antes mencionados.

Todo lo antes expuesto permite definir como competencia directa a todos los establecimientos de entretenimiento y restaurantes del Centro Comercial Paseo El Hatillo y del Centro Comercial Paseo Las Mercedes. La competencia estaría dada por todos aquellos establecimientos de gastronomía y/o entretenimiento ubicados dentro de la zona de estudio.

Si bien la competencia directa ofrece tanto el servicio gastronómico como el de entretenimiento, al investigar sobre el mismo, encontramos que para el consumidor disfrutar de ambos debe asistir a dos locales diferentes, que generalmente debe reservar para contar con la oportunidad de disfrutar del entretenimiento y gastronomía de su elección, pues de lo contrario no contará con disponibilidad en cuanto al entretenimiento o deberá realizar largas colas para satisfacer sus necesidades gastronómicas. Lo que indica que en la actualidad el mercado a objeto de estudio está desatendido.

Con el objetivo de analizar a la competencia indirecta, se acudió a las fuentes secundarias de información con la finalidad de conocer la participación en el mercado de las mismas, esta información no está disponible en ningún organismo oficial. Sin embargo, al realizar entrevistas no estructuradas a representantes de diferentes locales especializados en gastronomía encontramos que la participación en orden de importancia para la Gran Caracas es la siguiente (ver Tabla 4).

Tabla 4: Participación de Restaurantes por tipo de Cocina en la ciudad de Caracas.

Fuente: Gerencia de Distintos Restaurantes. (Elaboración propia)

PARTICIPACIÓN DE RESTAURANTES POR TIPO DE COCINA EN LA CIUDAD DE CARACAS	
Orden de importancia	Tipo de cocina
1	Italiana
2	Mediterranea
3	Sushi
4	Criolla
5	Americana
6	Arabe
7	Oriental
8	Mexicana

Al visitar frecuentemente estos establecimientos encontramos una amplia carta, la cual no está disponible a diario, ya que nos indican la ausencia de muchos platillos. En cuanto a las bebidas es común encontrar refrescos, jugos naturales, té, y algunos licores como vino, cerveza y whisky aun cuando estos tres últimos no se encuentran disponibles en todos los establecimientos, la ambientación suele ser neutra y focalizada en la modalidad de la cocina del mismo. Algunos de estos restaurantes resultan espacios muy ruidosos donde se hace difícil

conversar, son espacios en su mayoría pequeños, con una alta demanda, lo que hace que el consumidor deba comer un poco angustiado al ver que hay gente fuera esperando las mesas.

En cuanto al entretenimiento encontramos que la oferta es variada en cuanto a opciones y adicionalmente es variable ya los espectáculos teatrales, musicales así como exposiciones plásticas, de pintura o de fotografía no se encuentran en una plaza exclusiva sino que finalmente rotan por las plazas disponibles en la ciudad, esto hace que el consumidor no solo valore el entretenimiento sino también la plaza disponible. En este sentido existen diferentes opciones sin embargo al visitarlas encontramos que los principales motivadores son: entretenimiento, humor, estacionamiento en el lugar, seguridad y el horario de las diferentes funciones donde tienen notablemente mayor audiencia aquellos que se realizan entre las 6:00 pm. y las 10:00 pm.

5.2.2. *Análisis de la Demanda*

Al estudiar la demanda en la zona de estudio encontramos que:

- Para las fuentes de información secundaria enfocados en gastronomía y/o entretenimiento, 48% de los consumidores realizan consumos en establecimientos formales de gastronomía y/o entretenimiento en la ciudad de Caracas. Al consultar el comportamiento del consumo en la zona de estudio no encontramos detalle, sin embargo el 92% de los encuestados a firma realizar consumos de este tipo fuera de casa y el resto indica que no realiza salidas fuera de casa motivado a seguridad y ahorro.
- En el Anexo 2 y Anexo 3 se refleja que el 46% de los encuestados sale de casa en la búsqueda de restaurantes, mientras que el 31% lo hace en la búsqueda de entretenimiento y el 21% solo por tomar algunos tragos.
- Cuando hablamos de restaurantes el 46% prefiere restaurantes tipo lounge mientras que el 32% prefiere restaurantes formales
- En cuanto al entretenimiento el 42% de los encuestados prefiere el cine, mientras que 29% el teatro y 23% conciertos.
- Los atributos más valorados por el consumidor en las salidas fuera de casa por entretenimiento y gastronomía son:
 - **Importantísimos:** el servicio al cliente, la higiene y limpieza, la calidad de la comida, la seguridad y el estacionamiento y/o parqueo.
 - **Muy importante:** exclusividad, decoración, ambiente, ubicación.
 - **Importante:** precio, atención, amplitud, innovación.
- En cuanto a la rutina empleada para estas salidas el 71% de los encuestados afirma que sale en horas de la noche, 46% indica que sale 2 veces por semana mientras que 32% sale solo lo hace una vez a la semana así mismo encontramos que 41% sale con 1 o 2 personas mientras que 28% declara salir con 5 o 6 personas. Manifiestan que los días mas usuales para estas salidas son los viernes 41%, los sábados 28% y los jueves 19%.
- En cuanto a la gastronomía el 47% de los encuestados indican que la cocina favorita fuera de casa es la italiana, seguida con un 29% por la mediterránea y 8% por sushi.

Mientras que las preferencias por platos se dan de la siguiente manera: pastas 30%, entradas 28%, platos fuertes 21%, ensaladas 12%, postres 6% y sopas 3%.

- La preferencia en cuanto a entradas son: tequeños 33%, pizzas 28%, sushi 15% y mariscos 11%
- En cuanto a las bebidas, las más consumidas fuera de casa son: refrescos, vinos y cervezas, sin embargo los encuestados declaran que a la hora de compartir prefieren ron, whisky y vino.
- 61% de los encuestados afirma que realiza sus salidas gastronómicas y de entretenimiento en el municipio Chacao.
- En cuanto a las motivaciones más importantes para realizar consumos fuera de casa, encontramos: placer-entretenimiento, compartir, salir de la rutina, eventos sociales, comodidad y conocer gente nueva.
- El 79% de los encuestados afirmó estar dispuesto a utilizar el servicio del nuevo modelo de negocio, sin embargo solo el 36% afirma que asistiría siempre.
- Cuando indagamos en el tipo de platillos que esperan encontrar en este nuevo modelo de negocio el 74% se inclina por entradas, el 46% indica que consume 2 entradas o tapas por persona en cada salida y el 93% dice estar dispuesto a consumir platillos de diferentes cocinas siendo las más predominantes la española, el sushi, la italiana y la criolla.
- Actualmente los establecimientos comerciales favoritos para el consumidor para disfrutar de estas cocinas son:
 - Española: Casa Urrutia
 - Sushi: Nobu
 - Italiana: La Montanara
 - Criolla: El Café del Establo
- Como dato curioso, el 19% de los encuestados afirma conocer un servicio similar al nuevo modelo de negocio, sin embargo solo el 6% del total de los encuestados afirma que lo ha utilizado.
- El 84 % dice preferir espacios amplios con diferentes ambientes.
- En cuanto al entretenimiento la primera opción que esperan encontrar en música en vivo, seguida por teatro orientado al humor y por exposiciones de fotografías.
- Actualmente el 43% de estos posibles consumidores indica que gasta entre Bs. 250,00 y Bs. 300,00 por persona en cada salida, sin embargo el 54% indica que está dispuesto a cancelar entre Bs. 350,00 y Bs. 400,00 por persona en un lugar donde pueda disfrutar de lo mejor del entretenimiento y de la gastronomía. De igual manera indican que los atributos principales que espera encontrar son: seguridad, innovación, servicio, exclusividad, calidad y entretenimiento con humor.
- Al acudir a las fuentes secundarias de información, los investigadores encuentran que para el año 2011 los municipios a objeto de estudio cuentan con una población de 379.705 habitantes, 52% mujeres y 48% hombres y de estos solo el 41% es considerado

económicamente independiente con edades entre los 20 y 50 años por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

5.3. Definición del Mercado Potencial

5.3.1. Localización Geográfica de los Consumidores que Conforman el Mercado Potencial.

A efectos del presente estudio se considera que el Mercado Potencial esta dado por todos aquellos habitantes de los municipios Chacao, Baruta y El Hatillo que hacen vida dentro de los mismos.

5.3.2. Selección de los Productos Potenciales a Comercializar

Es importante destacar que este nuevo modelo de negocio tendrá como productos, la combinación de gastronomía y entretenimiento, por lo que se decide establecer una cartera básica de productos en ambos sentidos.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del análisis de las fuentes primarias y secundarias de información y partiendo de la visión estratégica de la organización donde se establece que el nuevo modelo de negocio debe impulsar productos nacionales y talentos locales se establece:

5.3.2.1. Potencial Gastronómico

Platos:

- Una carta basada en cuatro tipos de cocina:
 - Española
 - Sushi
 - Italiana
 - Criolla
- Con dos tipos de Platos:
 - Entradas o tapas

Bebidas: la carta de bebidas maneja tanto bebidas alcohólicas como no alcohólicas y estará compuesta de la siguiente forma:

- Bebidas no Alcohólicas:
 - Agua natural
 - Agua gasificada
 - Refrescos
 - Té
- Bebidas Alcohólicas:
 - Vinos (espumantes y no espumantes)
 - Cerveza

5.3.2.2. *Potencial de Entretenimiento*

El entretenimiento estará presente mediante tres vías:

Música:

- Bandas o agrupaciones nacionales en vivo

Teatro:

- Obras del género de la Comedia y/o stand-up comedy

Exposiciones Fotográficas:

- Reflejos innovadores y positivos del país

De igual forma se define una plantilla de operación básica como parte del trabajo para el nuevo modelo de negocio:

- Se define como jornada laboral los días miércoles, jueves, viernes, sábados y domingos de cada semana.
- Con un horario de atención al público de 7 horas diarias, comprendido entre la 6:30 pm y la 1:30 am.
- Se establece como política de entrada un ticket o barrera de entrada, que acredita al consumidor a parqueo o estacionamiento, 2 bebidas nacionales, 1 plato de la carta y el disfrute del entretenimiento actual.

Debido a lo antes expuesto el modelo de negocio debe garantizar el equilibrio en cuanto al atractivo de todos la oferta gastronómica presentes en la carta, de forma de que al consumidor le resulte atractiva la ingesta de cualquiera de los platillos, así mismo se debe garantizar que la oferta en cuanto a entretenimiento sea balanceada y atractiva en contenido, todos los días.

- El establecimiento debe contar con diferentes ambientes a fin de que cada uno de los consumidores pueda encontrar un espacio en el que se sienta a gusto.

5.3.3. *Posicionamiento*

5.3.3.1. *Diseño de la Imagen de la Marca*

Tal como se describió en el estudio de gran visión y con base a los resultados del análisis de las fuentes de información, el nuevo modelo de negocio busca diferenciarse de la competencia sobre la base de ser el único establecimiento en la zona de estudio que le brinda al consumidor lo mejor del entretenimiento y de la gastronomía en un solo lugar, bajo los más altos niveles de calidad, atención, innovación y seguridad que le harán vivir en cada visita una gran experiencia.

La marca será reconocida como **Fortunatus Fusion & Lounge**, y será una marca de prestigio local, que no solo brinda todo lo antes descrito sino que también se apalanca en el reconocimiento de aliados estratégicos en el sector gastronómico como lo son Casa Urrutia, Nobu, La Montanara, El Café del Establo, quienes se agrupan en esta plaza para potenciar el nuevo modelo de negocio.

5.3.3.2. Asociación en cuanto a Precios

Buscamos ubicarnos en una banda de precios media-alta que responda al equilibrio del variable precio-calidad por las que nuestros consumidores están dispuestos a cancelar, que sea competitivo en el mercado actual.

5.3.3.3. Asociación en cuanto a Cocina

Para el caso de la cocina la marca busca construir sobre una oferta variada de platillos de diferentes tipos de cocina como lo son la española, el sushi, la italiana y la criolla, apuntando a los sabores tradicionales que más gustan al consumidor con la mayor frescura y calidad.

5.3.3.4. Asociación en cuanto a Entretenimiento

La marca en este sentido se posicionará como el primer lugar para disfrutar del mejor entretenimiento local, garantizando de manera constante estrenos de la más alta calidad.

5.3.3.5. Asociación en cuanto a Target

Nuestra marca se posicionará como una marca joven, orientada a profesionales económicamente independientes de cualquier género, con un nivel de ingresos medio y medio-alto y alto, interesado en la exclusividad, la innovación apalancada sobre la mejor experiencia de servicio.

5.3.3.6. Asociación en cuanto al Momento de Consumo

Esta marca busca posicionarse como el referente en gastronomía y entretenimiento a la hora de compartir con familiares y amigos fuera de casa, así mismo estará asociada al primer lugar a visitar para conocer la ciudad.

5.3.4. Estimación del Tamaño del Mercado Potencial

Se define como mercado potencial del nuevo modelo de negocio a todos aquellos consumidores que actualmente salen fuera de casa en la búsqueda de gastronomía y entretenimiento, que generan consumos en estos tipos de establecimiento ubicados en los municipios Chacao, Baruta o El Hatillo y que adicionalmente están dispuestos a realizar consumos dentro de un establecimiento que les garantice la mejor combinación de gastronomía

y entretenimiento. Por no encontrar estadísticas que cuantifiquen este mercado en las fuentes secundarias de información, los investigadores deciden tomar como potenciales consumidores a al 41% de los habitantes de los municipios Baruta, Chacao y El Hatillo que son considerados económicamente independientes según fuentes oficiales.

Adicionalmente al evaluar la información obtenida de las fuentes primarias se obtiene que solo el 79% de los consumidores está dispuesto a realizar sus consumos fuera de casa en el nuevo modelo de negocio, pero solo el 35% de los encuestados afirmar que lo realizaría siempre. Al aplicar estas dos características a los potenciales consumidores en base a las fuentes secundarias, el mercado potencial se reduce a 44.275 habitantes.

5.3.5. Precio de Venta en el Mercado

Con base en todo lo anterior se realiza el siguiente análisis para establecer una política de precios competitiva en el mercado, se visitan diferentes establecimientos ubicados en la zona de estudio y se estableció un precio promedio por producto a la venta Tabla 5, tomando estos resultados se calculó la tarifa del ticket o barrera de entrada Tabla 6.

Tabla 5: Estimación de precio ponderado de venta por producto.

Fuente: Diferentes establecimientos de la zona de estudio, considerados competencia directa (Elaboración propia)

PRECIO UNITARIO (Bs)				
Producto	Precio 1	Precio 2	Precio 3	Precio Promedio
Agua	26,00	28,00	28,00	27,33
Agua gasificada	30,00	36,00	35,50	33,83
Refrescos	50,00	52,00	48,00	50,00
Té	50,00	56,00	48,00	51,33
Vino	92,00	94,00	115,00	100,33
Vino Espumante	123,00	120,00	125,00	122,67
Cerveza	32,00	30,00	30,00	30,67
Ron	115,00	128,00	105,00	116,00
Whisky	150,00	150,00	132,00	144,00
Entradas o Tapas	163,00	145,00	132,00	146,67
Estacionamiento / Parqueo	80,00	50,00	40,00	56,67
Entretenimiento	150,00	180,00	220,00	183,33
POLITICAS EN CUANTO AL ENTRETENIMIENTO				
SI BIEN EL PRECIO PROMEDIO, CORRESPONDE AL PRECIO DEL MERCADO PARA UNA OBRA DE TEATRO. EN EL CASO DE ESTUDIO LA PROGRAMACION CONTARA CON UN DIA DE TEATRO Y CUATRO DE MÚSICA Y EXPOSICIONES PERMANENTES DE FOTOGRAFÍA, PARA ESTAS DOS ULTIMAS NO EXISTE UNA TARIFA, YA QUE EL ESTABLECIMIENTO FUNCIONA COMO UNA PLAZA RECONOCIDA PARA EL LANZAMIENTO DE TALENTOS LOCALES, POR LO QUE LA TARIFA SOCIADA AL ENTRETENIMIENTO QUEDA DE LA SIGUIENTE MANERA:				
PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO	DÍAS LABORABLES	NUEVO PRECIO PROMEDIO	
Entretenimiento	183,33	5	36,67	
POLITICAS EN CUANTO AL ESTACIONAMIENTO / PARQUEO				
SI BIEN EL PRECIO PROMEDIO, CORRESPONDE AL PRECIO DEL MERCADO PARA EL SERVICIO DE VALET PARKING, TAMBIEN ES CIERTO QUE NO TODOS LOS CONSUMIDORES VENDRAN EN UN VEHICULO, YA QUE EL 41% DE LOS ENCUESTADOS INDICO QUE ASISTE CON 1 o 2 PERSONAS, SE ASUME QUE EN UN VEHICULO VENDRAN 2 PERSONAS, QUEDANDO ASI LA TARIFA EN:				
PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO	PERSONAS X VEHICULO	NUEVO PRECIO PROMEDIO	
Entretenimiento	56,67	2	28,33	

Tabla 6: Estimación de precio ponderado del ticket o barrera de entrada.
Fuente: Elaboración propia.

ESTIMACION DE PRECIO PONDERADO DEL TICKET O BARRERA DE ENTRADA (Bs)				
Agrupación	Detalle	Precio Promedio	Peso	Precio Ponderado
Bebidas No Alcohólicas	Agua	27,33	9%	47,34
	Agua gasificada	33,83	5%	
	Refrescos	50,00	72%	
	Té	51,33	14%	
Bebidas Alcohólicas	Vino	100,33	16%	119,23
	Vino Espumante	122,67	3%	
	Cerveza	30,67	5%	
	Ron	116,00	41%	
	Whisky	144,00	35%	
Bebidas Alcohólicas Nacionales	Cerveza	30,67	23%	96,37
	Ron	116,00	77%	
Alimentos	Entradas o Tapas	146,67	99%	145,20
Entretenimiento	Entretenimiento	36,67	100%	36,67
Estacionamiento / Parqueo	Estacionamiento / Parqueo	28,33	100%	28,33
TICKET O BARRERA DE ENTRADA (Bs)				
CONTENIDO	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	Precio Ticket o Barrera de Entrada
Bebidas Alcohólicas y/o No Alcohólicas Nacionales	2	95,88	191,77	401,97
Alimento	1	145,20	145,20	
Entretenimiento	1	36,67	36,67	
Estacionamiento / Parqueo	1	28,33	28,33	

Quedando así el ticket o barrera de entrada en Bs. 450,00. Si bien esta tarifa se encuentra por encima del rango de precios que el consumidor está dispuesto a cancelar según los resultados de la encuesta, la misma resulta 56% más económica que la adquisición del contenido del ticket o barrera de entrada por separado.

5.4. Definición del Mercado Objetivo

A continuación se presenta el análisis realizado para estimar el mercado objetivo a objeto de estudio, basados en la fuente primaria de información donde el 19% de los encuestados indica que conoce un lugar similar al nuevo modelo de negocio, los investigadores deciden tomar este factor para limitar el mercado objetivo, quedando este en 8.412 consumidores, sin embargo a objeto de este estudio los investigadores deciden presentar una evaluación a tres años, planteada mediante tres escenarios, considerando que cada consumidor realiza en promedio dos salidas fuera de casa a la semana y tomando en cuenta que la tasa de crecimiento del PIB en los últimos 10 años es de 11% (ver Anexo 4):

5.4.1. Mercado Objetivo Establecido para el Escenario Conservador

Se define que para el escenario conservador solo llegaremos al 6% del mercado objetivo, 505 consumidores semanales, tomando en cuenta que solo el 6% de los encuestados que conocían establecimientos similares al nuevo modelo de negocio realizaban consumos en el mismo. A continuación se presenta el crecimiento del mercado objetivo para el escenario conservador (ver Tabla 7).

Tabla 7: Estimación del mercado objetivo “Escenario Conservador”

Fuente: Elaboración propia.

PROYECCION DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO EN UNIDADES						
ESCENARIO CONSERVADOR						
Rubros	Cantidad de clientes			Año 1	Año 2	Año 3
	Semanales	Mensuales	Anuales			
Ticket	505	2.019	24.227	24.227	26.892	29.851
Bebidas Alcohólicas	515	2.059	24.712	24.712	27.430	30.448
Bebidas No Alcohólicas	217	868	10.418	10.418	11.564	12.836
Alimentos	232	929	11.145	11.145	12.371	13.731

5.4.2. Mercado Objetivo Establecido para el Escenario Probable

Los investigadores definen como escenario probable el llegar al 10% del mercado objetivo, quedando así en 841 consumidores semanales. En la Tabla 8 se muestra el crecimiento del mercado objetivo para el escenario probable.

Tabla 8: Estimación del mercado objetivo “Escenario Probable”

Fuente: Elaboración propia.

PROYECCION DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO EN UNIDADES						
ESCENARIO PROBABLE						
Rubros	Cantidad de clientes			Año 1	Año 2	Año 3
	Semanales	Mensuales	Anuales			
Ticket	841	3.365	40.379	40.379	44.821	49.751
Bebidas Alcohólicas	858	3.432	41.187	41.187	45.717	50.746
Bebidas No Alcohólicas	362	1.447	17.363	17.363	19.273	21.393
Alimentos	387	1.548	18.574	18.574	20.618	22.886

5.4.3. Mercado Objetivo Establecido para el Escenario Optimista

Los investigadores definen como escenario optimista el llegar al 15% del mercado objetivo, quedando así en 1.262 consumidores semanales. En la Tabla 9 se muestra el crecimiento del mercado objetivo para el escenario optimista.

Tabla 9: Estimación del mercado objetivo “Escenario Optimista”

Fuente: Elaboración propia.

PROYECCION DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO EN UNIDADES						
ESCENARIO OPTIMISTA						
Rubros	Cantidad de clientes			Año 1	Año 2	Año 3
	Semanales	Mensuales	Anuales			
Ticket	1.262	5.047	60.569	60.569	67.231	74.627
Bebidas Alcohólicas	1.287	5.148	61.780	61.780	68.576	76.119
Bebidas No Alcohólicas	543	2.170	26.045	26.045	28.909	32.089
Alimentos	580	2.322	27.862	27.862	30.926	34.328

5.5. Estrategia de Mercado para Promover el Nuevo Modelo de Negocio

Para garantizar los escenarios mostrados anteriormente la organización debe promover el nuevo modelo de negocio, para así estimular el consumo dentro del mercado objetivo.

Los investigadores proponen las siguientes estrategias para dar a conocer el nuevo modelo de negocio, ya que para el mismo no está previsto una ejecución en medios masivos, ya que generan un costo para el proyecto que no se ajusta al mismo y adicionalmente se considera que existen vías de comunicación de costo cero que permiten “viralizar” de manera eficiente cualquier contenido, por lo que se propone:

- Pautar entrevistas en radio y televisión en programas dedicados a dar a conocer emprendimientos locales.
- Realizar un lanzamiento del nuevo modelo de negocio invitando a diferentes personalidades de la vida caraqueña que sean nativos en influenciar a sus audiencias, que actualmente presenten tráfico dentro de sus cuentas en redes sociales tanto de comunicadores como de receptores.
- Incentivar a los consumidores cautivos de nuestros aliados estratégicos a visitar el nuevo modelo de negocio y convertirlos en viralizadores mediante iniciativas de mercadeo directo en el piso de venta.
- Desarrollar una campaña de posicionamiento a nivel de redes sociales que fomente la interactividad con los consumidores.

Sin importar cuales sean los medios a utilizar es, es importante construir un mensaje concreto, que le permita al consumidor visualizar un producto atractivo, de alta recordación y que le motive a asistir al nuevo modelo de negocio.

Para alcanzar el objetivo de comunicación planteado se debe considerar los siguientes elementos para el mensaje a transmitir por la organización:

Información:

- Comunicar al mercado existente la propuesta de valor del nuevo modelo de negocio.
- Sugerir el uso del nuevo modelo de negocio.
- Fortalecer el mensaje con la disminución de los temores presentes en el consumidor a la hora de visitar este establecimiento, por ejemplo el tema de seguridad.

Persuadir:

- Crear preferencia por el nuevo modelo de negocio.
- Fomentar que el consumidor cambie sus hábitos de consumo, prefiriendo así el nuevo modelo de negocio.

Recordar:

Recordar al consumidor cosas básicas como:

- Ubicación.
- Horario.
- Días laborables.

Capítulo VI - Estudio Técnico – Plan de Operaciones

El presente capítulo comprende la información técnica a detalle para la creación del nuevo modelo de negocio que contempla la integración de lo mejor del entretenimiento y de la gastronomía con la mayor calidad para brindar una experiencia positiva en cada visita. En este capítulo se encuentra: la definición del producto (producto y servicio), los procesos productivos, y de servicio, las materias primas e insumos requeridos para la producción y el dimensionamiento tanto de espacio como de personal del establecimiento.

6. Estrategia de Productos y Servicios

El presente modelo de negocio tiene la particularidad de funcionar como una plaza única que concentra lo mejor del entretenimiento y de la gastronomía, sin embargo todo lo referente a platillos, se encuentra en manos de los aliados estratégicos, quienes gozan de prestigio y reconocimiento en el mercado local, por lo que a efectos del presente estudio se asume que los mismos manejan y conocen el detalle de sus procesos y dimensionamiento en base al plan de ventas estimado en el presente estudio. Así mismo para el caso del entretenimiento, los aliados estratégicos conocen el detalle de sus procesos para garantizar la mejor experiencia, definido lo anterior es evidente que el foco del nuevo modelo de negocio está sobre las bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas.

Para los procesos que nos ocupan el sistema de producción se encuentra tipificado como, producción de flujo intermitente, debido a la naturaleza del mismo, ya que las bebidas serán realizadas previa orden o solicitud del consumidor, este proceso puede ser realizado de manera unitaria o en lotes, lo que dependerá de las ordenes de consumo, sin embargo los procesos son estandarizados, y se utilizan los mismos equipos para la producción de los diferentes tipos de bebida, entendiendo la producción como la preparación y servido de las diferentes bebidas.

La producción inicial se estima sobre la proyección del plan de ventas del nuevo modelo de negocio, por rubro y según el estudio de mercado presentado anteriormente, sin embargo el proceso productivo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios inesperados o aumentos en la demanda, sin que se altere significativamente el plan de producción establecido.

Para el nuevo modelo de negocio es importante aclarar que no solo se producirán productos, también se ofrecerá un servicio, que se tipifica por los investigadores como de “alto impacto de contacto con el cliente”, debido a que el grado de contacto físico con el cliente es muy alto, ya que el producto es solicitado frente al personal de atención de mesas en el establecimiento, quien dará la orden de inicio de un proceso productivo y quien a su vez se encargara de entregar oportunamente el producto al consumidor, por lo que a efectos del presente estudio se evidencia que el cliente forma parte de las operaciones que llevará a cabo la organización.

6.1. Definición del Producto

Tal como se ha mencionado, el nuevo modelo de negocio tendrá como fin único el ofrecer a sus consumidores la mejor experiencia que combine entretenimiento y gastronomía, por lo que sus productos serán:

- Gastronomía:
 - Platos: entradas o tapas, por tipo de cocina: española, criolla, italiana y sushi.
 - Bebidas: alcohólicas y no alcohólicas.
- Entretenimiento: mediante la presentación de exposiciones fotográficas, música en vivo y obras de teatro.

Ambos productos seleccionados en el estudio de mercado y un servicio que consiste en la construcción de experiencias positivas en todos aquellos momentos de la verdad de nuestra marca con el consumidor. Por lo tanto a continuación se describen las características tanto de los productos como de los servicios:

6.1.1. Características de los Productos

Debido a que el nuevo modelo de negocio cuenta con aliados estratégicos en el sector gastronómico que serán la bandera en todo lo referente a platillos por tipo de cocina y que velarán por la frescura así como por las distintas propiedades organolépticas de cada uno de los platillos, se definen en la Tabla 10 los platillos servidos por los aliados gastronómicos. Adicionalmente en la Tabla 11 se presenta el detalle de las bebidas servidas por la organización y en la Tabla 12 se muestran los conceptos de entretenimiento ofrecidos. Para todo lo anterior se definen sus principales características así como los acuerdos comerciales en caso de existir.

Tabla 10: Platillos servidos por tipo de cocina

Fuente: Carta actual de aliados estratégicos. (Elaboración propia)

DETALLE DE PLATILLOS SERVIDOS POR TIPO DE COCINA				
Aliados	Tipo de Cocina	Producto	Presentación	Características de la Negociación
Casa Urrutia	Española	Pulpo a la gallega	Platos para dos personas	Margen de 15% sobre el Precio al consumidor
		Camarones al ajillo		
		Pimientos del piquillo asados		
		Chistorras Fritas		
Nobu	Sushi	Sushi pizza		Margen de 18% sobre el Precio al consumidor
		Cocoroll		
		Naomiroll		
		Noburoll		
La Montanara	Italiana	Calzone		Margen de 25% sobre el Precio al consumidor
		Pizza, con tres ingredientes al gusto		
		Carpacho (salmón o lomito)		
		Antipastos al gusto		
El Café del Establo	Criolla	Fondue Criollo		Margen de 20% sobre el Precio al consumidor
		Tequeños		
		Empanaditas		
		Seviche de mero y mango		

Tabla 11: Bebidas servidos por la organización

Fuente: Resultados encuesta del presente estudio y de las fuentes secundarias de información. (Elaboración propia)

DETALLE DE LAS BEBIDAS SERVIDAS EN EL ESTABLECIMIENTO		
Tipo de bebida	Producto	Presentación
No Alcohólica	Agua natural	Bebidas individuales
	Agua gasificada	
	Refrescos	
	Té	
Alcohólicas	Vino espumante	
	Vino no espumante	
	Cerveza	
	Ron	
	Whisky	

Tabla 12: Entretenimiento ofrecido por la organización

Fuente: Resultados encuesta del presente estudio y de las fuentes secundarias de información. (Elaboración propia)

DETALLE DEL ENTRETENIMIENTO OFRECIDO		
Producto	Características	Acuerdos Comerciales
Teatro	Funciones realizadas los días jueves y domingo	La organización define un pago equivalente al 30% de los valor de los ingresos obtenidos presentación en un teatro, lo que equivale a los ingresos de los actores por función
Música en Vivo	Funciones realizadas los días viernes y sábado	Las presentaciones no contemplan un costo, ya que esta plaza sirve de lanzamiento para nuevos talentos
Fotografía	Exposiciones Permanentes	

6.1.2. Características del Servicio

En lo que respecta al servicio, la organización debe trabajar en la construcción de una cultura de servicio interno, que motive tanto aliados como empleados a servir al consumidor, en el mejor sentido de la palabra. Por ello es básico identificar de manera clara cada uno de los momentos de la verdad con el consumidor ya que estos apoyan la construcción de valor agregado que impulsa la permanencia y la lealtad. Por ello el servicio es considerado integral ya que todos aquellos que de una forma u otra hacen vida en la organización construyen sobre la consolidación de este pilar, por lo que sin importar la posición que se ocupe, se debe conocer la totalidad todos los procesos de la organización. Lo podemos llamar continuo porque debe

replicarse y adaptarse una y otra vez por lo que resulta instantáneo ya que se produce y consume al instante.

Así mismo la organización debe trabajar de manera constante en conocer cada día más a su cliente, mediante el uso de tecnología, donde pueda detectar a nivel de bases de datos sus patrones de consumo, gustos y niveles de gastos, que le permitan trabajar en una segmentación adecuada en aras de maximizar el valor de la organización, así mismo debe monitorear de manera constante los indicadores relacionados con el servicio y contar con un plan de acción correctivo interno y externo para cada uno de los indicadores monitoreados, que le apoyen a consolidarse como el mejor servicio de la ciudad y por ultimo pero no menos importante se debe estar atento a las nuevas tendencias del mercado en cuanto a servicio, para trabajarlas e implementarlas a tiempo.

El personal contratado para este fin será asumido 50% por los aliados estratégicos y 50% por la organización.

A continuación se definen las siguientes normas y procedimientos de cara al servicio al cliente, para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor:

- En el estacionamiento, se debe garantizar en todo momento la accesibilidad. El servicio de valet parking debe velar por dar una primera y corta bienvenida, transmitiendo confianza.
- El segundo contacto se produce a las puertas del establecimiento, donde el anfitrión debe manejar cordial y amablemente la situación, identificando las necesidades del consumidor en cuanto a cantidad de acompañantes, motivo de la asistencia, preferencia en ubicación, en caso de que el cliente tenga una reservación debe llamarle por su nombre, de lo contrario debe identificarle rápidamente. Siempre debe establecer contacto visual y velar por que sus expectativas sean cubiertas.

En este contacto, es de suma importancia la motivación mediante los cinco sentidos del consumidor, en especial visual, olfativos y auditivos, ya que la ambientación y la atmosfera serán la clave para inducir el consumo de manera agradable.

- Una vez que el consumidor es ubicado en la zona deseada, no deben de transcurrir más de tres minutos para ser atendido por el mesero, quien debe tener un conocimiento solido de la carta en su totalidad, debe ser un vínculo de confianza y debe mantener contacto visual personalizado en todo momento. Debe distribuir la carta de inmediato, hacer sugerencias y tomar en primer lugar las ordenes de bebidas. Debe hacer que el consumidor se sienta atendido más no acosado.

Así mismo debe velar por dar cortos tiempos de respuesta, incluso al momento de llevar la cuenta, no generar expectativas, ser franco en todo momento, debe estar atento a sus mesas y no esperar a que el cliente le realice señas. Debe velar por despedir a los clientes de su mesa.

- Detalles que forman parte del servicio en este modelo de negocio son:
 - La ambientación
 - Fondo musical instrumental, preferiblemente lounge o chill out, que permita elevar el estado de ánimo así como conversar e invitar a nuevas personas.

- Dimensionamiento de mesas y de más mobiliario, distancia entre los mismos así como el espacio entre los asistentes.
- Accesibilidad a baños, estos deben ser muy bien dimensionados y deben estar limpios en todo momento.
- Presentación de cada uno de los platillos acorde al tipo de cocina.
- En cuanto al servicio de atención a las mesas, el nuevo modelo de negocio se apoyara en el tradicional servicio americano, donde los platillos son preparados en su totalidad en la cocina y finalmente son servidos en mesa de manera pulcra. Este sistema resulta de fácil aplicación.

6.2. Materias Primas e Insumos Requeridos para la Producción

Con la finalidad de velar por el cumplimiento de la cartera de productos descrita en el Capítulo V, los investigadores establecen acuerdos con sus aliados estratégicos de modo de garantizar que sus productos se encuentren siempre disponibles, sean realizados a tiempo y cumplan con la presentación original que es atractiva a la vista, gusto y olfato del consumidor, de igual forma la organización debe velar por el cumplimiento de las características mencionadas en cuanto a las bebidas, por lo que los investigadores se dan a la tarea de encontrar en el mercado actual un proveedor que tenga las siguientes características:

- Responsable.
- Que despache directamente al establecimiento.
- Velocidad de respuesta a órdenes de compras diarias.
- Línea de crédito atractiva.

Seleccionando así a Licores Mundiales C.A. y a Empresas Polar C.A., quienes cuentan con reconocimiento en el mercado a objeto de estudio y son símbolos de responsabilidad y constancia, que hacen que el nuevo modelo de negocio no requiera de un especialista en compras ya que ambas empresas cuentan con un asesor comercial, por lo que cualquiera de los socios puede liderar estas compras. En el Anexo 5 se muestra el detalle de los proveedores de materias primas e insumos, así como los costos asociados a las mismas.

6.3. Descripción General de los Procesos del nuevo Modelo de Negocio.

Los procesos de la organización a fines prácticos se dividen en tres:

- Procesos de servicio: del estacionamiento y del establecimiento.
- Proceso de abastecimiento.
- Proceso de bebidas.

No se consideran los procesos de cocina debido a que esta se encuentra en manos de los aliados estratégicos, quienes gozan de experiencia en el sector gastronómico.

A continuación se representan cada uno de estos procesos en un diagrama de flujo para facilitar su comprensión.

6.3.1. *Proceso de Servicio*

La organización brindará sus servicios al público durante cinco días a la semana, estos días serán: miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo, con un horario de atención entre las 6:30 p.m. y la 1:30 a.m., por lo que se empleará un solo turno de trabajo y en caso de ser necesario se cancelarán horas extras al personal.

A continuación se presenta el flujo de los procesos relacionados con el servicio, la Figura 2 muestra el proceso de recepción de vehículos en el estacionamiento, la Figura 3 muestra el proceso de entrega de vehículos en el estacionamiento.

- Estacionamiento:



Figura 2: Proceso 1 de estacionamiento
Fuente: Elaboración propia



Figura 3: Proceso 2 de estacionamiento
Fuente: Elaboración propia

- Establecimiento:

En la Figura 4 se muestra el proceso referente a la atención en el establecimiento.

6.3.2. *Proceso de Abastecimiento*

En la Figura 5 se muestra el proceso de abastecimiento que aplica para las diferentes materias primas e insumos, el mismo comprende desde la compra hasta el almacenamiento.



Figura 4: Proceso de atención en el establecimiento
Fuente: Elaboración propia



Figura 5: Proceso de abastecimiento
Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Proceso de Bebidas

En la Figura 6, se muestran los procesos relacionados con la elaboración de bebidas en el bar, para garantizar el éxito de estos procesos en cuanto a eficiencia es necesario lograr: organización, trabajo en equipo, coordinación y comunicación efectiva.

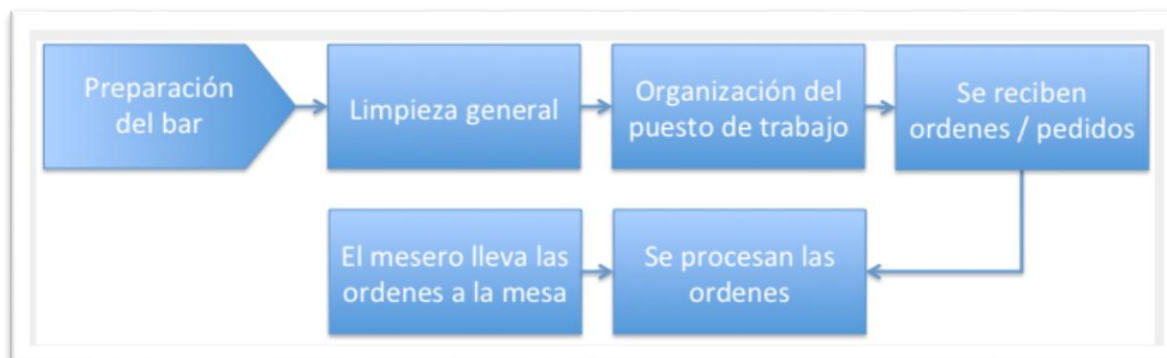


Figura 6: Proceso de bebidas
Fuente: Elaboración propia

6.4. Proyección de Ventas del Mix de Productos

A continuación el resumen del plan estimado de ventas anuales para cada uno de los productos que serán comercializados y elaborados por la organización, esta estimación fue realizada tomando en cuenta las ventas proyectadas en el Capítulo V para cada uno de los escenarios a objeto de estudio. La Tabla 13 muestra la estimación realizada para el escenario probable y en el Anexo 6 se muestra el detalle tanto para el escenario conservador como para el optimista. La estimación realizada contempla el plan de ventas para los próximos tres (3) años.

Tabla 13: Plan de ventas del mix de productos – Escenario Probable
Fuente: Elaboración propia

PLAN DE VENTAS DEL MIX DE PRODUCTOS					
Clasificación	Codigo	Producto	Escenario Probable		
			Plan de Ventas		
			Año 1	Año 2	Año 3
Cocina	C001	Casa Urrutia	19.455	21.595	23.970
	C002	Nobu	5.306	5.889	6.537
	C003	La Montanara	31.245	34.682	38.497
	C004	El Café del Establo	2.948	3.272	3.632
	Total Cocina		58.954	65.438	72.637
Bebidas No Alcohólicas	P001	Agua natural	1.563	1.735	1.925
	P002	Agua gasificada	868	964	1.070
	P003	Refrescos	12.501	13.877	15.403
	P004	Té	2.431	2.698	2.995
	Total Bebidas No Alcohólicas		17.363	19.273	21.393
Bebidas Alcohólicas	P005	Vino espumante	19.511	21.657	24.040
	P006	Vino no espumante	3.658	4.061	4.507
	P007	Cerveza	6.097	6.768	7.512
	P008	Ron	49.997	55.497	61.602
	P009	Whisky	42.681	47.376	52.587
	Total Bebidas Alcohólicas		121.945	135.359	150.248
Entretenimiento	E001	Teatro	104	104	104
	E002	Música en vivo	104	104	104
	E003	Fotografía	26	26	26
	Total Entretenimiento		234	234	234

6.5. Análisis de la Capacidad Requerida

La capacidad del presente estudio, está limitada a la estimación realizada para la proyección de ventas, lo que nos motivó a construir una proyección estimada por escenario de la cantidad de visitas semanales recibidas en el establecimiento, información que se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14: Visitas promedio diarias por escenario

Fuente: Elaboración propia

Mercado	Visitas Semanales	VISITAS PROMEDIO DIARIAS POR ESCENARIOS					Maximo de Asistentes por escenario	Promedio de Asistentes por escenario
		mie	jue	vie	sab	dom		
		4%	20%	44%	30%	2%		
Mercado Objetivo Conservador	505	21	102	220	150	11	220	101
Mercado Objetivo Probable	841	36	170	367	251	18	367	168
Mercado Objetivo Optimista	1.262	54	255	550	376	27	550	252

Lo anterior nos permite dimensionar la cantidad de mesas requeridas para brindar la mejor atención en el establecimiento. Tomando en cuenta la experiencia de nuestros aliados estratégicos, quienes indican que un mesero puede atender un máximo de 20 personas a la vez, la organización decide asignar lotes de 16 consumidores por mesero, lo que nos permite estimar el volumen de colaboradores requeridos para brindar la mejor atención a nuestros consumidores, información que se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15: Capacidad de atención en mesas por escenario

Fuente: Elaboración propia

CAPACIDAD DE ATENCIÓN EN MESAS				
Mercado	Visitas Medias por día	Pico de demanda	Cantidad de mesas	Cantidad de meseros
Mercado Objetivo Conservador	111	79	20	5
Mercado Objetivo Probable	184	131	33	8
Mercado Objetivo Optimista	277	196	49	12

Así mismo los aliados estratégicos nos indican que con base en su experiencia un despachador de barra, puede elaborar 35 bebidas en una hora y que el tiempo medio de visita por día es de cuatro horas, por lo que se estima con base a la demanda para cada escenario, la cantidad de despachadores de barra requeridos ya que este es el único proceso productivo que coordina la organización, los aliados conocen que por cada dos personas despachando en barra se requiere de una persona para el lavado de cristalería (ver Tabla 16).

Tabla 16: Capacidad de atención en mesas por escenario
Fuente: Elaboración propia

CAPACIDAD DE ATENCIÓN EN BARRA					
Mercado	Visitas Medias por día	Pico de demanda	Estimado de Bebidas	Cantidad de despachadores de barra	Cantidad de lavadores de cristalería
Mercado Objetivo Conservador	111	79	231	2	1
Mercado Objetivo Probable	184	131	385	3	2
Mercado Objetivo Optimista	277	196	577	4	2

6.6. Requerimientos de Personal

6.6.1. Mano de Obra Directa

Con base en el análisis anterior, que muestra la cantidad de personal requerida para las actividades de atención de mesas y barra que son lideradas por la organización, se define la plantilla de mano de obra directa para los próximos tres (3) años (ver Tabla 17).

Tabla 17: Mano de Obra Directa
Fuente: Elaboración propia

MANO DE OBRA DIRECTA				
Escenario	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Conservador	Mesero	5	5	6
	Despachador de barra	2	2	2
	lavador de cristalería	1	1	1
	Parquero	2	2	3
Probable	Mesero	8	9	10
	Despachador de barra	3	3	3
	lavador de cristalería	2	2	2
	Parquero	2	2	3
Optimista	Mesero	12	14	15
	Despachador de barra	4	5	5
	lavador de cristalería	2	2	2
	Parquero	3	3	4

6.6.2. Mano de Obra Indirecta y Personal Administrativo

Con la finalidad de llevar el trabajo administrativo así como las operaciones diarias de la organización, los investigadores deciden trabajar con la siguiente plantilla (ver Tabla 18).

Tabla 18: Mano de Obra Indirecta y Personal Administrativo
Fuente: Elaboración propia

MANO DE OBRA INDIRECTA			
Descripción	Conservador	Probable	Optimista
Mantenimiento	1	2	2
Administrador	1	1	1
Coordinador de eventos y restaurante	1	1	1
Coordinador financiero	1	1	1
Coordinador de mercadeo y servicio	1	1	1

6.6.3. Estructura Organizacional

En la Figura 7 se muestra la estructura organizacional propuesta para el nuevo modelo de negocio.



Figura 7: Estructura organizacional del nuevo modelo de negocio
Fuente: Elaboración propia

6.7. Requerimientos de Espacio

Con base al análisis de capacidad estimado considerando la estimación de ventas para cada escenario, el área requerida para el desarrollo del nuevo modelo de negocio es de 665m² para el escenario optimista.

Este espacio resulta suficiente para contar con un área de producción (cocina y barra), un espacio de servicio a comensales y un espacio dedicado al entretenimiento, así mismo se requieren de 448m² para estacionamiento vertical, con una capacidad de 80 vehículos sin contar que existe un servicio de valet parking, lo cual nos permite aumentar la capacidad de vehículos a estacionar por noche.

En la Tabla 19 se muestra el resultado de las estimaciones de espacio para cada uno de los escenarios planteados en la presente Investigación.

Tabla 19: Estimación de espacio requerido(m²) por escenario

Fuente: Elaboración propia

ESTIMACIÓN DE ESPACIO REQUERIDO (m ²)				
Escenareos	Zona de Servicio	Cocina y barra	Estacionamiento	Total
Conservador	97	20	290	407
Probable	161	20	484	665
Optimista	242	20	726	988

6.8. Requerimientos de Equipos e Instalaciones

6.8.1. Selección de Equipos Clave

Al ser levantado el grueso de las actividades que desarrollara el nuevo modelo de negocio, es posible determinar los equipos claves para la operación (ver Tabla 20)

Tabla 20: Estimación de espacio requerido(m²) por escenario

Fuente: Elaboración propia

EQUIPOS CLAVES				
Concepto	Cantidad requerida por escenario			Precio Unitario
	Conservador	Probable	Optimista	
Fabricador de hielo	1	1	2	38.000,00
Cava de vino	1	1	2	23.400,00
Nevera Industrial	1	1	2	25.000,00
Cristalería	1.009	1.682	2.524	12,00
Dispensadores de Bebidas	2	2	3	10.000,00
Mesas	24	40	60	2.400,00
Sillas	97	161	242	700,00

6.9. Ubicación Geográfica del Nuevo Modelo de Negocio

Tal como se describe en el estudio de gran visión el nuevo modelo de negocio busca el rescate de zonas emblemáticas de la ciudad de Caracas, específicamente de los municipios Baruta, Chacao o El Hatillo, sin embargo en el estudio de mercado se detecta la preferencia del consumidor por el municipio Chacao, lo que motiva a los investigadores a establecer relaciones con los entes municipales de dicho municipio, si bien a la fecha no se cuenta con una respuesta a la solicitud realizada por los investigadores, lo que sí está claro es que se requiere de un

espacio de 665m² , que disponga del servicio de electricidad, agua, gas, aseo y seguridad constante por parte de las autoridades. Para efectos del presente estudio se asume un alquiler de Bs. 64.740,00 que corresponde al 30% de un alquiler con las características antes descritas en la zona. Se asume que será del 30% por tratarse de la recuperación de un espacio municipal prácticamente en abandono.

6.10. Permisología Requerida para el Nuevo Modelo de Negocio

A continuación se listan cada uno de los permisos requeridos para la puesta en marcha del nuevo modelo de negocio, algunos de estos son de carácter nacional y otros estatales y/o municipales:

- Registro Mercantil.
- Acta constitutiva de la empresa.
- Cuenta Bancaria a nombre de la organización
- Registro de Información Fiscal (RIF)
- Patente de Industria y Comercio
- Derecho de Frente (solvencia)
- Certificación de Bomberos
- Permisos Sanitarios, tanto del establecimiento como de cada uno de sus colaboradores.
- Título de propiedad del establecimiento y/ contrato de arrendamiento
- Planos del establecimiento, indicando puntos de electricidad, aguas blancas y negras, gas.
- Aseo urbano (solvencia)
- Habitabilidad
- Patente de expendio de licores.

Capítulo VII - Estudio Económico Financiero

Al analizar la factibilidad y rentabilidad del proyecto es necesaria la determinación de todos los requerimientos necesarios para su implementación y desarrollo, tomando en cuenta todos los factores en el estudio técnico – plan de operaciones para la selección de todos los productos a comercializar por el nuevo modelo de negocio.

A continuación se mostraran los costos, ingresos y gastos del proyecto, la inversión inicial requerida, los estados financieros proyectados, así como la determinación del valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación resultantes para los diversos escenarios. Para la determinación de la factibilidad del proyecto, se estimaron y proyectaron los estados de ganancias y pérdidas para la nueva unidad de negocios y el estado de flujo de efectivo para el horizonte de valuación del proyecto (3 años). Finalmente obtenido los estados financieros, se procedió a calcular el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión para cada uno de los escenarios, en base a la tasa de rendimiento atractiva mínima (TRAM) establecida por los investigadores para el presente proyecto.

Para cada cálculo y proyección de costos, ingresos y gastos relacionada al proyecto, se tomaron las siguientes premisas:

- a) La tasa del PIB inter-anual desde 2002, que para la fecha es del 11% (Ver Anexo 4).
- b) La tasa de Inflación inter-anual desde el 207, que para efectos del estudio se asume que será de 30,9% (Ver Anexo 7).
- c) La tasa de incremento inter-anual de sueldos y salarios utilizada en el estudio es igual a la tasa promedio de incremento del sueldo mínimo, que se encuentra actualizada al 2012 en 27%. (Ver Anexo 8).

7. Precio de Venta El precio de venta se estimó a partir del precio promedio de venta de nuestros aliados estratégicos, así como de diferentes establecimientos visitados a objeto del estudio, que a efectos del mismo fueron considerados como competencia para el nuevo modelo de negocio. Por lo que los investigadores consideran que el precio promedio establecido es un precio competitivo dentro del mercado (Ver Tabla 4, del Capítulo V).

7.1. Estructura de Costos del Proyecto

A continuación procedemos a mostrar la estructura de costos y gastos asociados al proyecto para un tiempo de evaluación tres años. Los costos y gastos del escenario probable del estado general de la empresa y aquellos asociados a la operación se mostraran a continuación. Aunque los mismos se podrán observar a detalle en el Anexo 9.

7.2. Costos Operativos

Se refieren a los costos esenciales asociados a la realización de actividades productivas realizada por la organización. En la Tabla 21 que se presenta a continuación se muestran dichos costos, bajo un escenario probable con una proyección de tres años.

Tabla 21: Costos Operativos Escenario Probable

Fuente: Elaboración Propia

COSTOS OPERATIVOS - ESCENARIO PROBABLE			
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de Materia Prima e Insumos	9.964.149,77	14.448.865,77	20.956.169,51
Costo de Mano de Obra Directa	583.521,05	835.821,52	1.198.694,69
Costo de Mano de Obra Indirecta	710.078,78	930.203,20	930.203,20
Insumos Indirectos Requeridos para la Producción	99.641,50	144.488,66	209.561,70
Carga Fabril	777.000,00	1.017.093,00	1.331.374,74
Total Costos Operativos	12.134.391,09	17.376.472,14	24.626.003,84

7.3. Gastos Administrativos

Son todos los gastos relacionados con las funciones administrativas de la empresa. En la Tabla 22 se muestran los gastos administrativos asociados al escenario probable.

Tabla 22: Gastos Administrativos del Escenario Probable

Fuente: Elaboración Propia

GASTOS ADMINISTRATIVOS - ESCENARIO PROBABLE			
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos Administrativos	27.302,38	39.097,06	55.408,51
Materiales e insumos de Oficina	9.100,79	13.032,35	18.469,50
Total Gastos Administrativos	36.403,17	52.129,42	73.878,01

7.4. Gastos de Ventas

Son todos aquellos gastos utilizados para impulsar las ventas. En la Tabla 23 se visualizan los gastos de ventas bajo el escenario probable.

Tabla 23: Gastos de Ventas del Escenario Probable

Fuente: Elaboración Propia

GASTOS DE VENTAS - ESCENARIO PROBABLE			
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de Publicidad y Mercadeo - Apertura	415.172,91	543.461,34	711.390,89
Total Gastos de Ventas	415.172,91	543.461,34	711.390,89

7.5. Depreciación de Activos

Con esta se busca realizar la distribución racional y sistemática del costo de los bienes, durante su vida útil. Para efectos del presente estudio el modelo utilizado para el cálculo de la depreciación fue el de “Depreciación en línea recta”.

En la Tabla 24 se muestra la depreciación de cada uno de los activos tangibles del nuevo modelo de negocio, para cada uno de los escenarios y de igual forma se presenta el valor en libros de los mismos al final del tercer año.

Tabla 24: Depreciación de Activos del Escenario Probable

Fuente: Elaboración Propia

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS - ESCENARIO PROBABLE								
Descripción	Cantidad requerida	Costo Unitario	Tiempo de vida (años)	Depreciación por año	Año 1	Año 2	Año 3	Valor en libros
Fabricador de hielo	1	38.000,00	10	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	26.600,00
Cava de vino	1	23.400,00	10	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	16.380,00
Nevera Industrial	1	25.000,00	10	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	17.500,00
Dispensadores de Bebidas	2	10.000,00	5	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	8.000,00
Mesas	40	2.400,00	2	48.000,00	48.000,00	48.000,00	-	-
Sillas	161	700,00	1	112.700,00	112.700,00	-	-	-
Total por año					173.340,00	60.640,00	12.640,00	68.480,00

7.6. Ingresos Proyectados

Tomando como premisas, el estimado del volumen de ventas proyectadas para el nuevo modelo de negocio multiplicado por su respectivo precio de ventas tomando en cuenta la inflación a partir del segundo año, de igual forma se consideran como ingresos el pago de los aliados a la organización por concepto de mantenimiento y personal de atención en mesa, ya que tal como se describió en el capítulo VI, si bien esto representa un gasto para la organización también es cierto que es un gasto compartido con los aliados estratégicos. En la Tabla 25 se muestran los ingresos proyectados para el escenario probable a tres años.

7.7. Inversión inicial del Proyecto

A continuación se presenta en la Tabla 26, el costo total de bienes requeridos para llevar a cabo la implementación de la nueva unidad de negocio, es decir, los recursos esenciales para adquirir tanto los activos fijos del nuevo modelo de negocio, como el capital de trabajo.

7.8. Financiamiento

Para efectos del presente estudio, los promotores del modelo de negocio cuentan con un capital de Bs. 1.400.000,00 para ser empleado en cualquiera de los escenarios planteados, por lo que harán uso de un crédito bancario por medio del Banco de Venezuela, para así completar el capital requerido para el arranque.

Tabla 25: Ingresos del Proyecto - Escenario Probable
Fuente: Elaboración Propia

INGRESOS PROYECTADOS - ESCENARIO PROBABLE				
Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
T001	Ticket o Barrera de Entrada	4.542.651,43	6.600.427,10	9.590.354,57
C001	Casa Urrutia	899.000,81	1.306.239,19	1.897.952,48
C002	Nobu	245.182,04	356.247,05	517.623,40
C003	La Montanara	1.443.849,79	2.097.899,30	3.048.226,71
C004	El Café del Establo	136.212,24	197.915,03	287.568,56
P001	Agua natural	42.713,04	62.061,62	90.174,91
P002	Agua gasificada	29.372,45	42.677,87	62.010,52
P003	Refrescos	625.068,84	908.218,77	1.319.632,79
P004	Té	124.782,26	181.307,38	263.437,80
P005	Vino espumante	808.357,75	1.174.535,73	1.706.588,68
P006	Vino no espumante	123.971,99	180.130,06	261.727,17
P007	Cerveza	63.152,95	91.760,60	133.327,24
P008	Ron	1.958.839,75	2.846.174,57	4.135.463,19
P009	Whisky	2.075.810,00	3.016.131,17	4.382.408,42
E001	Teatro	-	-	-
E002	Música en vivo	-	-	-
E003	Fotografía	-	-	-
M001	Ingresos por mantenimiento	388.500,00	508.546,50	665.687,37
M002	Ingresos por meseros	181.103,51	263.141,59	382.342,10
Total		13.688.568,84	19.833.413,52	28.744.525,90

Tabla 26: Inversión Inicial del Proyecto por Escenario
Fuente: Elaboración Propia

INVERSION INICIAL REQUERIDA							
Descripción	Cantidad requerida por escenario			Costo Unitario	Costo de la Inversión por cada escenario		
	Conservador	Probable	Optimista		Conservador	Probable	Optimista
Fabricador de hielo	1	1	2	38.000,00	38.000,00	38.000,00	76.000,00
Cava de vino	1	1	2	23.400,00	23.400,00	23.400,00	46.800,00
Nevera Industrial	1	1	2	25.000,00	25.000,00	25.000,00	50.000,00
Dispensadores de Bebidas	2	2	3	10.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00
Mesas	24	40	60	2.400,00	57.600,00	96.000,00	144.000,00
Sillas	97	161	242	700,00	67.900,00	112.700,00	169.400,00
Inversión de activos					231.900,00	315.100,00	516.200,00
Otros Gastos de Arranque	1	1	1	92.760,00	92.760,00	92.760,00	92.760,00
Capital de trabajo	Se estimo como 3 meses de costos y gastos, para el primer año de operaciones				1.958.181,47	3.163.513,87	4.639.254,37
Inversión Total					2.282.841,47	3.571.373,87	5.248.214,37

El financiamiento a emplear, posee las siguientes características:

- Tasa de interés promedio anual 7,28%, debido a que el crédito solicitado se apalanca en el sector turismo
- Tiempo límite de tres (3) años.
- Financiamiento de hasta el 80% de la inversión

En la Tabla 27 se presenta el apalancamiento financiero, en la Tabla 28 se presenta un resumen de las características del préstamo y en la Tabla 29 se muestra la tabla de amortización a capital, todo lo antes descrito enfocado en el escenario probable.

Tabla 27: Apalancamiento financiero

Fuente: Elaboración Propia

APALANCAMIENTO FINANCIERO ESCENARIO PROBABLE	
Inversion Inicial	3.571.373,87
Capital Promotores	1.400.000,00
Deuda a Financiar	2.171.373,87
% Capital Propio	39%
% Financiado	61%

Tabla 28: Características del préstamo

Fuente: Elaboración Propia

RESUMEN DE LAS CARACTERISTICAS DEL CRÉDITO ESCENARIO PROBABLE	
Saldo a financiar	2.154.351,79
Número de cuotas	36
Tasa promedio de interes	7,28%
Valor de la cuota	66.796,28

7.9. Estados Financieros

A continuación los resultados obtenidos en el estado de resultados para el nuevo modelo de negocio, así como el flujo de caja para cada uno de los escenarios a objeto de estudio. En el Anexo 10 se encuentra el detalle de cada uno de los escenarios.

7.10. Estado de Ganancias y Pérdidas

A continuación se presentan en la Tabla 30, el resultado de las operaciones para los tres años de proyección del estudio, bajo el escenario probable, así como el promedio acumulado del estado de ganancias y pérdidas y su proporción respecto a los ingresos brutos. Donde al evaluar el comportamiento de la proporción se observa como los costos asociados a la materia prima e insumos representan el 72,9% de con respecto a los ingresos brutos.

Tabla 29: Tabla de amortización a capital

Fuente: Elaboración Propia

TABLA DE AMORTIZACIÓN PARA EL ESCENARIO PROBABLE					
Cantidad de Cuotas	Saldo Inicial	Valor cuota	Interes	Amortización a Capital	Saldo Final
1	2.171.373,87	67.324,05	13.173,00	54.151,05	2.117.222,82
2	2.117.222,82	67.324,05	12.844,49	54.479,57	2.062.743,26
3	2.062.743,26	67.324,05	12.513,98	54.810,08	2.007.933,18
4	2.007.933,18	67.324,05	12.181,46	55.142,59	1.952.790,59
5	1.952.790,59	67.324,05	11.846,93	55.477,12	1.897.313,47
6	1.897.313,47	67.324,05	11.510,37	55.813,68	1.841.499,79
7	1.841.499,79	67.324,05	11.171,77	56.152,29	1.785.347,50
8	1.785.347,50	67.324,05	10.831,11	56.492,94	1.728.854,56
9	1.728.854,56	67.324,05	10.488,38	56.835,67	1.672.018,89
10	1.672.018,89	67.324,05	10.143,58	57.180,47	1.614.838,42
11	1.614.838,42	67.324,05	9.796,69	57.527,36	1.557.311,06
12	1.557.311,06	67.324,05	9.447,69	57.876,36	1.499.434,69
13	1.499.434,69	67.324,05	9.096,57	58.227,48	1.441.207,21
14	1.441.207,21	67.324,05	8.743,32	58.580,73	1.382.626,48
15	1.382.626,48	67.324,05	8.387,93	58.936,12	1.323.690,37
16	1.323.690,37	67.324,05	8.030,39	59.293,66	1.264.396,70
17	1.264.396,70	67.324,05	7.670,67	59.653,38	1.204.743,32
18	1.204.743,32	67.324,05	7.308,78	60.015,28	1.144.728,05
19	1.144.728,05	67.324,05	6.944,68	60.379,37	1.084.348,68
20	1.084.348,68	67.324,05	6.578,38	60.745,67	1.023.603,01
21	1.023.603,01	67.324,05	6.209,86	61.114,19	962.488,82
22	962.488,82	67.324,05	5.839,10	61.484,95	901.003,87
23	901.003,87	67.324,05	5.466,09	61.857,96	839.145,91
24	839.145,91	67.324,05	5.090,82	62.233,23	776.912,67
25	776.912,67	67.324,05	4.713,27	62.610,78	714.301,89
26	714.301,89	67.324,05	4.333,43	62.990,62	651.311,27
27	651.311,27	67.324,05	3.951,29	63.372,76	587.938,51
28	587.938,51	67.324,05	3.566,83	63.757,22	524.181,29
29	524.181,29	67.324,05	3.180,03	64.144,02	460.037,27
30	460.037,27	67.324,05	2.790,89	64.533,16	395.504,11
31	395.504,11	67.324,05	2.399,39	64.924,66	330.579,45
32	330.579,45	67.324,05	2.005,52	65.318,54	265.260,91
33	265.260,91	67.324,05	1.609,25	65.714,80	199.546,11
34	199.546,11	67.324,05	1.210,58	66.113,47	133.432,64
35	133.432,64	67.324,05	809,49	66.514,56	66.918,08
36	66.918,08	67.324,05	405,97	66.918,08	0,00

Tabla 30: Estado de ganancias y pérdidas
Fuente: Elaboración Propia

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDA - ESCENARIO PROBABLE					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio anual	Proporción respecto a los ingresos brutos
Ingresos por Ventas	13.688.568,84	19.833.413,52	28.744.525,90	20.755.502,75	100,0%
Costo de Materia Prima e Insumos	9.964.149,77	14.448.865,77	20.956.169,51	15.123.061,68	72,9%
Costo de Mano de Obra Directa	583.521,05	835.821,52	1.198.694,69	872.679,09	4,2%
Costo de Mano de Obra Indirecta	710.078,78	930.203,20	930.203,20	856.828,39	4,1%
Insumos Indirectos Requeridos en Producción	99.641,50	144.488,66	209.561,70	151.230,62	0,7%
Carga Fabril	777.000,00	1.017.093,00	1.331.374,74	1.041.822,58	5,0%
Utilidad Bruta	1.554.177,74	2.456.941,38	4.118.522,07	2.709.880,40	13,1%
Gastos Administrativos	27.302,38	39.097,06	55.408,51	40.602,65	0,2%
Materiales e insumos de oficina	9.100,79	13.032,35	18.469,50	13.534,22	0,1%
Gastos de Publicidad y Mercadeo	415.172,91	543.461,34	711.390,89	556.675,04	2,7%
Gastos de Depreciación	173.340,00	60.640,00	12.640,00	82.206,67	0,4%
Utilidad Operativa	929.261,66	1.800.710,63	3.320.613,17	2.016.861,82	9,7%
Gastos Financieros (intereses sobre deuda)	134.883,68	84.697,38	30.733,11	83.438,06	0,4%
Impuestos Municipales (0,9% Ventas Brutas)	123.197,12	178.500,72	258.700,73	186.799,52	0,9%
Utilidad Neta antes de ISLR	671.180,86	1.537.512,52	3.031.179,32	1.746.624,24	8,4%
ISLR (34%)	228.201,49	522.754,26	1.030.600,97	593.852,24	2,9%
Utilidad Neta despues de ISLR	442.979,37	1.014.758,27	2.000.578,35	1.152.772,00	5,6%

7.11. Flujo de Efectivo

Se muestran los movimientos de ingresos y egresos así como la disponibilidad de fondos de la empresa, resultado de la diferencia entre los flujos de caja proyectados para el nuevo modelo de negocio y los resultados de inversión, para el escenario probable (Ver tabla 31).

Tabla 31: Flujo de Efectivo para el Escenario Probable
Fuente: Elaboración Propia

FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO PROBABLE				
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Neta despues de ISLR	-	442.979,37	1.014.758,27	2.000.578,35
Gastos de Depreciación	-	173.340,00	60.640,00	12.640,00
Flujo de Efectivo de Operaciones	-	616.319,37	1.075.398,27	2.013.218,35
Inversión Inicial	-3.554.351,79	-	-	89.640,32
Flujo de Efectivo Total	-3.554.351,79	616.319,37	1.075.398,27	2.102.858,67

7.12. Análisis de Rentabilidad

7.12.1. Cálculo del Valor Presente Neto

El valor presente neto “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados utilizando la TRAM, de la inversión inicial” Pereira, J.

A continuación se presenta el valor presente neto de los flujos de caja en base a una TRAM de 30% establecida por los investigadores, para los próximos tres años de evaluación del proyecto en el escenario probable.

TRAM	30,00%
VPN	Bs.F-1.143.676,60

El mismo resulta negativo, lo que indica que la inversión produce pérdidas por debajo de la rentabilidad esperada por los investigadores, a juicio de los mismos esto ocurre porque el proyecto contempla una inversión sumamente elevada, que es evaluada a tres años lo que sin duda castiga al proyecto, adicionalmente al evaluar al detalle el estado de ganancias y pérdidas resalta el que los costos de materia prima e insumos requeridos para la producción representan un 72,8% sobre los ingresos por ventas. Este mismo ocurre tanto para el escenario Conservador como para el escenario optimista (Ver anexo 11).

Por todo lo antes descrito se decide trabajar sobre un cuarto escenario, que contempla las siguientes premisas:

- Se estima un estado de ganancias y pérdidas a cinco años.
- Se asume que el escenario actualmente probable se mantiene en iguales características hasta el año 3.
- Del cuarto año en adelante se asume que la demanda permanece constante.
- Se considera la inflación de 30,9%, tal como en el resto del estudio.

Al realizar esta proyección en el estado de ganancias y pérdidas (Ver Anexo 12), los costos de materia prima e insumos requeridos para la producción pasan a ser 48,6% sobre los ingresos por ventas. Al calcular el valor presente neto, el mismo resulta positivo, lo que indica que el proyecto bajo estas características genera una rentabilidad por encima de la exigida por los investigadores.

TRAM	30,00%
VPN	Bs.F274.453,30

7.12.2. *Calculo de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)*

Es la tasa de descuento a la cual el valor presente neto de una inversión es igual a cero (0). Un proyecto de inversión cuyos flujos de efectivo son positivos (exceptuando la inversión inicial) será rentable si la tasa de rendimiento o de retorno obtenida es mayor que la tasa de rendimiento mínima exigida por los inversionistas ($TIR > TRAM$)

A continuación se muestra el resultado de la tasa de rendimiento que iguala a cero el valor presente neto de los flujos de efectivo del proyecto bajo el cuarto nuevo escenario.

TIR	33,83%
-----	--------

Por se la $TIR > TRAM$, el proyecto bajo estas características resulta rentable, la Tasa Interna de Retorno resultante es de 33,83%, la cual supera al índice establecido en 30%% lo que significa que el proyecto es rentable ya que supera las expectativas de rentabilidad establecidas por los investigadores. En el Anexo 13 se muestran los resultados obtenidos para la TIR de cada uno de los escenarios trabajados.

7.13. Período de Recuperación de la Inversión

Se define como el periodo que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial. Se calculó mediante un método de aproximación, en donde se busca el punto en el cual el V.P.N. pasa de valor negativo a positivo en diferentes horizontes de tiempo, hallando de este modo el momento expresado en el tiempo (años).

Recuperación	2,89
--------------	------

Conclusiones y Reconocimiento

Conclusiones Generales:

El desarrollo del estudio Técnico, Económico-Financiero se llevó a cabo usando metodologías y herramientas previamente establecidas que rigen este tipo de estudios; pero siempre existe la posibilidad de que ocurran dificultades que complican su desarrollo, y llevan a los investigadores a enfrentar y superar las distintas dificultades encontradas durante el proceso de investigación y obtención de información.

El objetivo del presente Trabajo Especial de Grado fue el la evaluación de un plan de negocios para el desarrollo de un modelo comercial dedicado a la gastronomía y al esparcimiento, que permita elevar la calidad de vida de los consumidores.

El estudio de gran visión y el estudio de mercado desarrollado revelan que la introducción del nuevo modelo de negocio dentro de los municipios Chacao, Baruta y El Hatillo es totalmente viable. Entre las razones que justifican esta viabilidad desde el punto de vista del mercado, se encuentra:

- a) Al darle a conocer a los posibles clientes encuestados la propuesta de valor del nuevo modelo de negocio, se obtuvo un gran nivel de aceptación y de disponibilidad al uso y disfrute de las instalaciones.
- b) En el mercado local existe un creciente gusto por espectáculos de entretenimiento, teatro, música en vivo, etc.
- c) No existe competencia directa en el mercado para el nuevo modelo de negocio.
- d) El mercado objeto del estudio muestra alta preferencia por cuatro tipos de cocina y declara conocer firmemente a los restaurantes líderes del mercado en estas cocinas, lo que sin duda garantiza un tráfico de clientes al ser estos restaurantes nuestros aliados estratégicos.

De igual forma se realizó la selección de la cartera de productos y servicios a ofrecer por el nuevo modelo de negocio.

El estudio técnico realizado comprobó que es viable la fusión el servicio de entretenimiento y la gastronomía en una misma plaza, desde un punto de vista operativo, así como el desarrollo de los procesos involucrados con el fin de garantizar tanto los productos como los servicios. Se estimó la cantidad de materia prima, insumos, maquinarias y equipos necesarios para la producción y distribución de los pedidos, en función del plan de ventas definido. Al estimar la capacidad requerida de áreas comunes, cocina, barras y estacionamiento, en base al conjunto de productos y servicios seleccionados, se comprobó que si se está en

condiciones de suplir la demanda en base al plan de ventas estimado para cada uno de los escenarios propuestos.

Finalmente, a través del estudio económico-financiero se comprueba que el proyecto es rentable al realizar ajustes sobre los escenarios planteados inicialmente, ya que a juicio de los investigadores el presente proyecto requiere de una alta inversión y no debe ser evaluado a tres años. En el cuarto escenario planteado arroja un crecimiento positivo. Se estimó la inversión inicial necesaria, conformada por los activos fijos y los gastos pre-operacionales, requeridos para la ejecución del nuevo modelo. Se proyectaron en un horizonte de tiempo de tres años los estados financieros de la nueva unidad de negocio, obteniendo para estos resultados negativos, lo que origina replantearnos un cuarto escenario, evaluado a cinco años. Los resultados obtenidos al descontar el flujo de caja neto de este último escenario obtenido utilizando la tasa de rendimiento mínima exigida por los investigadores ($TRAM=30\%$) y restar la inversión inicial, arrojaron para el mismo, origina un valor presente neto positivo ($VPN > 0$). Adicionalmente la tasa interna de retorno resultó en este caso mayor que la TRAM ($TIR > TRAM$). El período de recuperación de la inversión, considerando el valor del dinero en el tiempo es menor a los tres años.

En conclusión, el plan de negocio para el desarrollo de un modelo comercial dedicado a la gastronomía y al esparcimiento, que permita elevar la calidad de vida de los consumidores demuestra la factibilidad y rentabilidad de llevar a término el presente proyecto, siempre y cuando se realicen ajustes para su ejecución y se modelen nuevos escenarios que permitan medir la sensibilidad a diferentes variables, por lo que según los investigadores, bajo las premisas que condicionan el estudio y las condiciones actuales del entorno, resulta necesario replantearse algunas variables para generar mejores resultados, aún cuando siempre existan riesgos implícitos en su implementación. Cabe destacar que uno de los riesgos más importante es la regulación de los precios en la materia prima definida, lo que afectaría directamente la rentabilidad del proyecto, si existiera una inflación superior al 30%, lo que convertiría al proyecto en no factible.

Recomendaciones:

A continuación se presentan algunas recomendaciones y propuestas que tienen por objetivo garantizar el éxito y ampliar los beneficios posteriores de la implementación de la nueva unidad de negocio:

- Realizar un estudio de mercado más amplio, con la finalidad de evaluar gustos y tendencias en las presentaciones orientadas al entretenimiento así como para testear el detalle de platillos preferidos por el consumidor.

- Considerar para el primer año de arranque una estructura de gastos administrativos inferior a la que se presentó en el presente T.E.G., esto con la finalidad de aumentar la utilidad, ya que si bien la estructura propuesta es la ideal para el tipo de actividad a desarrollar por la nueva unidad de negocio, en el año de apertura resulta en cuanto a costos desproporcionada.
- Realizar una planificación de inventario y requerimientos de materia prima e insumos, mediante el uso de un modelo estratégico de planeación de inventario, para garantizar la existencia de productos en todo momento.
- Considerar una nueva evaluación de proveedores, donde el atributo más valorado para la selección final sea el precio, ya que el modelo de negocio tal como fue ideado requiere de un cuidado constante de la proporción de los costos sobre los ingresos por venta.
- Realizar un estudio amplio, sobre los requerimientos sanitarios y de higiene para la ejecución del proyecto así como un análisis de los riesgos laborales asociados a los puestos de trabajo.
- Se debe replantear en cuanto a la forma de financiamiento, el tiempo tomado para cancelar el crédito, ya que el banco ofrece hasta diez años para pagar, por tratarse de un crédito del sector turismo y a objeto del estudio los investigadores limitaron su pago a solo tres años, lo que sin duda castiga al proyecto.

Para llevar a cabo la ejecución del proyecto, se recomienda seguir los pasos establecidos para la “Ejecución del Proyecto”, que deberá contener, según la metodología de formulación y evaluación de proyectos del Ing. José Luis Pereira:

- Ingeniería de detalle para instalación y puesta en marcha.
- Cotización de equipos, instalaciones y servicios.

El proyecto en sí deberá ser un mapa claro, preciso y confiable, que de seguirlo, llevara con éxito la realización exitosa de la idea que surgió a principios de este proyecto.

Bibliografía

- International Finance Corporation. World, Bank Group. Doing Business 2012, Venezuela RB.
- Hernández, R. y Fernández, C. y Baptista, P. (1998) Metodología de la Investigación. México: 2ed McGraw-Hill.
- Pereira, José Luis, (1996) Formulación y Evaluación de Proyectos de Investigación. Venezuela Primera edición Publicaciones UCAB
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2011) Estadísticas de Venezuela. Correspondientes al Censo 2011. Caracas, Venezuela.
- Kotler P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing. (6ta. Ed.). México: Pearson Educación.
- Palacios, L (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos. (2da Ed.) Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Brealey, R., Myers S. (1998). Principios de Finanzas Corporativas. (5ta edición). Mc Graw Hill
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Fuentes Electrónicas

- <http://www.estrategiaynegocio.com/2010/proceso-de-definicion-de-lineas-estrategicas/> Consulta: 2013, abril 21)
- <http://www.slideshare.net/ivanperez/servicio-al-cliente-presentation-765444> (consulta: 2013, abr 28)
- <http://www.bcv.org.ve> (consulta: 2013, mayo 19)
- <http://revistaeconomicaDEVenezuela.blogspot.com/2012/04/salario-nominal-en-venezuela-1999-2012.html>