

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS

**PARA EL DESARROLLO DE PUBS CON SERVICIO
DE CALIDAD**

EN LA REGIÓN METROPOLITANA

Armando Antonio Ferreira Tobar

Profesor guía: Mario Morales Parragué

Diciembre 2003

RESÚMEN EJECUTIVO

La tesis que a continuación se presenta, tiene por objetivo desarrollar la base teórica para que los pubs “La Ruta” y “El Establo”, de propiedad de la empresa Inmobiliaria Ferreira y Henríquez Limitada, establezcan una estrategia que les permita obtener ventajas competitivas sostenibles, para así obtener retornos por sobre el promedio de la industria.

Para esto, se realizó tanto un análisis externo de la industria, como un análisis interno de la empresa, el cual concluyó que si bien la industria de los pubs actualmente está generando retornos normales, es posible observar segmentos de mercado con gran potencial, los cuales pueden ser explotados por la empresa, aprovechando su experiencia en el negocio, la capacitación de su personal, las economías de escala en publicidad, y el hecho de ser propietaria de los terrenos sobre los cuales auto construye, habilidades que representan competencias centrales que son fuente de ventaja competitiva sostenible.

Del estudio de mercado de este trabajo, es posible concluir que esta industria ha ido segmentándose cada vez más, lo cual hace imprescindible que la empresa se oriente definitivamente a segmentos de mercados claramente definidos, y con un posicionamiento efectivo:

La Ruta como el mejor pub para el adulto joven, y El Establo como el mejor pub para jóvenes, debiendo ser para esto número uno en cada uno de los atributos establecidos.

En lo que respecta al proceso de producción del servicio, es clave que la empresa tenga una nueva cultura organizacional, con el mejor personal, y orientado al cliente, que maneje de manera óptima todo el ciclo de momentos de verdad del negocio, lo cual deberá ser complementado con un nuevo sistema de recursos humanos, que logre alinear los intereses de la empresa y los trabajadores.

En el escenario proyectado, en que la empresa tiene tres localizaciones en comunas distintas de la región metropolitana a través de sus dos pubs, se obtiene un VAN promedio

de UF 24.498, con una TIR real asociada de 46.4%, situación que se hace altamente probable, si la empresa ofrece realmente un servicio de calidad superior, y aprovecha las economías de escala en publicidad que se generan.

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis, fue preparada para la empresa INMOBILIARIA FERREIRA Y HENRÍQUEZ LIMITADA, la cual es propietaria de los pubs “LA RUTA” y “EL ESTABLO”, ambos localizados en la comuna de Peñaflor, y orientados a diferentes segmentos de mercado objetivo.

Actualmente, esta empresa está en un proceso de reingeniería, que incluye el desarrollo de una nueva estrategia, un nuevo soporte físico, una nueva cultura organizacional, y un nuevo posicionamiento para sus pubs.

En este contexto, las recomendaciones y conclusiones derivadas del presente estudio, desarrollado sobre la base de un análisis científico, serán de vital importancia para el futuro de esta empresa.

1.1. Objetivo de tesis

La presente tesis deberá cumplir principalmente con tres objetivos:

Establecer las bases teóricas, para que los nuevos pubs que está construyendo la empresa, ofrezcan un servicio de calidad superior, y sean reconocidos como marcas poderosas.

Plantear una estrategia que, dadas las fortalezas y debilidades de la empresa permita aprovechar oportunidades y defenderse de amenazas. Esta estrategia, deberá generar ventajas competitivas sostenibles, que permitan a la empresa obtener utilidades por sobre el promedio de la industria de los pubs.

Finalmente, deberá ser una vía importante a través de la cual la empresa pueda obtener financiamiento de potenciales inversionistas, que permitan desarrollar la estrategia planteada.

2. ANÁLISIS EXTERNO: Modelo de Competencia 5 Fuerzas de Porter

Para determinar la rentabilidad de la industria de los pubs, se usará el modelo de competencia de las 5 fuerzas planteado por el profesor Michael Porter. Dichas fuerzas están constituidas por: La amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los competidores de la industria.

En este modelo, el poder que en conjunto ejercen estas 5 fuerzas, determina finalmente la capacidad de beneficio de esta industria.

2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El poder con que esta fuerza impacta la rentabilidad de la industria de los pubs, depende de los obstáculos que existan para los nuevos entrantes, y de la reacción de los actuales competidores.

A continuación se analizarán cada una de estas barreras, calificándolas en altas, o bajas barreras de entrada:

2.1.1. Economías de Escala

En general, para entrar a la industria de los pubs no se requieren instalaciones a gran escala, ni tampoco se tienen grandes desventajas de costo si no es así. No obstante, si se es una empresa de tamaño aceptable, es posible observar descuentos por cantidad o facilidades de compra por parte de los proveedores, pero estos no tienen un impacto significativo en la rentabilidad.

Por otra parte, sí es factible que se den economías de escala en publicidad, producto de que si una empresa posee una cadena de locales, los puede publicitar a un costo por local inferior si lo hace a través de algún medio masivo, como puede ser una emisora radial. Sin embargo, en la práctica es una economía casi no explotada, ya que en general en esta industria se observan pocos competidores grandes.

En consecuencia, se puede concluir que existen bajas barreras de entrada por economías de escala.

2.1.2. Diferenciación de Producto (Servicio)

En la industria de los Pubs de la región metropolitana, es posible observar varias marcas reconocidas, pero en general están orientadas a segmentos con pequeñas participaciones de mercado. Por lo tanto, no se requiere una gran inversión en dinero para romper una posible lealtad a alguna marca en particular.

En consecuencia, la diferenciación existe, en especial porque esta es una industria de servicio, sin embargo no es significativa y representa bajas barreras de entrada.

2.1.3. Necesidades de Capital

Para instalar un pub, con infraestructura y capacidad promedio de la industria (300 personas) se requieren aproximadamente UF 1.500, sin considerar la propiedad de un bien raíz, modalidad que por lo demás es utilizada por la mayoría de los competidores de la industria. En consecuencia, son valores que no representan barrera alguna para la entrada de nuevos competidores.

2.1.4. Desventajas de Costo Independiente del Tamaño

Empresas que llevan años en el negocio, podrían tener algún tipo de ventaja, producto de su experiencia y aprendizaje, lo que las haría trabajar con eficiencia operativa. Sin embargo, estas ventajas no son realmente significativas, y por lo demás se aprenden relativamente rápido.

Por lo tanto, no existen barreras de entrada por este factor.

2.1.5. Acceso a canales de Distribución

El canal de distribución en esta industria, tiene características especiales por el hecho de ser un servicio. En este caso, la distribución vendría dada por el local físico al cual los clientes tienen que acudir para obtener el servicio, y en este sentido es importante la disponibilidad, y que tan accesibles y al alcance de los clientes están físicamente. Tomando esto en consideración, se puede decir que la instalación de un local completamente nuevo, requiere de un proceso relativamente complejo y lento, por la cantidad de trámites y requisitos que se deben cumplir, sin embargo, solo es cuestión de tiempo. Ahora, sí se va a entrar a un local que ya funcionaba o funciona, la entrada es relativamente sencilla y rápida.

En consecuencia, actualmente por este factor las barreras de entrada no son altas.

2.1.6. Regulación Gubernamental

Actualmente, la legislación chilena establece límites para el número de patentes por cantidad de habitantes de cada comuna, no obstante, en la mayoría de las comunas, es posible encontrar oferta de las patentes de restaurant y cabarét que se requieren para el funcionamiento de un Pub.

Por lo tanto, esta podría eventualmente ser una barrera de entrada dependiendo de la comuna, pero por lo general no lo es.

2.1.7. Reacción de los Competidores

Es evidente y natural, que los competidores reaccionen ante la entrada de un nuevo competidor, lo que se da fundamentalmente a través de promociones de eventos y descuentos. Sin embargo, no son una barrera que considere algún posible entrante como obstáculo.

2.1.8. Costos de Cambio

Los costos de cambio están en directa relación con el segmento de mercado. Así, es posible observar que los segmentos caracterizados por clientes jóvenes, entre 18 y 25 años, y que pertenecen a comunas de estrato socioeconómico alto, en general tienen comportamiento de poca lealtad hacia las marcas, y por lo tanto para ellos, su conducta es como si existieran bajos costos de cambio.

Por el contrario, en pubs localizados en comunas de los alrededores de Santiago, cuyos habitantes presentan comportamientos y estilos de vida menos asociados al de las grandes urbes, sus clientes son bastante más leales, y en consecuencia representa para ellos un mayor costo el cambiarse a un nuevo pub.

Por lo tanto, dado el análisis de todos estos factores, se puede concluir que se observan bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos pubs, y en consecuencia, la amenaza de nuevos entrantes en esta industria es alta.

En efecto, el hecho de que existan bajas barreras de entrada sería la razón que explicaría el alto grado de fragmentación o atomización que presenta la industria de los Pubs.

2.2. Poder de Negociación de Proveedores

Antes de analizar el poder de los proveedores, es conveniente mencionar cuales son los principales proveedores:

En lo que dice relación con los proveedores de productos, fundamentalmente está constituido por distribuidores de bebidas, como embotelladora andina s.a., y embotelladoras chilenas unidas s.a.; distribuidores de licores como distribuidora Errázuriz s.a., Bacardi-martini Chile s.a. y pisco Capel, entre otros; distribuidores de cervezas como CCU Chile Ltda.; distribuidores de abarrotes como Rabie s.a.; supermercados mayoristas, y otros proveedores de menor importancia.

En general, todos estos proveedores si bien son importantes tienen sustitutos, por el hecho de ser productos relativamente estándares y no diferenciados, en consecuencia el costo de cambiarlos es bajo. Por otra parte no representan una amenaza de integrarse hacia delante.

Por lo tanto, no son una fuerza que vaya a absorber la rentabilidad de la industria aumentando precios, o disminuyendo su calidad.

Distinto es el caso, de otros dos recursos importantísimos para la producción del servicio: el recurso humano, y el bien raíz.

En lo que respecta al recurso humano, en general no tienen un gran poder de negociación, producto de que es poco habitual que en la industria se de la existencia de sindicatos que eventualmente presionen al alza el costo de mano de obra, sin embargo, existen algunos puestos claves que absorben una proporción importante del costo de mano de obra, con los cuales es preciso negociar adecuadamente, para evitar que impacten negativamente en la rentabilidad del negocio, tal es el caso de los puestos de animador, cantante, disc jockey y músicos.

Si la empresa es solo arrendataria de la propiedad, el propietario del bien raíz en que funciona el Pub, es el proveedor con mayor poder. En efecto, en tal caso existen altos incentivos para que este proveedor finalmente termine expropiando la rentabilidad del negocio, situación que en la práctica se da con mucha frecuencia.

En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores en general es bajo, con la excepción del proveedor del bien raíz en el caso de que la empresa sea arrendataria.

2.3. Poder de Negociación de Compradores

Los compradores del servicio pub, son habitualmente clientes individuales, salvo instituciones que eventualmente quieran realizar algún evento, por lo tanto en general realizan pequeñas compras.

Por otra parte, si bien en teoría los servicios deberían ser diferenciados, en la práctica la mayoría de los pubs no lo son, y los clientes los perciben como si fueran estándar, si además agregamos a esto, el hecho de que la mayoría de los consumidores de estos servicios son gente joven muy sensibles al precio, se tiene que los costos de cambio para

ellos son relativamente bajos, siendo en general poco leales a las marcas. Además, al ser esta industria sumamente atomizada los compradores poseen una gran oferta donde elegir, situación que es extremadamente palpable en sectores con localización tipo cluster como los barrios Vitacura, Suecia y Bellavista.

En conclusión, estos últimos argumentos más que compensan el que sean compradores pequeños, lo que los hace tener un tremendo poder de negociación.

2.4. Amenaza de Sustitutos

En rigor, para definir cuales son los sustitutos, es conveniente definir con mayor precisión la industria de los Pubs.

Un Pub es un lugar donde es posible disfrutar de una gastronomía relativamente sencilla y un bar relativamente completo. Un lugar de encuentro donde conversar con amigos o pareja, y también conocer gente. Y un lugar donde es posible escuchar y bailar con música en vivo y envasada.

Por lo tanto, es una mezcla de varios negocios fundido en uno solo. En consecuencia estos negocios, ya sean puros o en combinaciones, representan a los sustitutos. Estos son: Discotheques, Restaurantes, Bares, schoperías, parrilladas bailables, y recientemente alter Hours, aunque en horarios aún mas bohemios.

Todas estas alternativas satisfacen necesidades más específicas, requiriendo de una oferta más especializada. Con la excepción de los alter hours, todos son negocios que ya están en una etapa de madurez o declinación como concepto, y en consecuencia no representan una gran amenaza. Los alter hours, al ser más nuevos probablemente aumenten su participación de mercado, pero funcionan en horario distinto y demasiado extremo como para representar una fuerte amenaza.

En conclusión, en el corto y mediano plazo no se observa una amenaza de sustitutos importante que vaya a afectar significativamente la rentabilidad de la industria de los pubs.

2.5. Rivalidad entre competidores de la industria

La industria de los pubs, es en su mayoría de muchos competidores, de tamaño y poder similar y en general pequeños, salvo muy pocas empresas que tienen varios locales, es decir, es una oferta sumamente atomizada. En general los clientes no perciben una gran diferenciación entre la oferta (salvo contadas excepciones), lo que hace que las marcas sean muy vulnerables a la competencia.

Por otra parte, el boom de los pubs ya pasó a fines de la década de los noventa, y la industria como concepto está en una etapa de madurez, por lo tanto se dan fuertes y frecuentes luchas por participaciones de mercado, pero a nivel de pequeñas áreas geográficas, con radios de influencia que van desde los 5 kilómetros, donde existe alta densidad poblacional, hasta 15 kilómetros en las afueras de Santiago. En este punto, es particularmente interesante observar lo que ocurre con los barrios Suecia, Bellavista y Vitacura, donde existe una gran competencia, con un exceso de oferta evidente, que hace que la gran mayoría de los pubs no tengan utilidades satisfactorias, salvo por cierto de algunas muy pocas excepciones.

Estas luchas, que mas bien son micro batallas, se dan fundamentalmente en precios, a través de descuentos y promociones como los ya desprestigiados happy hours, y también en publicidad, principalmente radial donde se ofrecen diversos eventos.

En consecuencia, existen sectores en donde la rivalidad de los competidores es extremadamente alta, y otros en donde es relativamente baja.

2.6 Oportunidades y Amenazas

Como una consecuencia del análisis externo a través del modelo de cinco fuerzas de Porter, es posible aprovechar algunas oportunidades que se dan en la industria de los Pubs, y al mismo tiempo poder cubrirse de ciertas amenazas.

Bajo este contexto, se recomienda a la empresa que realice todos los esfuerzos necesarios para que sus pubs ofrezcan un servicio diferenciado de alta calidad, creando marcas poderosas que aumenten la probabilidad de tener clientes más leales.

Luego, a través de una estrategia agresiva, penetrar el mercado con sus dos marcas para aumentar participación de mercado, y aprovechar economías de escala en publicidad, teniendo sí como política el hacerlo a través de la compra y no el arriendo de las propiedades. La localización de esta cadena de locales, debe ser en áreas de Santiago consistentes con los segmentos objetivos definidos por la empresa, y en donde la rivalidad de los competidores no sea alta.

De esta forma, la empresa aumentará las barreras de entrada, neutralizará el poder de negociación de los proveedores y compradores, y minimizará la rivalidad de los competidores.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa será desarrollado a través del estudio de su cadena de valor, y de sus recursos y habilidades. Esto con el objetivo de poder identificar si existen o no, fuentes de ventajas competitivas que se transformen en competencias centrales, que permitan finalmente la creación de valor para los clientes, y a la empresa obtener mayores retornos que la competencia.

3.1. Cadena de Valor

Para este análisis se utilizará como base la cadena de valor genérica adaptada al negocio de los pubs, identificándose como actividades primarias la logística interna, operaciones y marketing y ventas. Y como actividades de apoyo las adquisiciones, administración de recursos humanos e infraestructura.

3.1.1 Logística Interna

En la logística interna de los pubs, lo más relevante tiene relación con el control de inventarios, el cual es necesario monitorear periódicamente para evitar que se produzcan pérdidas por robos, caducidad, o almacenamiento deficiente.

Por otro lado, se debe tener especial precaución en el almacenamiento de insumos perecibles, principalmente los relacionados con el proceso de cocina.

Lo óptimo para operar con eficiencia en este caso, es mantener el mínimo de inventario necesario para cubrir las ventas semanales, lo cual minimiza las pérdidas de almacenamiento de insumos perecibles, disminuye el incentivo a robos, facilita el control de inventarios, además de que en la industria de los proveedores no se observan descuentos significativos por cantidad.

La empresa deberá realizar un conteo diario de los insumos almacenados, y controlar de manera estricta que el consumo real, coincida con el consumo estándar establecido como rendimiento para cada insumo.

En este punto, es fundamental actuar con eficiencia operativa, pero por cierto esto no representa una fuente de ventaja competitiva.

3.1.2 Operaciones

Para analizar los distintos procesos de transformación, es importante señalar cuales son los servicios más significativos que se generan en un pub.

Los servicios y productos principales que se generan en un pub son:

Tragos

Comidas

Música en vivo

Música envasada

Concursos

La unión de todos estos servicios y productos principales junto a otros secundarios, genera finalmente el servicio final llamado pub.

En el proceso de transformación del bar en tragos, la empresa deberá contar con los mejores insumos e implementos, pero por sobre todo, deberá contar con los mejores barman y barwoman, quienes deberán tener un alto nivel de capacitación para ofrecer un servicio de calidad, sobre todo considerando que estos son personal visible y de contacto. La empresa entonces, deberá invertir recursos con el propósito de lograr este objetivo.

En el proceso de transformación de cocina ocurre una situación similar. Se tendrá que contar con el equipamiento adecuado, y con buenos insumos, orientados a satisfacer una gastronomía relativamente sencilla pero de calidad. Al mismo tiempo, lo fundamental está en el recurso humano que interviene, que deberá estar capacitado para cumplir con los estándares establecidos, aunque estos no forman parte del personal visible. Al igual que en el punto anterior, la empresa deberá invertir recursos en capacitación.

En lo relativo a la generación de música en vivo, es fundamental que los músicos que componen las bandas sean los mejores profesionales, quienes deberán contar con el mejor equipamiento de audio. Al mismo tiempo, es de gran importancia la elección del repertorio, el cual deberá estar pensado para satisfacer los gustos específicos de los segmentos de mercado objetivo establecidos para cada pub.

En lo que respecta al proceso de transformación para obtener música envasada, es importante que el disc jockey cuente con la mejor y más moderna tecnología de audio, aunque la clave por cierto está en la habilidad de la persona que pincha los discos. En

consecuencia, la empresa tendrá los mejores djs, quienes tendrán que seleccionar el repertorio pensando en el segmento objetivo de cada uno de los pubs.

En relación a los concursos, estos representan un elemento importante en la percepción que se forman los clientes al evaluar si un pub es o no entretenido. Por lo tanto, es de vital importancia la contratación de un buen animador, que desarrolle concursos entretenidos y adecuados a los segmentos objetivo, para ello la empresa deberá proveer de recursos para la producción de estos.

A diferencia del punto anterior, en todas las operaciones descritas aquí, sí es posible observar la existencia de fuentes de ventaja competitiva.

En consecuencia, la empresa deberá invertir recursos, y poner especial énfasis en que el personal sea el mejor.

3.1.3 Marketing y Ventas

3.1.3.1 Producto (Servicio)

El producto final que se está ofreciendo es la marca del pub, pero la percepción que tengan los clientes de la marca, es consecuencia de los productos y servicios principales que hemos mencionado: tragos, comidas, música en vivo, música envasada y concursos. Sin embargo, la empresa deberá realizar además una serie de otras actividades que agreguen valor a los clientes, como por ejemplo el ofrecer juegos de salón sin costo adicional.

Es importante distinguir que las fuentes de ingreso provienen de la venta directa de tragos y comidas, así como también del precio que se cobra por entrar al local, y en esto último es clave saber que el cliente al pagar este precio, está comprando además y fundamentalmente el ambiente del local, entendiéndose por ambiente la calidad y cantidad de clientes que hay, que es a su vez consecuencia de los productos y servicios mencionados.

Este ambiente hay que generarlo y mantenerlo con especial cuidado. Es aquí quizás donde está la ventaja competitiva más importante de este tipo de negocios.

Por ser los pubs un negocio de servicios donde la concomitancia, es decir el contacto que existe entre los clientes, es clave, es fundamental que la empresa se preocupe de que los clientes que ingresen a cada uno de los pubs pertenezcan al segmento objetivo, y deberán realizarse esfuerzos que desincentiven el ingreso de personas que no pertenecen al segmento seleccionado.

Los clientes que accedan a cada uno de los locales, deberán ser los número uno dentro los segmentos elegidos.

3.1.3.2 Promoción

La promoción es un elemento relevante para lograr diferenciación, de manera que se debe comunicar a los clientes, actuales y potenciales, todas las bondades en la calidad superior del servicio, y que se ofrece a un precio razonable.

En este punto, es importante observar que claramente se producen economías de escala en la realización de publicidad, y que no han sido explotadas por la mayoría de los competidores, más aún si se toma en cuenta, que la mayoría de los compradores que componen los segmentos del mercado de los pubs, son muy sensibles a la publicidad.

Este es un factor que la empresa sin duda debe aprovechar como fuente de ventaja competitiva, por medio de la instalación de una cadena de locales en la región metropolitana, y de la realización de una mezcla de publicidad tanto a través de medios masivos como de marketing directo.

3.1.3.3 Precios

La política de precios, debe ser consistente con el objetivo de la empresa de ir creando valor a los clientes en cada una de sus actividades. Por otra parte los precios también deben tener como restricción que el local esté siempre con una gran cantidad de clientes, manteniendo por cierto un nivel mínimo de calidad, debido a que en este tipo de negocios se da la paradoja que si los clientes observan que en el pub existe poca concurrencia, asumen inmediatamente que el servicio entregado no es de calidad, y sienten desconfianza de comprar el servicio.

Por lo tanto, el concepto es que los precios sean baratos pero caros, es decir, que sean precios competitivos para los clientes del segmento objetivo, y que sean percibidos como caros y prohibitivos para los consumidores que no pertenecen al segmento seleccionado, situación que es consistente con el objetivo de crear valor a los clientes.

El logro de este objetivo también representa una fuente de ventaja competitiva.

3.1.3.4 Distribución

La distribución es un medio fundamental para que el servicio esté al alcance de los clientes. En el caso particular de los servicios, esta tiene características especiales, y el canal es principalmente el local físico donde está instalado el pub. En este sentido, la empresa debe tener claro que aproximadamente el 90% de sus clientes provienen de un radio de unos 15 kilómetros, en consecuencia, tomando esto como restricción, la empresa deberá tener como objetivo el instalar locales en la mayor cantidad de puntos en donde se encuentren los segmentos de mercado seleccionados.

Además, deberá considerar también como restricción, la política de construir sobre terrenos propios (nunca arrendar), cuyo valor de suelo no incida en que la empresa exceda sus límites de endeudamiento establecidos.

Por lo tanto, la distribución también es una fuente de ventaja competitiva, sobre todo considerando que a los segmentos de mercado a los cuales la empresa dirigirá los pubs, no existen competidores que posean cadenas de locales.

3.1.4. Adquisiciones

Las compras habituales en este tipo de negocios, están relacionadas con la adquisición de insumos para el bar y cocina. Es importante que la empresa obtenga insumos con la mejor

calidad posible, y al menor precio. La calidad de los insumos del bar es prácticamente estándar en la industria, sin embargo, en las materias primas de cocina existen más diferencias en calidad.

En este tema es importante que la empresa tenga eficiencia operativa, no obstante no se observan aquí ventajas competitivas.

3.1.5. Administración del Recurso Humano

Es quizás el tema más sensible y más importante, ya que este es un negocio que ofrece fundamentalmente un servicio, y aquí son claves las personas.

Consistente con el objetivo de entregar un servicio de calidad superior, la empresa deberá crear una cultura organizacional con una clara orientación al cliente, que le permita obtener una ventaja competitiva.

Para ello, deberá seleccionar adecuadamente a su personal, capacitarlo para que puedan cumplir satisfactoriamente con los objetivos, y tener una política de compensaciones que logre alinear los intereses, tanto de los trabajadores como de la empresa.

Por lo tanto, es primordial que la empresa invierta recursos en el recurso humano, para lograr el objetivo de obtener una ventaja competitiva a través de este.

3.1.6. Infraestructura

Dentro de lo que es la infraestructura se tiene la administración. Esta deberá ser centralizada, pero con bastante participación del personal en el proceso de toma de decisiones. La estructura de la organización tendrá que ser plana y flexible, para poder responder mejor a las necesidades de los compradores, siendo esto consistente con el objetivo de ser un negocio con una clara orientación al cliente.

Como parte de la cultura organizacional, es importante involucrar más al personal en las decisiones, y tener claro que el personal realmente decisivo, es el personal de contacto.

Es fundamental la realización de reuniones periódicas, a fin de que haya mayor retroalimentación entre la administración y el personal, de tal manera de que se traspase al personal la nueva filosofía de calidad en el servicio.

Como parte también de la infraestructura, es importante mencionar, la experiencia de trece años que tiene la administración de la empresa en el negocio de los pubs, la que debe ser aprovechada para crear una cultura organizacional y representar por cierto una fuente de ventaja competitiva.

Otro aspecto derivado de esta experiencia, es el hecho que el conocimiento del rubro ha contribuido a que la empresa haya alcanzado un excelente desempeño en el diseño y construcción de los pubs, el cual es desarrollado por la propia empresa, generándose un ahorro importante de costos por este concepto.

3.2. Recursos y habilidades

En primer lugar, se puede mencionar como recurso el largo historial de negocios que han sido creados por la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

A continuación se presenta una lista de estos negocios:

Desde octubre de 1990 a Diciembre de 1996 “Faf Discotheque” en Peñaflo.

Desde Septiembre de 1992 a Diciembre de 1996 “Music Pub” en peñaflo.

Desde Septiembre de 1993 a Febrero de 1997 “Soundlight Discotheque” en melipilla.

Desde diciembre de 1996 a Diciembre de 2001 “Paradise Discotheque” en Peñaflo.

Desde Diciembre de 1996 hasta la fecha “Pub La Ruta” en Peñaflo.

Desde Diciembre de 2001 hasta la Fecha “Pub El Establo” en Peñaflo.

Desde Marzo de 1993 a Diciembre de 1996 “Ckaledonia bar “ en Peñaflo.

Desde marzo de 1993 a Octubre de 1999 “Restaurant Millamapu“ en Melipilla.

Toda esta experiencia adquirida desde el año 1990, ha permitido a la empresa tener un gran conocimiento de las necesidades de los compradores de sus segmentos de mercado objetivo.

Asimismo, esto se ha traducido en marcas que tienen reputación, con una base de clientes importante, lo cual debe ser aprovechado como una oportunidad por la empresa para su proceso de re-estructuración.

A continuación se presentan algunos aspectos importantes del proceso de re-estructuración de la empresa, y que forman y formarán parte de sus recursos y habilidades:

La compra de un terreno de 5000 m² en donde están siendo construidos ambos pubs. Se debe considerar que la gran mayoría de los competidores son arrendatarios de locales.

Su nuevo diseño de arquitectura para ambos pubs, pensado especialmente en los clientes, más moderno, más flexible y adecuado a los tiempos actuales, lo cual permite un mejor aprovechamiento de los espacios. Los competidores por lo general solo adaptan construcciones que fueron diseñados para otros efectos.

La construcción de ambos edificios está siendo ejecutada por la propia empresa, lo cual involucra un ahorro significativo de costos.

El servicio que se ofrecerá, será un servicio de calidad superior, cuidando todos los aspectos que involucran el cumplimiento de este objetivo, utilizando como modelo el triángulo del servicio, y los momentos de la verdad. En general los competidores de los mercados que quiere penetrar la empresa, son de escaso profesionalismo.

La calidad de los clientes de ambos pubs será cuidada de tal manera, que sean los número uno de cada uno de los segmentos.

La estrategia de la empresa, de penetración de mercado con la instalación de una cadena de locales, permitirá aprovechar las ventajas de una mejor distribución que los competidores, y además beneficiarse de economías de escala en publicidad.

Su política de precios de ser Barato pero caro, es un concepto clave para la creación de valor, y no es muy explotado por la competencia.

El personal con que contará la empresa será clave para la obtención de una ventaja competitiva, ya que será muy bien seleccionado, capacitado y motivado en el logro de los objetivos.

Todos estos recursos que se acaban de mencionar, se unen a la cultura organizacional de la empresa para ofrecer un servicio de calidad superior, con una clara orientación al cliente, lo cual sin dudas generará habilidades que permitirán a la empresa obtener claras ventajas competitivas.

3.3. Competencias centrales

Para que estos recursos y habilidades, realmente generen una fuente de ventaja competitiva sostenible que cree valor, es importante determinar si estos representan o no competencias centrales.

Los recursos y habilidades se transforman en competencias centrales si estos son valiosos, raros, caros de imitar e insustituibles.

A continuación, se analizará si los recursos y habilidades de la empresa son o no competencias centrales:

El recurso humano, a través de la experiencia de 13 años en el rubro de los socios de la empresa, así como de todo el personal (en particular el de contacto) y asumiendo que se lograrán los objetivos de la nueva administración de recursos humanos, es valioso, ya que claramente apunta a la creación de valor por medio de la optimización de los momentos de verdad. Es raro, producto de que prácticamente no se observa personal capacitado, ni experiencia en empresas de la competencia. Aunque es posible comprarla, es relativamente caro de imitar, ya que la experiencia y la capacitación del personal requieren de bastante tiempo de implementación. La experiencia y el entrenamiento del personal son insustituibles por otro tipo de recurso, puesto que un negocio de servicio, como lo son los pubs, siempre necesitarán de personal, que inevitablemente tendrá que interactuar con el cliente.

En consecuencia la experiencia y capacitación del personal si representan competencias centrales.

El hecho de tener una cadena de locales, implicará una mejor distribución y generará economías de escala en publicidad. Por cierto que esto es valioso, por las economías que se

producen, por que la empresa estaría más cerca del cliente y ayudaría en la creación de una marca poderosa, lo que finalmente agrega valor. Asimismo, también es raro de observar, más aun, en la región metropolitana no existe ninguna cadena de pubs que opere bajo la misma marca en los segmentos objetivo de la empresa. El poseer una serie de locales sustentado sobre bases sólidas, como lo es el ofrecer un servicio de calidad superior, es sin duda caro de imitar. Estratégicamente en la actualidad el ofrecer una cadena de locales sería insustituible, ya que la fórmula alternativa, de ofrecer una sola unidad de pub a gran escala, es una fórmula ya agotada y realizada hace algunos años por grandes negocios de gran capacidad, que finalmente sucumbieron (aunque eran en realidad discotheques como Broadway y Stone) producto de que los clientes buscan lugares más pequeños y acogedores donde se les pueda atender mejor.

Por lo tanto una cadena de locales generaría competencias centrales.

Es importante señalar en este punto, de que existe una cadena de pubs en la actualidad (Kamikaze), pero dirigida al segmento juvenil A B C1, en consecuencia, solo puede hacerlo a nivel nacional en grandes ciudades. Por otra parte, el pub Entre Negros también intentó hacerlo, pero fracasó producto de que la ventaja competitiva se sustentaba sobre la figura de dos personas Públicas, y no sobre bases sólidas, lo cual finalmente no fue sostenible.

Dentro de lo que es el soporte físico, está un elemento sumamente importante, y que es la arquitectura y construcción de los locales, sobre lo cual se puso especial atención, además de que la construcción es desarrollada por la misma empresa y en propiedades propias.

Estas habilidades son valiosas, ya que marcan una diferencia a mediano y largo plazo que generan valor para el cliente, producto que en un Pub, los clientes acuden al lugar donde se genera el servicio, y la construcción y su arquitectura ayudan en la percepción que los clientes se hacen respecto a la calidad del servicio y la marca. Al mismo tiempo es raro; la mayoría de los competidores arriendan locales y los adaptan como Pub. Por otro lado, gran parte de los competidores son pequeñas empresas, poco profesionales a las cuales les sería

caro de imitar el hecho de comprar propiedades y construir. La situación que se da en la gran mayoría de los competidores de arrendar locales, en el mediano y largo plazo se transforma en una desventaja, producto de que finalmente lo que ocurre es que los dueños de la propiedad terminan por expropiar todas las ganancias anormales que eventualmente podría generar un pub exitoso, por lo tanto esta habilidad se hace insustituible.

En consecuencia la arquitectura, auto construcción y el ser dueño de la propiedad son competencias centrales.

4. LA EMPRESA, SU IDEA, SUS PRODUCTOS (SERVICIOS)

4.1. La empresa

La empresa opera a través de una sociedad de responsabilidad limitada, cuya razón social es Inmobiliaria Ferreira y Henríquez Ltda.

Está constituida por tres socios:

Zunilda angélica Henríquez Toledo

Armando Ferreira Díaz

Armando Antonio Ferreira Tobar

Su representante legal es el señor Armando Ferreira Tobar.



|

Todos los socios poseen una gran experiencia en el negocio, ya que están en él desde Octubre del año 1990, gestionando varios negocios del rubro a través de dos sociedades:

Ferreira Y Cia Ltda., cuyos socios son Armando Ferreira Díaz y Armando Ferreira Tobar, Representada legalmente por Armando Ferreira Tobar.

Faf Ltda., cuyos socios son Armando Ferreira Díaz, Armando Ferreira Tobar y Guillermo Albornoz. Representada legalmente por Armando Ferreira Díaz.

Todos los negocios que administraron por medio de estas dos sociedades funcionaron con bastante éxito.

Actualmente, la empresa está operando los Pubs “La Ruta“ y “El Establo“, localizados en Camino a Melipilla Km 26 comuna de Peñaflor, en donde laboran alrededor de 45 personas.

Como ya se mencionó, la empresa en estos momentos está en un proceso de reestructuración de sus negocios.

4.2. La idea

En primer lugar, la empresa deberá reposicionar sus marcas El Establo y La Ruta, como los mejores pubs para los segmentos de clientes jóvenes, y adulto joven respectivamente. Para

esto, deberá establecer una nueva cultura organizacional, con personal capacitado, orientado al cliente, y el mejoramiento de todos los atributos relevantes del negocio, para ofrecer un servicio de calidad superior.

Una vez cumplido este objetivo, la empresa deberá aumentar su participación a través de una estrategia de penetración de mercado, con la instalación de sus pubs en comunas como Maipú, San bernardo y La Florida.

Es importante mencionar que la empresa como parte de este proceso, ya ha iniciado la re construcción de sus dos pubs en locales completamente nuevos.

4.3. Productos (Servicios)

Como ya se mencionó, la empresa posee dos unidades estratégicas de negocios, que son sus marcas “La Ruta“ y “El Establo”.

Ambos pubs están localizados estratégicamente uno junto al otro, lo que permite tener como ventaja el hecho de que se provoca sinergia, funcionan como un complemento, generándose ahorro de costos por el aprovechamiento en parte, de personal y soporte físico común para ambos pubs.

Estas marcas, deberán estar dirigidas a los segmentos objetivo que se determinarán en la investigación de mercado del punto 5.1.3.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. Consumidores, Segmentación del Mercado

El proceso de segmentación, tiene como objeto dividir un mercado que en esencia es heterogéneo, en grupos más pequeños y homogéneos, para llegar a conocer con mayor grado de exactitud sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Así, es posible servirlos mejor y obtener alguna ventaja competitiva por medio de la diferenciación. Esto es fundamental en un negocio de servicios.

El proceso de segmentación consta de cuatro pasos¹:

Definir el Mercado

Identificar bases para la segmentación

Seleccionar las mejores bases para la segmentación

Identificar y seleccionar segmentos de mercado

5.1.1 Definiendo el Mercado

¹ Según lo establece Adrian Payne, en su libro “La esencia de la mercadotecnia de servicios”

El mercado, es preciso definirlo en función de los compradores actuales o potenciales del servicio ofrecido, en este caso el servicio de Pub.

Estos compradores, son todas aquellas personas mayores de dieciocho años pertenecientes al área metropolitana, que consumen tanto el servicio Pub como cualquier otro sustituto que eventualmente pueda disminuir sus ventas.

5.1.2 Bases de Segmentación

Los segmentos que conforman el mercado, se ven influenciados por ciertas variables y factores, que son la base para establecer y definir dichos segmentos.

Para este mercado, las variables a utilizar serán :

Según características del cliente:

Demográficas y socioeconómicas: edad, ingreso, estado civil, ciclo de vida, estrato socioeconómico.

Psicográficas: comportamiento, personalidad.

Geográficas: alcance, medidas geográficas.

Según respuestas del cliente:

Beneficios

Uso

Respuesta promocional

Sensibilidad al precio

Lealtad

A continuación se desarrollarán cada una de estas variables, aplicado al mercado de los pubs:

Edad

Casi la totalidad de los consumidores que concurren a pubs, corresponden al rango entre 18 y 40 años. Este rango es posible subdividirlo en dos tramos con características y necesidades diferentes:

Tramo edad 1: entre 18 y 25 años

Tramo edad 2: entre 25 y 40 años

Clasificación socioeconómica

Se usará como referencia la tradicional clasificación socioeconómica que se usa en Chile y que establece los siguientes estratos²:

A-B : estrato alto

C1 : estrato medio alto

C2 : estrato medio

C3 : estrato medio bajo

D : estrato bajo

E : estrato muy bajo

Ciclo de Vida y estado civil

Se tomará como referencia, un estudio hecho en Estados Unidos que identifica distintas etapas en el ciclo de vida de las personas. Dependiendo de la etapa en que se encuentre el consumidor, se van alterando sus patrones de consumo. Para el mercado que se está analizando las etapas corresponderían a:

Soltero dependiente: joven soltero entre 18 y 25 años, que vive con sus padres y depende del ingreso de estos.

Soltero independiente: joven soltero entre 18 y 40 años, vive solo en un estatus de nido vacío con sus propios ingresos.

² *En anexo se presenta detalle de esta clasificación socioeconómica*

Matrimonio joven: jóvenes casados entre 18 y 40 años, que viven de sus propios ingresos, sin hijos dependientes.

Nido completo joven: adultos jóvenes casados menores de 40 años, con por lo menos un hijo dependiente.

Psicográfica

Este tipo de segmentación se ocupa de analizar el comportamiento de las personas, sus estilos de vida, actitudes y personalidad.

En lo que respecta al mercado bajo análisis, se pueden encontrar básicamente dos grupos:

Grupo 1: en general está correlacionado con la gente más joven, los cuales tienen un comportamiento más liberal, desinhibido, más activos, más irreverentes, en general tienden a agruparse más, tienen una tasa de frecuencia de asistencia a estos locales más alta, y como consecuencia de todo esto, es necesario un mayor control y cuidado del comportamiento de este grupo.

Grupo 2: individuos con un comportamiento menos activo, que buscan mayor tranquilidad, tener más espacio para sí, y que en general tienden a juntarse menos en grupo, y más en pareja, pero que en promedio concurren con menos frecuencia a este tipo de negocios, y que se asocian más con personas mayores de 25 años.

Geográfica

La gran mayoría de la oferta de Pubs de la región metropolitana, está instalada por medio de lo que se denomina localización tipo cluster; es decir, es posible observar una gran cantidad de Pubs agrupados en determinados sectores o barrios.

Los clusters tradicionales del gran Santiago son:

Avenida Las Condes, # 10.000 al # 15.000

Avenida Vitacura, #8.000 al # 10.000

Barrio Suecia, en calles General Holley y Suecia

Barrio Bellavista, calles Ernesto Pinto Lagarrigue, Antonia Lope de Bello, Santa Filomena, entre otras.

Plaza Ñuñoa

En el resto de las comunas del gran Santiago y sus alrededores, en general no se localizan a través de clusters bien definidos. Tal es el caso de comunas como La Florida, Maipú, San Bernardo, Y Peñaflo.

Beneficios

Esta variable de segmentación, se preocupa de analizar las razones por las cuales las personas compran un determinado servicio. Para el caso de los Pubs es posible observar la búsqueda de los siguientes beneficios: Karaoke, Música en Vivo, Conversar acompañados de algún trago o comida, y Bailar.

Karaoke

Este grupo de clientes, buscan sentirse hasta cierto punto como “artistas”, y gustan de subir a un escenario a cantar, no importándoles mucho lo desafinado que sean, inclusive se estila grabar sus canciones.

Música en vivo

Este tipo de clientes, valora fuertemente el escuchar temas tocados en vivo por alguna banda (famosa o no), probablemente disfrutan la cercanía e intimidad que se genera, a diferencia de los grandes conciertos.

Conversar

Son clientes que solo desean un lugar tranquilo y agradable, donde poder conversar con algún grupo de amigos, o su pareja, además de poder degustar algún trago y comer las especialidades de la casa.

Bailar

Clientes que definitivamente lo que quieren es bailar, al ritmo de la música de su preferencia. Aquí, es posible observar micro segmentos que satisfacen el gusto por diferentes tipos de música, como: Electrónica, Pop, Salsa, jazz, o de alguna época en particular como de los ochenta, etc...

Es evidente y muy habitual, encontrar locales que ofrecen combinaciones de estos beneficios que acabamos de mencionar, como por ejemplo pub-discotheque.

Uso

Esta base de segmentación, está referida al tipo y extensión con que el cliente utiliza el servicio.

En particular, es posible distinguir usuarios con tasas de uso más elevadas que otros, como es por ejemplo el comportamiento que tienen los segmentos de clientes más jóvenes, quienes en promedio consumen con más frecuencia estos servicios, que los clientes más adultos.

Respuesta Promocional

Existen segmentos de consumidores, que son más sensibles a los esfuerzos promocionales y de publicidad. Aquí, es posible observar que los estratos socioeconómicos A-B-C1 y de edades más adultas, no responden con el grado y fuerza con que lo hacen los estratos C2-C3-D y de edades entre 18 y 25 años.

Sensibilidad al precio

Es posible observar distintos comportamientos de esta variable de segmentación, dependiendo del tramo de edad de los compradores.

En efecto, para el caso de los consumidores correspondientes al tramo de edad entre 18 y 25 años, se puede decir que son altamente sensibles al precio, lo cual se explicaría por el hecho de que en su mayoría, no tienen ingresos propios.

Por el contrario, los compradores pertenecientes al rango entre 25 y 40 años, los cuales en su mayoría sí poseen ingresos propios, no son tan sensibles al precio, y lo que buscan más que todo, es mayor valor agregado en el servicio que reciben.

Lealtad

Esta variable de segmentación, clasifica a los clientes según el grado de lealtad que manifiestan a la marca o servicio ofrecido.

En general, en los estratos socioeconómicos más altos que mayoritariamente viven en comunas del barrio oriente de Santiago, se observa un comportamiento con menor lealtad que en otros estratos, prueba de ello, es que por lo general el ciclo de vida de los Pubs localizados en estas comunas, es inferior en promedio respecto a otros locales situados en otras comunas.

5.1.3. Identificación y Selección de segmentos de Mercado

Hecho el estudio de las bases de segmentación anterior, conjuntamente con el análisis externo e interno, se recomienda que la compañía tome la decisión de concentrarse en dos segmentos de mercado, a través de sus dos marcas, con una mezcla de mercadotecnia específica para cada segmento.

La marca EL ESTABLO deberá estar dirigida al siguiente segmento:

Edad: tramo entre 18 y 25 años

Estrato socioeconómico: Mayoritariamente C2-C3 y en menor proporción C1-D

Ciclo de Vida: principalmente solteros dependientes e independientes, y en una proporción pequeña matrimonio joven, y menor aún nido completo joven.

Psicográfica: casi en su totalidad pertenecientes al grupo 1.

Geográfica: principalmente con Pubs localizados en las comunas de Peñaflor, Maipú, San Bernardo y La Florida. Abarcando clientes con un radio de hasta 15 kilómetros.

Beneficios: conversar, música en vivo, y discotheque dependiendo del horario.

Uso: usuarios frecuentes

Respuesta promocional: altamente sensibles a promociones

Sensibilidad al precio: altamente sensibles

Lealtad: relativamente leales.

La marca LA RUTA deberá tener como objetivo el siguiente segmento:

Edad: tramo entre 25 y 40 años

Estrato socioeconómico: Mayoritariamente C2-C3 y en menor proporción C1-D

Ciclo de Vida: principalmente solteros independientes y matrimonio joven, y en menor proporción nido completo joven.

Psicográfica: Principalmente del grupo 2 y en pequeña proporción grupo 1.

Geográfica: principalmente con pubs localizados en las comunas de Peñaflor, Maipú, San Bernardo y La Florida. Abarcando clientes con un radio de hasta 15 kilómetros.

Beneficios: conversar, música en vivo, y discotheque dependiendo del horario.

Uso: usuarios frecuentes y de frecuencia media

Respuesta promocional: medianamente sensibles a promociones

Sensibilidad al precio: poco sensibles

Lealtad: relativamente leales.

5.2. Posicionamiento

Una vez realizado el proceso de segmentación, y haber tomado la decisión de servir a los dos segmentos mencionados, es fundamental determinar la forma en que la empresa desea que sus marcas (servicios) sean percibidas en la mente de los consumidores de cada uno dichos segmentos.

El objetivo del posicionamiento, es que la empresa realice alguna actividad o actividades, que sean percibidas por los clientes como superiores y diferentes a la competencia.

Lo importante acá, es identificar los atributos o factores que sean claves en la decisión de compra de los clientes.

El proceso de posicionamiento consta de los siguientes pasos³:

Determinar nivel de posicionamiento

Identificar atributos claves para segmentos elegidos

Evaluar opciones de posicionamiento

Implantar mezcla de mercadotecnia y posicionamiento

5.2.1. Nivel de posicionamiento

Evidentemente, lo relevante en este caso es lograr posicionar las marcas “El Establo “y “La Ruta”. En consecuencia, se trata de posicionamiento a nivel de Servicio, y no es prioridad que la empresa como organización tenga un posicionamiento.

³ Según lo establece Adrian Payne, en su libro “La esencia de la mercadotecnia de servicios”

5.2.2. Identificación de atributos claves

Para identificar los atributos claves para los consumidores de pubs, nos basaremos en estudios hechos con anterioridad por la empresa:

El primero de estos estudios, fue una Investigación exploratoria, a través de un análisis de datos Secundarios internos, que se realizó a fines del año 2001 en uno de los pubs. Este consistió en una encuesta, que se tomó a una muestra de 350 personas, con un tipo de formato de respuesta abierta, en donde se consultó a los clientes que es lo que más gustaba, y lo que menos gustaba del pub en que se encontraban⁴.

La segunda investigación, fue una encuesta realizada en julio de 2003 a personas que se encontraban presentes en los pubs: El Establo y La Ruta de propiedad de la empresa, y el pub-discotheque Punta Juárez, localizado en la comuna de Maipú, y que es de la competencia⁵.

Estos estudios arrojaron los siguientes atributos claves:

Ambientación y decoración del local

⁴ Resultado de esta encuesta se muestra en anexo

⁵ Encuesta y resultado se muestra en anexo

Nivel de los clientes que están en el local⁶

Calidad interpretativa de la banda en vivo

Calidad de la música envasada

Calidad del sonido

Cortesía del personal de contacto

Rapidez del servicio

Calidad de comidas

Variedad de comidas

Calidad de tragos

Variedad de tragos

Seguridad al interior del local

Seguridad en estacionamientos

Precios

Concursos, eventos o promociones del local

5.2.3. Evaluación de opciones de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento recomendada es, potenciar ambas marcas en toda la mezcla de mercadotecnia, de manera que sean reconocidamente percibidas como número

⁶ Se entiende por nivel de los clientes, a su comportamiento y presentación personal

uno en cada uno de los atributos, es decir, el objetivo es realmente ofrecer a los segmentos seleccionados, un servicio de calidad superior, y a precios accesibles pero caros.

Esta recomendación, se sustenta sobre el convencimiento de que la calidad no es un gasto, si no una inversión rentable. Asimismo, la oferta actual de los competidores en estos segmentos, no entrega un servicio de calidad, en consecuencia, esta posición aún no es alcanzada.

5.2.4. Implantación de mezcla de mercadotecnia

Se verá con detalle en el punto 6.2.

5.3. Tendencias

La tendencia de mercado, está orientada desde ya hace un par de años hacia lo que son los pubs, sin embargo, aún se está en una etapa de crecimiento en donde todavía es posible la expansión del mercado.

Asimismo, esta gran proliferación de pubs observada en los últimos años, ha generado que sea cada vez más importante la segmentación del mercado, producto de que los clientes son cada vez más exigentes en sus requerimientos, lo cual implica que se hace necesaria una mayor especialización.

La empresa debe tener claro entonces, que es necesario que reposicione sus Pubs, acondicionando una mezcla de mercadotecnia para cada segmento objetivo.

Dentro de lo que son las tendencias, es necesario mencionar un fenómeno de reciente aparición en nuestro país, y que son los after hours, para los que buscan un traspase extremo, ya que son locales que recién comienzan después de las cuatro de la madrugada, y

generalmente especializados en música electrónica. Está por cierto, en una etapa de nacimiento de su ciclo de vida, aumentando su participación de mercado, no obstante, no se observa que vaya a afectar significativamente la industria de los pubs, producto de que su horario de funcionamiento es distinto.

En relación a la industria de las discoteques, como concepto puro, uno de los sustitutos más cercanos, se observa claramente que está en una etapa de madurez, y quizás en declinación, en consecuencia no es una tendencia, y no impactará mayormente la industria de los pubs.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Misión y estrategia del negocio

La misión, es la expresión del propósito del negocio así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo⁷.

Dentro de la declaración de misión, se describirá el ámbito actual tanto del Pub La Ruta como del Pub El Establo, y lo que se espera para el futuro:

EL ESTABLO

Ámbito de productos

Actual :	Pub – Discotheque
Futuro :	Pub – Discotheque

Ámbito de Mercados

⁷ Definición de Hax y Majluf

Actual:	Público juvenil, entre 18 y 25 años, fundamentalmente de nivel socioeconómico C3-C2-C1
Futuro:	público juvenil, entre 18 y 25 años, fundamentalmente de nivel socioeconómico C3-C2-C1

Ámbito Geográfico

Actual:	Malloco, con un círculo de primer entorno de 15 Km.
Futuro:	Localizaciones adicionales: Maipú, San Bernardo, La Florida.

LA RUTA

Ámbito de Productos

Actual:	Pub – Discotheque
---------	-------------------

Futuro:	Pub – Discotheque - Restaurant
---------	--------------------------------

Ámbito de Mercados

Actual:	Público adulto-joven, entre 25 y 40 años, fundamentalmente de nivel socioeconómico C3-C2-C1
Futuro:	Público adulto-joven, entre 25 y 40 años, fundamentalmente de nivel socioeconómico C3-C2-C1. Restaurant : Para la familia en general.

Ámbito Geográfico

Actual:	Malloco, con un círculo de primer entorno de 15 Km.
---------	-----------------------------------------------------

Futuro:	Localizaciones adicionales: Maipú, San Bernardo, La Florida.
---------	--------------------------------------------------------------

Modo de conseguir liderazgo Competitivo

LA RUTA y EL ESTABLO

La empresa, deberá intentar obtener ventajas competitivas a través de la habilidad del recurso humano, con una clara orientación al consumidor; soporte físico óptimo; buen desempeño de los momentos de la verdad⁸; ser el mejor en todos los atributos identificados, principales y secundarios; entregar un servicio diferenciado de calidad superior, a precios competitivos, para que en definitiva entregue mayor valor a los clientes que sus competidores, por medio de marcas poderosas.

Además de lo anterior, mediante una estrategia agresiva de penetración de mercado, establecer una cadena de pubs con locales propios (no arrendados), y aprovechar así, las ventajas de economías de escala en publicidad.

En efecto, esta estrategia de diferenciación enfocada, se basa en un análisis científico tanto de factores externos de la industria, como de factores internos de la empresa.

⁸ Se define con detalle en el punto 7.4.

Quizás la conclusión más relevante del análisis externo, es el hecho de que la industria en términos generales, permite la obtención de rentabilidades superiores, y al mismo tiempo es posible observar ciertas áreas de mercado que no han sido suficientemente explotadas, donde el poder de negociación de los compradores es más bajo, y la rivalidad entre competidores es menor, lo cual genera una magnífica oportunidad para la empresa. Estas áreas de mercado (comunales de Maipú, San Bernardo y La Florida), están conformadas mayoritariamente por compradores de nivel socioeconómico medio, y representan en consecuencia, segmentos de mercado objetivo factibles de penetrar por parte de la empresa. Distinto al caso de ciertos sectores de Santiago, en donde es evidente el exceso de oferta, y con una competencia mucho más fuerte, como es el caso de los barrios Bellavista, Suecia y Vitacura.

Asimismo, esta estrategia de penetración de mercado a través de una cadena de locales, es por el firme convencimiento de que una de las formas de desfragmentar esta industria, es por medio del logro de economías de escala a través de la publicidad. Sin embargo, es importante recalcar que esta estrategia debe estar cimentada sobre una base sólida, y esta base está representada en definitiva por el buen desempeño del triángulo del servicio⁹.

6.2. Mezcla de marketing

El objetivo de la mezcla de marketing, es poder implementar de manera adecuada la estrategia y el posicionamiento en los segmentos seleccionados.

En lo que respecta a los servicios, a los tradicionales cuatro elementos: Producto, Precio, Promoción y posición (4 P), es necesario agregar otros 3 componentes : Personal, Procesos y Proactividad en el servicio a clientes¹⁰.

⁹ El triángulo del servicio se compone de 4 elementos: Estrategia, Soporte físico, Recurso humano y Clientes.

¹⁰ Adrian Payne, "La esencia de la mercadotecnia de servicios"

6.2.1 Producto

Es necesario recalcar que el producto Pub, es en realidad un servicio, que a su vez se acompaña de otros bienes para conformar la oferta ofrecida.

Los servicios principales ofrecidos por el producto Pub, lo conforman el servicio de bar, servicio de gastronomía, música envasada, música en vivo y concursos. Adicionalmente, como una manera de agregar valor al negocio, y establecer diferenciación frente a los competidores, es posible ofrecer una serie de servicios secundarios, tomando en consideración que se está en el negocio de la entretenimiento, tales como: juegos de salón, juegos de cartas, mesa de pool, flippers, flores, entre otros detalles inesperados; todos ellos ofrecidos gratuitamente a los clientes. Todo esto, conjuntamente con un recurso humano entrenado en el buen desempeño de todo el ciclo de momentos de la verdad.

El manejo adecuado, de todos estos elementos que agregan valor, debería lograr el fortalecimiento de los nombres de marca El Establo y La Ruta, permitiendo en definitiva, obtener ventajas competitivas sostenibles a través de esta estrategia de diferenciación.

Dentro de lo que es el producto, en este tipo de negocios es fundamental la evidencia física, ya que permite tangibilizar un servicio que en esencia es intangible, sobre todo tomando en consideración, que el servicio pub se entrega directamente en el espacio físico diseñado y construido para estos efectos, lo cual ayuda al posicionamiento. En este aspecto, la empresa ha aprovechado su experiencia, y ha invertido gran cantidad de recursos en un nuevo diseño de arquitectura para ambos Pubs¹¹, lo cual por cierto, ayudará a satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

Además, deberá ponerse especial atención a la ambientación y decoración de ambos Pubs, con el objeto de que sean acogedores para el público y refuercen el posicionamiento que quiere lograr la empresa.

¹¹ En anexo se presenta un bosquejo de los planos de arquitectura

Complementario a esto, la empresa deberá hacer una renovación completa de todo el soporte físico: mesas, sillas, sillones, muebles, equipos de audio, equipos de iluminación, equipamiento de cocina etc, todo seleccionado especialmente, cuidando todos los detalles para ofrecer el mejor servicio para los clientes.

6.2.2 Precio

La política de precios, tiene implicancias importantes no solo porque genera ingresos para la empresa, si no además, porque es parte de la estrategia, en el sentido de que permite construir una imagen y dar percepción de calidad del servicio.

Es importante aclarar que en el caso particular de los pubs, el precio es posible dividirlo en dos ítems: precio de lista de tragos y gastronomía, y precio de lista por ingresar al Pub¹².

En este contexto, la empresa deberá obtener una ventaja competitiva a través de este elemento, estableciendo una política de precios denominada “precios altos pero bajos”, es decir, el precio de lista por ingresar al pub, para los consumidores que no pertenecen al segmento objetivo, deberá ser alto en relación a la competencia; por el contrario, el precio de lista por ingresar al pub, efectivamente cobrado a los clientes que pertenecen al segmento objetivo, deberá ser en paridad con la competencia, de esta forma, es posible ser consistentes con el objetivo de agregar valor a los clientes. Asimismo, esta política de precios, es coherente con el establecimiento de relaciones de largo plazo, y tiene claramente una marcada orientación al mercado.

Por otra parte, el establecimiento de este método de fijación de precios, va en la línea de un concepto que es fundamental en este tipo de negocios, y que es que para que un pub se le considere exitoso, tiene que funcionar al 100% de su capacidad, de lo contrario genera desconfianza en los clientes, y es más difícil atraerlos.

¹² *En anexo se presenta lista de precios*

En relación al precio de lista de tragos y gastronomía, estos deberán ser en paridad con la competencia.

Sin caer en inconsistencias con lo anteriormente mencionado, es recomendable que los precios del pub La Ruta sean levemente superiores a los del pub El Establo, dado que los clientes de este último son más sensibles al precio, lo cual además ayudaría al proceso de segmentación, puesto que para los clientes más adultos del pub La Ruta, podría resultar incomoda la presencia de clientes juveniles.

6.2.3 Posición

Para el caso particular de los servicios, este elemento se refiere al lugar donde debe llevarse a cabo la entrega del servicio de pub. Actualmente, la empresa opera con sus dos unidades de negocios en la localidad de Malloco, comuna de Peñaflor, 25 kilómetros al sur poniente de Santiago.

En este caso, la localización en donde se entregará el servicio es importante para el logro de ventajas competitivas, en especial si consideramos el hecho, de que es el cliente el que debe desplazarse al lugar del proveedor del servicio.

Como ya se mencionó, uno de los factores fundamentales para poder romper el hecho de que el mercado de los pubs esté fragmentado (atomizado), es el poder establecer una serie o cadena de locales, con una marca poderosa para así lograr economías de escala, tanto en costos como fundamentalmente en publicidad.

La opción recomendada a la empresa para distribuir su servicio, es a través de locales propios (no arrendados), administrados por la propia compañía, descartándose por el momento la alternativa de expandirse a través de franquicias, por el hecho de que requiere otro tipo de gestión.

Dado el análisis tanto externo como interno, existen grandes posibilidades de éxito como para que la empresa pueda penetrar el mercado, con la instalación de sus dos marcas en la comuna de Maipú, y en la comuna de san Bernardo. El caso de La Florida es un poco menos probable por dos razones, el valor de los terrenos es más elevado, y existen competidores más poderosos.

6.2.4 Promoción y Comunicación

La promoción, tiene un rol importante en el reforzamiento del posicionamiento que se quiere lograr en ambas marcas.

En primer lugar, dentro del programa de comunicaciones, se deben tener claramente establecidos los segmentos objetivos a los que apuntan cada una de las marcas, los cuales ya fueron identificados en el punto de segmentación.

En segundo lugar, se deberán definir los objetivos del programa de promoción para ambas marcas, los cuales serán:

En una primera fase, reforzar el posicionamiento, potenciando la imagen de ambos pubs; informar las características más relevantes de cada marca, y atraer nuevos clientes mediante un plan de promoción agresivo.

Posteriormente, y en una segunda fase un plan menos agresivo de fidelización, por medio de publicidad de recordación.

En tercer lugar, el diseño del mensaje deberá ser consistente con la estrategia de posicionar al pub “La Ruta“ como el mejor pub para el adulto joven, y al pub “ El Establo” como el mejor pub para jóvenes.

En lo relativo a la mezcla de comunicación, se utilizarán las siguientes herramientas:

Anuncios publicitarios en las radios Tiempo, Activa y Universo; carteles y anuncios por medio de gigantografía en exteriores; correo electrónico; reparto de flyers (volantes) en puntos estratégicos; y por medio de la creación de una página web donde se publiciten ambas marcas.

Además, es importante instruir a los propios empleados, para que sean agentes activos en la promoción de las marcas. Asimismo, se realizarán promociones de venta para los clientes en conjunto con empresas proveedoras, y fiestas especiales a lo menos una vez al mes.

6.2.5. Personal de Servicio

Ya se ha mencionado en puntos anteriores, la importancia de los empleados como elemento estratégico para el logro de ventajas competitivas, y se describirá además, lo que se hará en materia de selección, capacitación y compensación del personal en el capítulo de administración de recursos humanos.

En este punto, sí es necesario, inculcar al personal una filosofía de trabajo en equipo, lo que implica comunicarles efectivamente, que son todos parte de una cadena, de un proceso, que finalmente lleva a la satisfacción del cliente. Si algún eslabón de esta cadena falla, puede traducirse en generar al cliente un momento de la verdad crítico negativo, que lo haga no volver más al negocio.

6.2.6 Proceso

Se describirá con detalle en punto 7.

6.2.7. Servicio a Clientes

Antes de describir cual será la estrategia de servicio a clientes, es importante y viene al caso citar a Kart Albrecht, quien se plantea la siguiente pregunta en su libro gerencia del servicio: “si una empresa que se supone está ofreciendo servicios, tiene un departamento de servicios ¿que se supone están haciendo los otros departamentos de la empresa?”.

Esta pregunta plantea un importante desafío, puesto que todo el personal de contacto tiene a su cargo el manejo de los momentos de la verdad, y en consecuencia, todos los empleados del pub deben operar como un gran departamento de servicio a clientes, y preocuparse de satisfacer plenamente los requerimientos de estos. El personal de contacto tiene entonces una gran oportunidad, para hacer que los clientes se formen una buena imagen de la empresa, pero al mismo tiempo, si no tienen una clara orientación al cliente y manejan mal estos momentos, pueden provocar que el cliente se forme una pésima imagen del negocio.

La misión del servicio, se deriva directamente de la misión descrita para la empresa y debe ser el reflejo del compromiso, la filosofía y la cultura de esta.

El objetivo principal del servicio a clientes deberá ser entonces, el manejo óptimo de todos los momentos de verdad que conforman el ciclo del servicio, el cual se describirá en el punto 7.4.

La estrategia para lograr este objetivo, será a través del compromiso de la empresa de tener el mejor personal de servicio, con el mejor soporte físico, para de esta forma ofrecer un servicio de calidad a los clientes, siendo los mejores en cada uno de los atributos que conforman el paquete de servicio.

7. SERVUCCIÓN

El concepto de servucción, es la expresión equivalente a producción, aplicada a los servicios¹³.

En este capítulo, se tratará de describir de la mejor forma posible todo el proceso de servucción de un Pub, dentro del cual es clave entender el concepto de los momentos de la verdad.

7.1. Procesos

Los servicios principales que se generan en este proceso son:

Tragos

Comidas

Música en vivo

Música envasada

Concursos

¹³ Definición de Joseph Chias, en su libro "El mercado son personas"

Por otra parte, además de estos dos servicios de comida y tragos, el cliente está recibiendo indirectamente los servicios de música envasada que provienen del disc jockey, música en vivo de una banda, y concursos que realiza un animador.

Todos estos servicios que se están entregando requieren de insumos.

El bar necesita aproximadamente 50 insumos, para generar alrededor de 50 productos.

El servicio de cocina requiere aproximadamente 45 insumos, para producir 20 distintos tipos de comidas.

Los servicios de música envasada, música en vivo, y concursos por cierto también necesitan insumos, como equipos de sonido, discos compactos, instrumentos, etc...

Quizás el insumo más importante, y que obviamente impacta a todos los servicios ofrecidos, es el recurso humano, que en este proceso tiene un rol clave.

Además, es necesario un soporte físico adecuado, para lograr que el personal se desempeñe de manera óptima, para servir de la mejor forma al cliente.

7.2. Control de Procesos

Los puntos claves a controlar en este negocio son:

Bar y Cocina: controlar que los rendimientos establecidos para los insumos se cumplan.
Controlar la calidad de los productos que salen.

Cajas: controlar que no se produzcan fugas de dinero.

Entrada: controlar que toda la gente que entra al local pague su entrada.

Atención: controlar que la atención que está entregando el personal, cumpla con los estándares establecidos, esto para todos los que tienen contacto directo con los clientes, y en particular en el caso de los garzones.

En relación al control de bar y cocina, se recomienda una mayor rigurosidad en definir los rendimientos, y en este sentido tender a que exista una mayor estandarización de los productos, pero sin perder cierta flexibilidad que es importante en este negocio.

Por otra parte, el jefe de local deberá preocuparse y ser responsable de monitorear la calidad, tanto del proceso como de los productos finales.

7.3. Soporte físico

El soporte físico, está constituido por todos los elementos materiales necesarios para proveer un servicio de calidad.

7.3.1. Localización

La idea de la empresa es localizar ambas unidades de negocios, el pub La Ruta y el pub El Establo, uno junto al otro, de manera de crear una zona de pubs, en donde a los clientes entre 18 y 40 años, se les pueda ofrecer más de una alternativa, y al mismo tiempo de esta forma obtener ciertas ventajas y eficiencia, producto de que se comparten ciertas instalaciones, como cocina y estacionamientos.

Por otra parte, se recomienda a la empresa localizar los pubs en carreteras relativamente alejadas del centro de la ciudad, en donde el valor de los terrenos es menor, lo que otorga la posibilidad de contar con espacios más amplios y mejores comodidades, no obstante, es importante que esta ubicación sea equidistante de varias comunas del área sur poniente de Santiago, como por ejemplo Camino a Melipilla, Camino a Lonquén y ruta 5 sur, donde el uso de suelo establecido en el plan regulador lo permita.

7.3.2. Funcionalidad

La arquitectura y el diseño de los locales donde funcionarán los pubs, fue desarrollada de manera rigurosa aprovechando la experiencia que la empresa tiene en el negocio. Fundamentalmente, fue pensada tomando en cuenta factores funcionales y estéticos, teniendo como prioridad el hecho de que los locales fueran percibidos como acogedores, y no como moles gigantescas que generaran frialdad. En general, los materiales usados son y serán con características de alto tráfico.

7.3.3. Tecnología

Dado que la empresa está en pleno proceso de reingeniería, es importante que utilice equipos de última tecnología donde corresponda, y donde realmente sea valorado por los clientes, como por ejemplo en el equipamiento de audio.

7.3.4 Edificios

El pub La Ruta tiene una superficie de 294 m², con una capacidad para 200 personas.

El pub El Establo tiene una superficie de 487 m², con una capacidad para 600 personas.

Existe un área de servicio de 160 m² para ambos pubs.

En total tienen una superficie construida de 941 m².

El óptimo es construir sobre una superficie de 5000 m², para permitir una buena capacidad de estacionamientos.

7.3.5. Equipamiento

El equipamiento básico, necesario para el funcionamiento de un Pub es el siguiente:

Audio: reproductor cd, tornamesas, mixer, efectos, powers, parlantes, drivers, cajas, discos.

Iluminación: par 56, equipos robotizados, controladores, consola, focos direccionales, iluminación general.

Cocina: refrigerador, máquina freidora papas, cocina, plancha, horno, vajilla, servicio, estantes, microonda, lavaplatos, loza.

Bar: máquina de hielo, vasos, mesón, lavacopas.

Baños: tazas, estanques, vanitorios, lava mano, espejos, urinarios.

Mobiliario: sillas, mesas, pisos, sillones, candelabros.

Cajas: computadores, impresoras, software de caja y control.

Entre otras cosas.

7.4. Los momentos de la verdad

Otra forma de ver la servucción desde la perspectiva del cliente.

En primer término es conveniente explicar en que consisten los momentos de la verdad. Un momento de verdad “es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio”¹⁴.

Al referirse a contacto con cualquier aspecto, es porque este puede ser tanto con algún soporte físico de la empresa, como con el personal de contacto, que es lo que ocurre en la mayoría de los casos.

7.4.1. Listado de momentos de la verdad: Ciclo del Servicio

El ciclo del servicio, es el proceso que recorre habitualmente el cliente cuando recibe el servicio, y está constituido por una serie de momentos de verdad. A continuación se describe el ciclo de servicio genérico para el caso de un pub:

El cliente llega al recinto y toma contacto visual con el entorno y edificios

El cliente ingresa al estacionamiento del local

El guardia de estacionamiento lo ayuda a estacionar

El cliente se dirige a la caja de entrada

El cliente espera en la fila

¹⁴ Definición de Kart Albrecht, en su libro “La gerencia del servicio”

La cajera atiende y vende ticket de entrada al cliente

El cliente se dirige a la puerta del local

El portero recibe ticket y lo invita a pasar

El cliente toma contacto visual con el interior

El cliente es recibido por un garzón

El garzón acomoda al cliente en una mesa

El garzón entrega la carta al cliente

El cliente observa y estudia la carta

El cliente hace su pedido al garzón

El garzón toma el pedido

El cliente espera su pedido

El cliente guarda su ropa en custodia

El cliente recibe su pedido

El cliente consume su pedido

El cliente escucha música envasada

El cliente escucha música en vivo

El cliente baila con música envasada o en vivo

El cliente toma contacto con otros clientes

El cliente mira y/o participa de concursos

El cliente utiliza los servicios higiénicos

El cliente retira su ropa de custodia

El cliente compra directo algún trago en la caja

La cajera lo atiende y emite su ticket

El cliente se dirige a la barra

El barman recibe su ticket y prepara el producto

El cliente pide su cuenta

El garzón lleva la cuenta

El cliente paga

El garzón entrega boleta y vuelto

El cliente se retira del local

El portero se despide del cliente

El cliente retira su vehículo del estacionamiento

El guardia lo ayuda a salir del estacionamiento

7.4.2. Momentos críticos de verdad

Son aquellos momentos de verdad, que realmente tienen un impacto determinante en la percepción que se forman los clientes del servicio.

Algunos momentos críticos de verdad habituales en un pub:

Al informarse del valor de entrada al local, y estudiar la carta, se forma una imagen del precio.

Que el cliente reciba realmente lo que pidió, y con un tiempo de espera razonable.

Que la música que escuche y baile, tanto envasada como en vivo, sea realmente de su agrado.

Que el contacto que tiene con otros clientes sea de su agrado. Deben ser sus pares y no sentirse molestado.

El Valor de la cuenta debe ser el correcto.

Los concursos deben realmente entretener al cliente.

Que no sufra pérdidas o deterioro de sus pertenencias

8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

8.1. Administración

La administración general, conjuntamente con las actividades funcionales que se requieren, serán desarrolladas por los mismos socios de la empresa.

La forma en que se estructura la organización, es posible dividirla de dos maneras:

Estructura Organizacional Por unidades de Negocios:

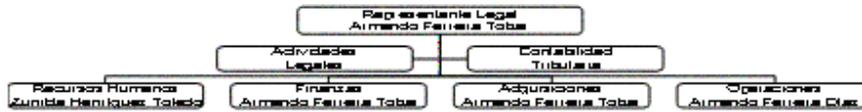


La empresa actualmente, como ya se ha mencionado se divide en dos unidades de negocios, que son los pubs La Ruta y El Establo, que operan bajo la razón social Inmobiliaria Ferreira y Henríquez Limitada, representada legalmente por Armando Ferreira Tobar.

La administración del pub La Ruta estará a cargo de Zunilda Henríquez Toledo, mientras que la administración del pub El Establo, estará a cargo de Armando Ferreira Tobar.

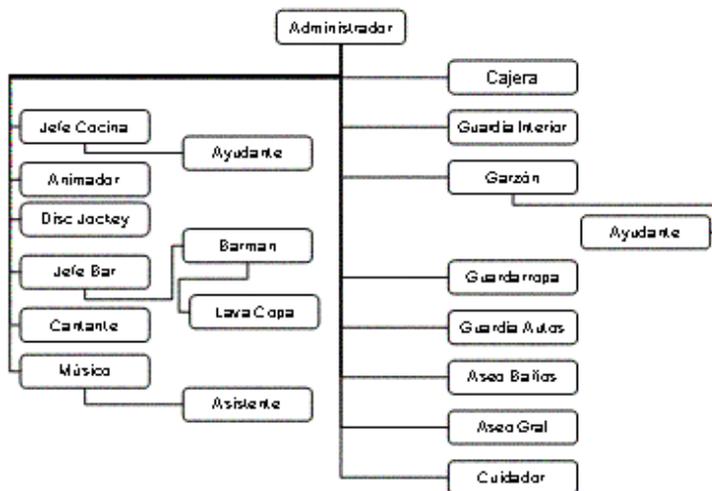
Estructura organizacional por funciones:

Organigrama por Funciones



Al ser una empresa pequeña, las funciones que se desarrollan habitualmente son las actividades básicas de recursos humanos, finanzas, adquisiciones y operaciones. Asimismo, tanto los servicios de contabilidad tributaria como los temas legales se realizan a través de empresas externas.

8.2. Organigrama tipo de un Pub



Lo más relevante del organigrama del Pub, es que su estructura es plana. No existen los niveles medios, lo cual se transforma en una ventaja, toda vez que permite monitorear con mayor facilidad el comportamiento de los trabajadores, en particular para el caso del personal de contacto, el cual es el encargado de manejar la mayoría de los momentos de verdad.

8.3. Puestos

Lo fundamental en la administración del recurso humano, es lograr que los trabajadores tengan el mejor desempeño, y para ello es básico desarrollar un análisis del puesto, que incluya una descripción de las actividades que realizará cada puesto y un detalle de sus especificaciones o requerimientos.

A continuación, se presenta un detalle con las actividades y especificaciones básicas de cada uno de los puestos requeridos para el negocio de los pubs:

Nombre del puesto:	GARZÓN
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	4 a 6 por Pub
Funciones Esenciales:	Atención de clientes en mesas, lo que incluye recepción, tomar pedidos y cuenta.

	Interactúa con ayudante de garzón, barman, cocinero y cajero entre otros.
Especificaciones:	Cuarto medio rendido, curso de capacitación de atención de mesas, certificado
	antecedentes sin problema, habilidades generales compatibles con orientación
	al cliente, disposición y espíritu joven.

Nombre del puesto:	GUARDIA INTERIOR
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	3 a 5 por Pub
Funciones Esenciales:	Mantener la seguridad al interior del Pub. Prevenir desórdenes y robos.
Especificaciones:	Curso OS-10 de Carabineros, Certificado antecedentes sin problema.
	Personalidad y Presencia Física compatible con el puesto.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	GUARDIA AUTOS
Reporta a:	Administrador

Cantidad de Personas:	3
Funciones Esenciales:	Resguardar la seguridad de los vehículos. Prevenir accidentes y robos. Ayudar a estacionar y eventualmente conducir vehículos.
Especificaciones:	Certificado antecedentes sin problemas. Licencia de conducir. Cuarto medio rendido. Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	ASEADOR BAÑOS
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	2 por Pub
Funciones Esenciales:	mantener aseo de baños y cuidar el equipamiento.
Especificaciones:	certificado antecedentes sin problema Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	CAJERO
Reporta a:	Administrador

Cantidad de Personas:	2 por Pub
Funciones Esenciales:	Emitir vales de pedidos, mantener cuentas de mesas, pago de sueldos.
Especificaciones:	Cuarto medio rendido, curso digitación, certificado antecedentes sin problemas.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	JEFE COCINA
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1
Funciones Esenciales:	Encargado de que todos los productos de cocina sean entregados con un

	nivel de calidad óptimo, y en los tiempos establecidos.
	Responsable de usar eficientemente los insumos.
Especificaciones:	curso de cocina, certificado antecedentes sin problemas.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	AYUDANTE COCINA
Reporta a:	Jefe de cocina
Cantidad de Personas:	2
Funciones Esenciales:	Preparación de productos de cocina. Apoyar a jefe de cocina.
Especificaciones:	Cuarto medio rendido, certificado antecedentes sin problema.

Nombre del puesto:	JEFE BAR
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1 por pub
Funciones Esenciales:	Preparación de tragos con calidad óptima y en tiempo establecido, responsable
	del control de tragos, realizar inventario de insumos.
Especificaciones:	Curso de barman, cuarto medio rendido, certificado antecedentes sin

	problemas.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	BARMAN-BARWOMAN
Reporta a:	jefe de bar
Cantidad de Personas:	2 por pub
Funciones Esenciales:	Preparación de tragos. Apoyar a jefe de bar
Especificaciones:	Curso de barman, cuarto medio rendido, certificado antecedentes sin problemas.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	MÚSICO
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	3 por pub
Funciones Esenciales:	Interpretar de manera óptima teclado, batería, guitarra o bajo.
Especificaciones:	Ser músico profesional.

Nombre del puesto:	DISC JOCKEY
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1 por pub
Funciones Esenciales:	Mezclar discos y cd's de manera óptima, seleccionar los temas, apoyar a la banda y al animador en concursos. Animar al mezclar.
Especificaciones:	Habilidad para mezclar. Disponer de su propia música. Certificado anteriores
	sin problema. Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	ANIMADOR
Reporta a:	Administrador
Cantidad de	1

Personas:	
Funciones Esenciales:	Realizar concursos entretenidos y animar a los clientes.
Especificaciones:	Gran capacidad de motivar a clientes a participar. Certificado antecedentes sin
	problema. Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	ENCARGADO GUARDARROPA
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1
Funciones Esenciales:	Resguardar la seguridad de ropa y objetos guardados en guardarropa.
Especificaciones:	Responsable. Cuarto medio rendido. Certificado antecedentes sin problema.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	LAVA COPAS
Reporta a:	jefe bar y jefe cocina
Cantidad de Personas:	2

Funciones Esenciales:	Recoger, lavar y proveer de vasos y vajilla a bar y cocina.
Especificaciones:	Certificado antecedentes sin problemas.

Nombre del puesto:	ASEADOR GENERAL
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1
Funciones Esenciales:	Mantener la limpieza interior y exterior de los pubs.
Especificaciones:	Certificado antecedentes sin problema.

Nombre del puesto:	ASISTENTE AUDIO E ILUMINACIÓN
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1
Funciones Esenciales:	Preocuparse del funcionamiento del audio para Dj y banda.
	Responsable de equipos de iluminación.
Especificaciones:	Poseer conocimientos de electricidad y electrónica. Certificado antecedentes

	sin problema.
--	---------------

Nombre del puesto:	CUIDADOR
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1
Funciones Esenciales:	Resguardar seguridad del recinto en horarios de no funcionamiento del Pub.
Especificaciones:	Curso de guardia de seguridad, certificado antecedentes sin problema.

Nombre del puesto:	CANTANTE
Reporta a:	Administrador
Cantidad de Personas:	1 por pub
Funciones Esenciales:	Ser un excelente cantante. Tener capacidad de animar a clientes.
	Motivar y tener feeling con los clientes.
Especificaciones:	Capacidad escénica. Certificado antecedentes sin problema.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

Nombre del puesto:	AYUDANTE GARZÓN
Reporta a:	Garzón
Cantidad de Personas:	2 por pub
Funciones Esenciales:	Apoyar la labor del garzón.
Especificaciones:	Cuarto medio rendido. Certificado antecedentes sin problema.
	Comportamiento compatible con orientación al consumidor.

El personal de la empresa, será una de las claves estratégicas para lograr ventajas competitivas. En consecuencia, es importante establecer, al margen de los requerimientos de cada puesto, un perfil general del estilo para todos los empleados de la empresa:

“El personal, por sobre todas las cosas deberá tener una clara orientación hacia los clientes. El cliente es la razón de ser de este negocio, y en consecuencia, el personal deberá estar en todo momento preocupado de servirlo.

Al mismo tiempo de ser un negocio de servicio, es un negocio que entrega entretención a sus clientes, por lo tanto el personal deberá ser de espíritu joven e irradiar jovialidad, estimulando así al cliente para que realmente se divierta, lo pase bien, se sienta satisfecho, y vuelva nuevamente al negocio”.

8.4. Reclutamiento y Selección

Es evidente, que si la empresa desea establecer como una de sus fuentes de ventaja competitiva la capacidad de su personal, es requisito fundamental que el proceso de reclutamiento y selección sea realizado con especial atención.

En primer lugar, es necesario realizar un proceso de selección del personal que actualmente labora en la empresa, basándose en una evaluación de su desempeño, y de un estudio para analizar si cumple con los requisitos para el puesto, y con el perfil definido por la empresa.

Las principales fuentes de reclutamiento externo recomendadas para este propósito son:

En primer lugar, y para los puestos definidos como estratégicos, se recomienda la observación de los mejores trabajadores que laboran en empresas de la competencia, los cuales se podrían reclutar a través del ofrecimiento de salarios de eficiencia.

Otra fuente de reclutamiento, es recurrir a recomendaciones realizadas por los propios empleados.

Finalmente, y como última alternativa, es posible reclutar a través de la publicación de avisos en diarios.

El reclutamiento a través de agencias de empleo, no es recomendable, por el hecho de que la mayoría de los puestos requeridos, no son de alta calificación y en general, no se tienen buenas experiencias con trabajadores provenientes sobre todo de las agencias municipales de empleo.

La selección del personal, deberá estar basada en la descripción y especificación de cada puesto, y en el análisis cuidadoso de los postulantes, especialmente a través de la observación directa de su desempeño, en pruebas en el propio lugar de trabajo. Por cierto,

es fundamental realizar previamente entrevistas personales de trabajo, y verificar la información entregada por el postulante.

La selección, deberá ser hecha directamente por el jefe de local, y el jefe de recursos humanos.

8.5. Capacitación

Para obtener ventaja competitiva a través del recurso humano, es indispensable que el personal posea los conocimientos necesarios para entregar un servicio de calidad a los clientes, y para ello es fundamental la capacitación.

En primer lugar, es necesario definir cual es el personal que requiere capacitación, y cual no. En este sentido, se hace necesaria la capacitación del personal de bar y cocina, el personal de contacto, y en particular el equipo de garzones.

Obviamente, se debe poner especial atención al personal de contacto, al cual se le debe transmitir e imprimir el nuevo estilo, la nueva cultura organizacional, un “personal jovial orientado al cliente “. Para lograr esto, es necesario educar formalmente a todo el personal, a través de clases y comunicación eficaz del mensaje.

Asimismo, tanto el personal de bar como de cocina, deberán tener las habilidades y conocimientos necesarios para lograr un buen desempeño, entendiéndose por esto, el desarrollo de una carta de productos con mayor variedad, y calidad, lo cual requiere capacitación.

Un caso particular se presenta con el equipo de garzones, al cual es necesario capacitar a través de cursos formales de atención de mesas y atención de clientes, puesto que lamentablemente no poseen cursos de preparación en esta área.

El objetivo principal de capacitar al personal, apunta fundamentalmente, a obtener un mejor manejo de todos los momentos de la verdad que se producen en el ciclo del negocio, para de esta forma, aumentar la probabilidad de que el cliente se forme una buena imagen de la empresa, y finalmente vuelva a preferir el pub.

La capacitación, deberá ser implementada tanto a través de cursos dictados por empresas externas, como a través de clases y comunicación desarrollada por la propia administración.

8.6. Evaluación del Desempeño

Con el objeto de apoyar el cumplimiento de las metas de la empresa, es fundamental, crear un sistema de evaluación del desempeño, como parte de la cultura organizacional, para así establecer quienes realizan o no un buen trabajo.

La evaluación misma del desempeño, deberá ser realizada por los jefes, por los propios compañeros de trabajo, y especialmente por los clientes, que son en definitiva los que deben ser satisfechos.

La base para evaluar el desempeño, se desprende evidentemente de las funciones y especificaciones del puesto.

Asimismo, existen ciertas características que son importantes para la empresa, y que deben poseer todos los empleados. Estas son:

Nivel de preparación para cumplir con las funciones esenciales de cada puesto.

Simpatía, tanto hacia los clientes como hacia sus compañeros de trabajo.

Rapidez con que realiza su trabajo.

Disposición y actitud con la que acata órdenes de superiores.

Capacidad para solucionar problemas.

Honradez.

Presentación personal.

Capacidad para hablar y expresarse.

Personalidad para comunicarse con clientes.

Capacidad para trabajar en equipo.

Jovialidad.

Actitud de no generación de conflictos con compañeros y clientes.

Respeto al cliente.

Responsable para no atrasarse o faltar al trabajo.

Estas características, deberán ser medidas a través de evaluaciones mensuales, con notas de 1 a 7, que serán realizadas tanto por clientes, compañeros y jefes, según corresponda.

Adicionalmente, en algunos puestos específicos, es posible medir el desempeño a través de resultados, como es el caso de:

Garzones: a través de las ventas individuales que realiza cada garzón.

Guardias: a través de la cantidad de altercados y hurtos que se produzcan.

Guardia estacionamientos: cantidad de daños y hurtos que se produzcan.

Todo el personal: a través de la venta total que genera cada pub.

8.7. Compensación

El sistema de compensaciones es clave para poder retribuir adecuadamente el desempeño de cada trabajador. Debe servir para motivar, e incentivar a los empleados en el logro tanto de sus objetivos como los de la empresa, y además crear valor.

8.7.1 Valuación de puestos

El sistema de valuación de puestos que se utilizó, fue el de jerarquización de puestos, a través del método de comparación por parejas, el cual arrojó el siguiente resultado:

puesto		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	nota
garzón	1		x	x	x						x	x	x	x	x		x	x	x		11

guardia interior	2			x									x	x	x		x		x	x	x		8
aseo baños	3																						0
cajeros	4			x									x	x	x	x	x		x	x	x		9
jefe cocina	5		x	x	x		x						x	x	x	x	x		x	x	x		12
barman	6		x	x	x								x	x	x	x	x		x	x	x		11
músico	7	x	x	x	x	x	x						x	x	x	x	x		x	x	x	x	15
disc jockey	8	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x	x		x	x	x	x	16
animador	9	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x	x		x	x	x	x	16
guardarropa	10			x										x	x		x			x	x		6
lavacopa	11																						0
aseo general	12																						0
asistente audio	13			x										x	x				x	x	x		6
cuidador	14			x										x	x				x	x	x		6
cantante	15	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x	x		x	x	x	x	16
estacionamiento	16													x									1
ayudante garzón	17																						0
ayudante cocina	18			x																			1
jefe bar	19	x	x	x	x		x						x	x	x	x	x		x	x	x		13

De este análisis, es posible obtener 5 clasificaciones para el personal:

Trabajador categoría A: Músico, disc Jockey, animador y cantante.

Trabajador categoría B: Garzón, Jefe cocina, barman y jefe bar.

Trabajador categoría C: Guardia interior y cajero.

Trabajador categoría D: Guardarropa, asistente audio y cuidador.

Trabajador categoría E: Aseo baños, lava copas, aseo general, guardia autos, ayudante garzón y ayudante cocina.

Bajo esta clasificación, la estrategia de la empresa será pagar salarios de eficiencia, es decir superiores al mercado, para todos aquellos puestos estratégicos, y que corresponden a las categorías A y B, y salarios competitivos para las categorías C, D y E.

Se recomienda establecer un sistema, que estime una remuneración promedio por hora para todos los empleados de la empresa, con el objeto de establecer descuentos por atrasos, que son muy comunes en este tipo de negocios.

Para el caso de los garzones, serán remunerados a través de un porcentaje de sus ventas individuales, los cuales serán variables, aumentando su ponderación si sobrepasan ciertas metas.

Para los demás empleados de las categorías A, B y C, es decir, animador, cantante, disc jockey, músicos, jefe bar, barman, jefe cocina, guardia interior y cajeras, se deberá

establecer un sistema de compensación compuesto en un 50% por sueldo fijo, y un 50% de sueldo variable, que se calculará como un porcentaje de las ventas del negocio, con el objeto de establecer incentivos que permitan alinear mejor los intereses de estos con la empresa.

Los empleados pertenecientes a las categorías D y E, se recomienda sean remunerados con sueldos fijos.

Adicionalmente, con el objeto de apoyar el sistema de compensaciones, es posible establecer algunos premios que permitan aumentar la motivación de los empleados:

Premio en dinero, al trabajador mejor evaluado del mes de cada pub.

Para los trabajadores de las categorías B, C, D y E, asignar un fondo mensual en dinero, el cual irá disminuyendo (lo irán perdiendo) si los clientes tienen algún tipo de reclamo o inconveniente, que sea claramente de responsabilidad de estos empleados. Estos problemas, deberán ser monitoreados a través de encuestas periódicas de evaluación de calidad del servicio.

9. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Lo primero que se hará para proyectar el flujo de caja, será estimar la tasa de descuento.

Posteriormente, se analizarán dos escenarios posibles, el primero de ellos con dos pubs, La Ruta y El Establo localizados solo en una comuna; y el segundo escenario, con seis pubs, es decir La Ruta y El Establo localizados en tres comunas.

9.1. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizará el modelo de costo de capital promedio ponderado (WACC).

$$K_0 = K_p \cdot \frac{P}{V} + K_b \cdot (1 - T) \cdot \frac{B}{V}$$

Donde:

K_0 : Costo capital (tasa de descuento)

K_p : Costo patrimonial

K_b : Costo de la deuda

T : Tasa de impuesto

P : Valor de mercado del patrimonio

B : Valor de mercado de la deuda

V : Valor de mercado empresa con deuda ($V = P + B$)

9.1.1 Costo de Deuda (K_b)

La tasa de costo de deuda, corresponde a la TIR de la deuda que la empresa posee en el presente, es decir, siempre representa el costo de oportunidad actual.

La empresa actualmente solo posee un crédito hipotecario, a través de letras que adquirió a UF+ 8% anual, no obstante el costo de oportunidad actual está en torno a UF+6%, que es en consecuencia la tasa de costo de deuda que se usará.

$$K_b = UF + 6\%$$

9.1.2 Costo Patrimonial (K_p)

La tasa de costo patrimonial, se calculará a través del modelo CAPM.

$$K_p = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta$$

9.1.2.1 Cálculo del Beta

Para estimar el beta de este tipo de negocios, se usará una aplicación del modelo de Hamada (1969).

Para esto, se utilizará como referencia una empresa relativamente similar perteneciente al mismo rubro, y que además cumpla con la condición de transar sus acciones en bolsa.

Luego de una minuciosa búsqueda, se encontró a dos empresas que cumplieron estas condiciones:

Elephant & Castle Group Inc. Cuya sigla en el mercado de valores es PUBSF.OB, que opera una cadena de 17 pubs-restaurant de estilo inglés, 5 de los cuales están localizados en Estados Unidos, y 12 en Canadá. Adicionalmente opera 3 franquicias en Estados Unidos y 3 en Canadá. Sus locales tienen en promedio una capacidad para 225 personas, ventas aproximadas de US\$1.000.000 y 25 trabajadores. El beta patrimonial con deuda de esta empresa se estimó en 0,611 utilizando como fuente, la sección finanzas de Yahoo.

Luego de una serie de cálculos en donde se encontraron ciertas inconsistencias, se ha decidido no usar su beta como referencia, fundamentalmente por que sus acciones se transan de manera discontinua.

Famous Dave's of America Inc, fue la siguiente empresa encontrada. Su sigla en el mercado de valores es DAVE, y posee una cadena de 73 restaurantes de los cuales 33 son franquiciados. Ofrece carnes a la parrilla, tablas y sándwiches bajo un formato de clubs con música en vivo por las noches, por lo cual existiría bastante similitud con la estructura usada por los pubs con música en vivo que operan en Chile. Las ventas promedio de cada uno de sus locales son cercanas al US\$1.200.000, y funcionan con alrededor de 35

trabajadores. Además de todas las similitudes anteriores, sus acciones se transan continuamente en bolsa, siendo entonces suficientemente líquidas.

Finalmente se usará el beta de esta última empresa como referencia, ya que además de lo señalado, es posible argumentar lo siguiente:

Si bien esta empresa, por una parte podría tener un menor riesgo, medido a través de su beta, que los pubs de este estudio, por el hecho de que es una empresa de mayor tamaño y con una mayor diversificación geográfica, por otra parte, está inserta en un ambiente mucho más competitivo que en Chile, y sus operaciones son con un margen bruto significativamente inferior. En consecuencia sumando y restando, ambas situaciones se compensan, concluyendo entonces finalmente, que el beta de esta empresa es un buen proxy del beta del negocio.

A continuación se presentan los datos de esta empresa¹⁵:

Beta patrimonial con deuda = 0,662

Deuda que paga intereses = US\$ 19.167.000

¹⁵ Datos extraídos de Finance, Yahoo.com. 8 Octubre 2003

Valor bursátil del patrimonio = US\$ 64.230.000

Deuda / Patrimonio = 0,2984

Tasa de impuesto = 37,15%

Fórmula de Hamada :

$$\beta_p^{cd} = \beta_p^{sd} * \left(1 + \frac{B}{P} * (1 - T) \right)$$

Reemplazando los valores en la fórmula, y despejando el beta patrimonial sin deuda, se tiene que:

$$\beta_p^{sd} = 0,5574$$

Luego, para obtener el beta patrimonial con deuda de la empresa bajo estudio, nuevamente reemplazamos en la fórmula de Hamada.

Supuestos:

Estructura de endeudamiento objetivo B/P = 0,7

Tasa impuesto = 17% (debido a que T=17% 2004 en adelante)

Obteniéndose:

$$\beta_y^{ca} = 0,8812$$

9.1.2.2. Tasa Libre de Riesgo (Rf)

La bibliografía plantea, que debe usarse el instrumento libre de riesgo más líquido, y con un vencimiento similar al horizonte de inversión del proyecto.

En consecuencia, la tasa a utilizar serán los PRC a 8 años, cuya tasa actualmente está en torno a UF + 3%.

9.1.2.3. Premio Por Riesgo de mercado

Existe mucha discusión en la bibliografía, respecto a la existencia de estimaciones confiables sobre cual es realmente el premio por riesgo adecuado para el caso chileno.

Dado lo anterior, y en el afán de tener una posición relativamente conservadora, se usará un promedio aritmético calculado por una serie histórica de más de 60 años en Estados Unidos, y que arrojó un 8,5% de premio por riesgo¹⁶.

Por lo tanto, al reemplazar los valores en la fórmula de CAPM se tiene que el costo patrimonial es:

$$K_p = 10,4902\%$$

9.1.3. Estructura de Endeudamiento

La política de la empresa, es tener una estructura de endeudamiento objetivo que no supere el 70%. Es decir, $\frac{B}{P} = 0,7$.

Es importante señalar que este ratio, para el caso de la industria de los restaurantes en Estados Unidos es de 0,74, y para la industria de servicios es de 0,94.

En consecuencia, la estructura de endeudamiento de 0,7 se encuentra en un valor razonable.

Finalmente, al reemplazar en la fórmula del costo de capital promedio ponderado se tiene que la tasa de descuento es:

$$K_0 = UF + 8,215 \%$$

¹⁶ Estudio realizado por Ibbotson Associates, año 2000

9.2 Flujo de Caja Proyectado : Escenario con 2 Pubs

FLUJO DE CAJA ANUAL (valores en UF)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta netas		9,360	9,360	9,360	9,360	9,360
El establo		4,940	4,940	4,940	4,940	4,940
La Ruta		4,420	4,420	4,420	4,420	4,420
Costos Directos		6,708	6,708	6,708	6,708	6,708
costo de venta netas		3,276	3,276	3,276	3,276	3,276
sueldos		3,432	3,432	3,432	3,432	3,432
Gastos generales		545	536	527	517	506
intereses		165	156	147	137	126
publicidad		150	150	150	150	150
Varios		230	230	230	230	230
mayor valor libro						
depreciación		220	220	220	220	220
Resultado antes Imp.		1,887	1,896	1,905	1,915	1,926
Impuestos		321	322	324	326	327

Amortización		108	117	127	137	148
Resultado despues Imp.		1,566	1,574	1,581	1,590	1,599
Depreciación		220	220	220	220	220
Valor residual						8,095
Monto Inversión						
Terreno (UF2350 total)	-2,350					
Construcción	-3,200					
Equipos	-1,200					
financiamiento con deuda	2,059					
Flujo	-4,691	1,786	1,794	1,801	1,810	9,914
Flujo Actualizado	-4,691	1,651	1,532	1,422	1,320	6,680
VAN	7,913					

Tasa crecimiento ventas ¹⁷	0
Tasa impuesto	17.00%
Tipo Negocio	Pub
tasa descuento anual UF +	8.215%
Tir	44.0%

¹⁷ Se ha supuesto una tasa de crecimiento de ventas de cero, pero en términos reales

9.2.1 Análisis Flujo de caja Proyectado

9.2.1.1. Ingresos Por Ventas

Corresponde a las ventas que actualmente se generan en promedio semanal, tanto de La Ruta como de El Establo, y que han sido anualizadas (52 semanas).

Para evitar el efecto del impuesto al valor agregado, estas ventas corresponden a valores netos de IVA. Asimismo, todos los valores están expresados en UF.

9.2.1.2. Costos por ventas

Costos directos: Corresponde al costo de los insumos que se utilizan directamente para producir las ventas, los cuales históricamente representan alrededor del 35% de los ingresos.

Costo de mano de Obra: Corresponde al costo de mano de obra semanal de ambos Pubs anualizado.

A continuación se presenta un detalle de la planilla semanal:

sueldos semanales El Establo

Banda en vivo (4 personas)	190000
cajeras (2 personas)	40000
personal bar (3 personas)	90000
personal aseo baños (2 pers)	20000
lavacopas	12000
guardias interior (4 personas)	80000
garzones (4 personas)	48000
aseo general	16000
disc Jockey	45000
sub total	\$ 541,000

Sueldos semanales La Ruta	
banda en vivo (3 pers)	170000
guardias interior (2 pers)	40000

personal bar (2 pers)	48000
cajera	20000
aseo general	12000
garzones (6 pers.)	80000
disc jockey	45000
sub total	\$ 415,000

sueldos personal de ambos Pubs	
encargado guardarropa	20000
guardias estacionamiento (3 pers)	30000
asistente audio	18000
Cuidador	42000
personal cocina (3 pers)	30000
Animador	40000
sub total	\$

	180000
--	--------

9.2.1.3. Gasto en Publicidad

El gasto, o inversión en publicidad con dos Pubs, está presupuestado solo como una publicidad de recordación, fundamentalmente, debido a que no es posible obtener economías de escala en promoción, en consecuencia, se tiene un bajo nivel de inversión por este concepto; aproximadamente \$200.000 al mes.

En relación al ítem varios, están aquí incorporados diversos gastos, como de agua, energía eléctrica y reparaciones entre otros; los cuales ascienden aproximadamente a \$ 300.000 al mes.

9.2.1.4. Depreciación

Corresponde a la depreciación de construcción y equipos. Se ha supuesto una depreciación lineal a un plazo promedio de 20 años.

9.2.1.5. Amortización e Intereses

Corresponde a la deuda de U.F 2.059 que la empresa posee actualmente, a 12 años plazo, con una tasa de UF + 8% anual.

9.2.1.6. Valor Residual

Para el cálculo del valor residual, se ha supuesto un flujo de caja mínimo perpetuo de UF 847 anuales¹⁸. Luego, al dividir esta cantidad por la tasa de descuento, se obtiene un valor aproximado de UF 10.310.

El valor libro en el período 5, corresponde a la suma del valor de terrenos, equipos y construcción, menos depreciación, es decir, $2.350 + 1.200 + 3.200 - 1.100 = \text{UF } 5.650$.

Producto del mayor valor libro, se generaría un pago de impuesto de UF 792 ($17\% * (10310 - 5650)$). Luego, se descuenta el saldo insoluto de la deuda de UF 1.423, obteniéndose un valor residual neto aproximado de UF 8.095.

9.2.2. Inversión

9.2.2.1. Construcción

Los costos de construcción, están estimados sobre la base de datos actuales y reales que la empresa ha recopilado, luego de un avance en las obras de construcción de ambos pubs de un 50%.

El costo de construcción, que incluye mano de obra, obra gruesa, terminaciones, urbanización y permisos, tiene un valor aproximado de 3 UF por M2 construido.

¹⁸ *Corresponde al valor mínimo en que se arriendan propiedades comerciales similares*

Cabe recordar, que la empresa no contrata externamente las obras de construcción, lo cual otorga una ventaja de costos importantes.

Superficie de construcción pub “La Ruta” : 294 m²

Superficie construcción pub “El Establo “ : 487 M²

Superficie construcción áreas de servicio ambos pubs : 160 M²

Superficie total de construcciones 941 M².

Los costos de honorarios y proyectos, ascienden a 0,4 UF por M² construido.

En consecuencia, el costo total de construcción se estima en aproximadamente UF 3.200

9.2.2.2 Equipamiento

El equipamiento necesario para el adecuado funcionamiento, está constituido básicamente por equipos de:

Audio: reproductor cd, tornamesas, mixer, efectos, powers, parlantes, drivers, cajas, discos.

Iluminación: par 56, equipos robotizados, controladores, consola, focos direccionales, iluminación general.

Cocina: refrigerador, máquina freidora papas, cocina, plancha, horno, vajilla, servicio, estantes, microonda, lavaplatos, loza.

Bar: máquina de hielo, vasos, mesón, lavacopas.

Baños: tazas, estanques, vanitorios, lavamanos, espejos, urinarios.

Mobiliario: sillas, mesas, pisos, sillones, candelabros.

Cajas: computadores, impresoras, software de caja y control.

Entre otras cosas.

Basándose en inversiones hechas con anterioridad por la empresa, se estima un desembolso por este concepto de aproximadamente UF 1.200.

9.2.2.3 Terreno

La estrategia de la empresa, es buscar terrenos alejados del centro de las comunas, donde el valor de los terrenos es inferior, y donde por cierto el uso de suelo estipulado en el plan regulador lo permita.

El terreno actual que la empresa adquirió para la construcción de sus dos pubs, tuvo un costo de UF 2.350.

9.2.2.4. Financiamiento

Para realizar este proyecto, la empresa requirió de un crédito hipotecario a 12 años plazo, por un monto de UF 2.059, y a una tasa de UF + 8% anual.

Las restantes UF 4.691, fueron financiadas con capital propio.

9.3. Flujo de Caja Proyectado: Escenario con 6 Pubs

FLUJO DE CAJA ANUAL (valores en UF)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta netas		35,700	35,700	35,700	35,700	35,700
El establo		18,600	18,600	18,600	18,600	18,600
La Ruta		17,100	17,100	17,100	17,100	17,100
Costos Directos		24,495	24,495	24,495	24,495	24,495
costo de venta netas		12,495	12,495	12,495	12,495	12,495
sueldos		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gastos generales		4,357	4,322	4,284	4,243	4,199
intereses		667	632	594	553	509
publicidad		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Varios		690	690	690	690	690

mayor valor libro						
depreciación		660	660	660	660	660
Resultado antes Imp.		6,188	6,223	6,261	6,302	6,346
Impuestos		1,052	1,058	1,064	1,071	1,079
Amortización		439	475	512	553	598
Resultado despues Imp.		5,136	5,165	5,197	5,231	5,267
Depreciación		660	660	660	660	660
Valor residual						22,793
Monto Inversión						
Terreno	-7,050					
Construcción	-9,600					
Equipos	-3,600					
financiamiento con deuda	8,338					
Flujo	-11,912	5,796	5,825	5,857	5,891	28,720
Flujo Actualizado	-11,912	5,356	4,974	4,622	4,296	19,353
VAN	26,689					

Tasa crecimiento ventas ¹⁹	0
Tasa impuesto	17.00%
Tipo Negocio	Pub
tasa descuento anual UF +	8.215%
Tir	55%

La gran diferencia con el flujo de caja anterior, se produce por el hecho de que en este escenario, donde existen 6 Pubs, localizados en 3 comunas distintas de la región metropolitana, es posible aprovechar economías de escala en publicidad. En este contexto, se consideraría una inversión de 3000 UF anuales en promoción, lo cual representa un presupuesto relativamente elevado en comparación con los competidores, otorgando una ventaja bastante importante.

Si se toma en cuenta, que las ventas anuales netas actuales de UF 9.360, son generadas tan solo con una inversión de UF 150 en publicidad, se ve altamente probable, que con una inversión 20 veces superior por este concepto, se puedan alcanzar ventas netas anuales de UF 35.700 con 6 pubs.

Asimismo, es posible observar como el VAN aumenta más que proporcionalmente.

Cantidad de Pubs	VAN
2	7,913

¹⁹ Se ha supuesto una tasa de crecimiento de ventas de cero, pero en términos reales

6	26,689
---	--------

Es importante señalar, que las ventas proyectadas han sido estimadas tomando como base los resultados obtenidos por los pubs que actualmente funcionan, los cuales tienen una base de clientes relativamente consolidada.

Por cierto, al penetrar el mercado con estas marcas en otras comunas, nada ni nadie puede garantizar que vayan a obtenerse resultados similares, sin embargo, el aprovechamiento de economías de escala por medio de una publicidad agresiva, sería la llave capaz de hacer altamente probable este escenario.

9.3.1. Financiamiento

El financiamiento para el caso de este escenario con 6 pubs, se deduce de la estructura de endeudamiento objetivo ($B/P = 0.7$).

En consecuencia, dado que la inversión requerida en este escenario asciende a UF 20.250, es necesario que la empresa obtenga deuda por un valor máximo de UF 8.338, y financie con fondos propios una cantidad aproximada de UF 11.912.

9.4. Márgenes y Ratios

Actualmente la empresa, dada su estructura de costos y su estrategia de precios, trabaja con un margen bruto de 65% (sin contar sueldos), es decir, por cada \$1.000 que vende, quedan \$ 650 para pagar costos fijos, impuestos y sueldos.

Por otra parte, dadas las ventas actuales, el gasto por concepto de planilla de sueldos asciende aproximadamente a un 34% de las ventas brutas.

El ROA (retorno operacional sobre los activos) proyectado, y que se transforma a su vez en un objetivo para la empresa, deberá ser a lo menos de un 40%.

El ROE (retorno neto sobre el patrimonio) proyectado, y que también se transforma en objetivo para la empresa, deberá ser a lo menos de un 44%.

La estructura de endeudamiento objetivo de la empresa será: $(B / P) = 0,7$

9.6. Horizonte de inversión

El horizonte de inversión, sobre el cual se proyectó el flujo de caja, se ha estimado en cinco años.

Esta cantidad de años, ha sido determinada en base a la experiencia que posee la empresa, la cual ha observado que el ciclo de vida de este tipo de negocios, en promedio alcanza los cinco años.

Este horizonte, es posible extenderlo con nuevas inversiones, rediseñando el negocio, e iniciar así un nuevo ciclo de vida.

Bajo este contexto, y para efectos de simplificar el análisis, es que se ha determinado utilizar cinco años como horizonte de inversión.

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

10.1 Análisis de sensibilidad: Escenario con dos Pubs

El análisis de sensibilidad se realizó a través del método de simulación de montecarlo²⁰, el cual permite obtener una distribución de probabilidad del Van, generada por cambios simultáneos en las variables independientes relevantes (variables de entrada), que afectan la variable dependiente o de salida, que en este caso es el VAN.

Asimismo, este método permite proyectar con mayor realismo, al entregar como salida, una

²⁰ Se utilizó software de simulación desarrollado por el Dr. Antonino Parisi

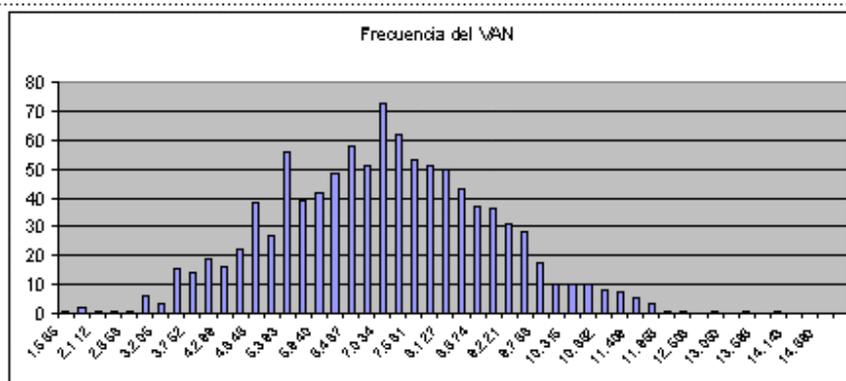
frecuencia de posibles resultados del VAN, que el método tradicional de generar 3 escenarios (optimista, normal, pesimista), el cual además, asume que estos tienen igual probabilidad de ocurrencia, situación que por cierto no es realista.

Las variables sensibilizadas (de entrada), fueron el ingreso por ventas tanto de El Establo como de La Ruta, el valor residual, y por cierto la tasa de descuento. Asumiendo distribuciones normales, se realizaron 1000 iteraciones.

A continuación, se muestra una tabla con las respectivas medias y desviaciones estándar asumidas:

variable	media	Desv. St.	Distribución
Ventas Establo	4,940	500	Normal
Ventas La Ruta	4,420	500	Normal
Valor residual	8,095	1,500	Normal
tasa descuento	10%	2%	Normal

El resultado final de esta sensibilización, es posible observarlo con claridad en el siguiente gráfico:



El máximo VAN alcanzado, fue de 15.237 UF, valor que evidentemente tiene escasas probabilidades de ocurrencia, asimismo, el mínimo VAN de 1.564 UF también tiene pocas probabilidades de que ocurra.

Lo más relevante de esta sensibilización, es el VAN promedio de 7182 UF, el cual tiene una alta probabilidad de ocurrencia dadas las variables sensibilizadas.

La desviación estándar de esta distribución del VAN fue de 1867,7 UF, teniéndose 0 % de probabilidades de alcanzar un VAN negativo.

El VAN promedio de 7182 UF, tendría asociada una TIR de 37,8%.

10.2. Análisis de sensibilidad: Escenario con 6 Pubs.

Al igual que en el escenario anterior, las variables sensibilizadas fueron las ventas de ambos pubs, el valor residual y la tasa de descuento.

En la siguiente tabla se presentan las medias, las desviaciones estándar y las distribuciones asumidas, para cada una de las variables de entrada:

Variable	Media	Desv. St.	Distribución
Ventas Establo	18,600	1,000	Normal
Ventas La Ruta	17,100	1,000	Normal
Valor residual	22,793	3,000	Normal
Tasa descuento	10%	2%	Normal

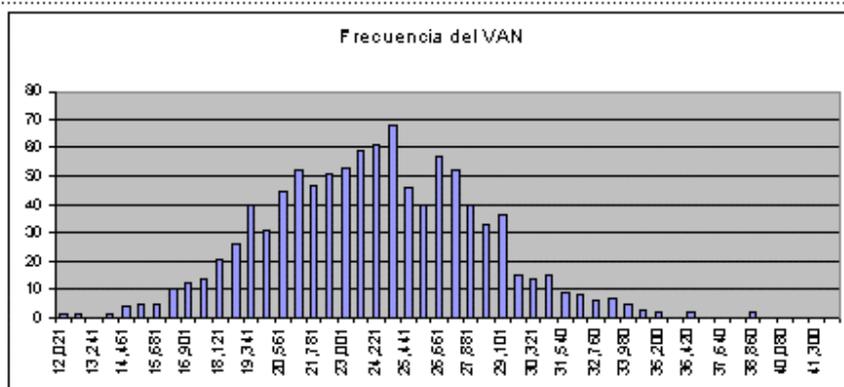
El resultado obtenido por la simulación de montecarlo, arroja un VAN que se distribuye normal, en un rango que tiene como cota mínima UF12.021, y como cota máxima UF 42.520.

La desviación estándar de la distribución del VAN es de UF4.120, con una media de UF24.498, el cual obviamente, tiene altas probabilidades de ocurrencia dados los inputs incorporados a la simulación.

La TIR asociada al VAN promedio, correspondería a 46,4%.

Por otra parte, la probabilidad de que el VAN sea negativo es cero.

En el siguiente gráfico se muestra esta situación:



11. CONCLUSIONES

Del estudio de la presente tesis es posible concluir, que la industria de los pubs presenta rentabilidades relativamente normales. Sin embargo, existen ciertos segmentos de mercado, en los cuales es factible obtener retornos por sobre el promedio.

Si la empresa, para la cual se desarrolló este trabajo, considera las recomendaciones aquí planteadas, está en un buen pie como para poder aprovechar las oportunidades que se presentan en estos segmentos.

La proyección de los flujos de caja del análisis financiero, usó como base los resultados que la empresa obtiene actualmente, en consecuencia, si se logra realmente ofrecer un servicio de calidad superior, las perspectivas de crecimiento futuras son realmente positivas, sobre todo si se considera que a través de la estrategia aquí desarrollada, es posible obtener ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa crear valor.

En el escenario propuesto, en que la empresa tiene tres localizaciones en comunas distintas

del área metropolitana a través de sus dos pubs, se obtiene un VAN promedio de UF 24.498, con una TIR real asociada de 46.4%, situación que se hace altamente probable, si la empresa aprovecha las economías de escala en publicidad que se generan, y ofrece un servicio de calidad superior.

Por lo tanto, a través de la estrategia planteada en esta tesis, la empresa puede lograr desfragmentar la industria de los pubs, y obtener así retornos por sobre el promedio.

12. BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. La Gerencia del Servicio.

Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos.

Carlson, J. Moments of Truth.

Chias, J. El Mercado Son Personas.

Hax, A y Majluf, N. Estrategias para el Liderazgo Competitivas.

Hellriegel, D y Slocum, J. Administración.

Jarillo, J. Dirección Estratégica

Maquieira, C. Apuntes de Finanzas.

Oliva, I. Apuntes de Política de Negocios

Parisi, A. Estructuras Financieras. CD.

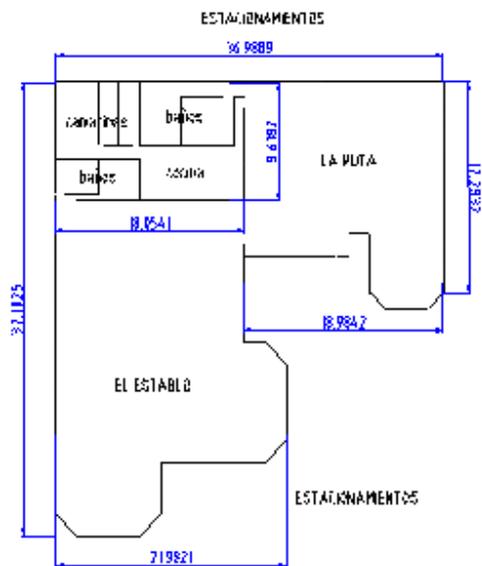
Payne, A. La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios.

www.Finance.com.

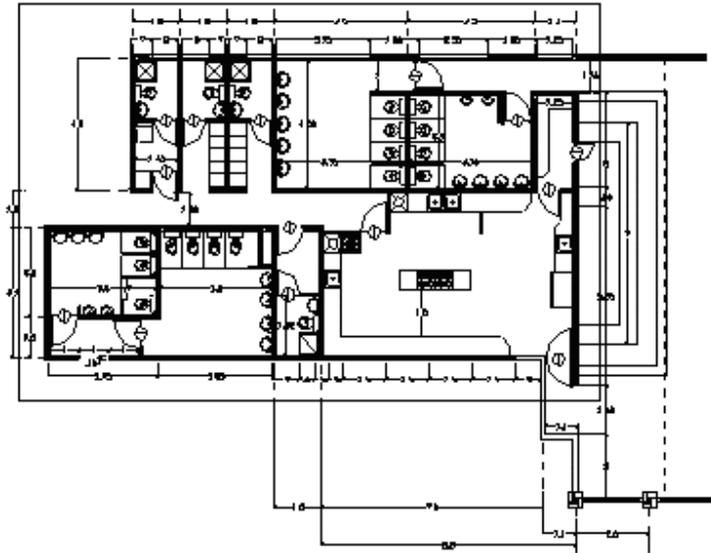
13. ANEXOS

1. Plano planta: pubs “La Ruta” y “El Establo”
2. Plano área de servicios: Pubs “La Ruta” y “El Establo”
3. Resultado encuesta: Lo que más gusta y menos gusta pub “La Ruta”

1. PLANO PLANTA: PUBS “LA RUTA” Y “EL ESTABLO”

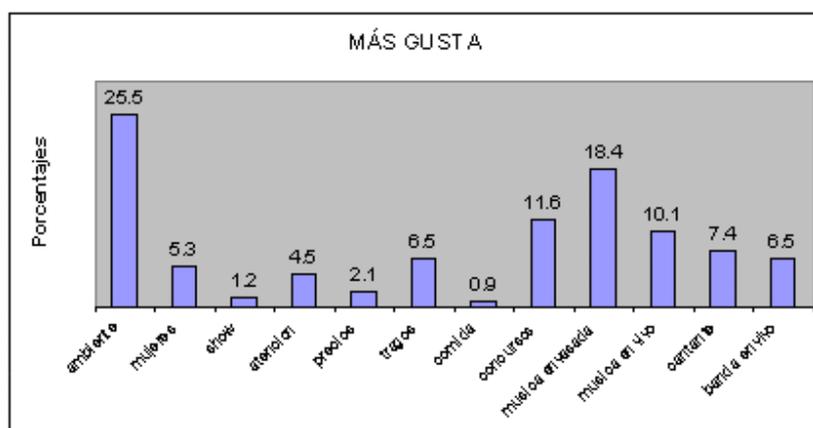


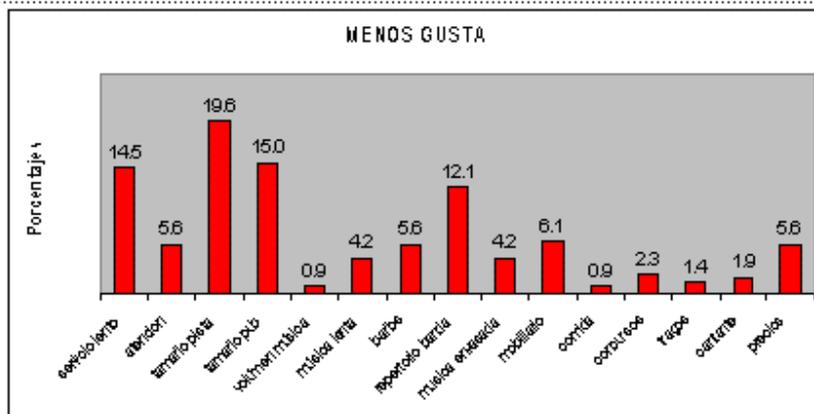
2. PLANO ÁREA DE SERVICIOS: PUBS “LA RUTA” Y “EL ESTABLO”



3. RESULTADO ENCUESTA

¿Que es lo que más gusta y menos gusta del pub “LA RUTA”?





Para Picotear (tablas para 3 personas)

Tabla hot (carne-pollo-choricillo)	6,000
Tabla fría (papas-aceitunas-maní-queso-jamón-pepinillo)	5,000

Brochetas (2 unidades) todos con salsa

Ferrito mixto (carne- pollo- choricillo)	2,600
Ferrito con tutti (a elección)	3,000

Sandwiches tradicionales todos con papas fritas

Barros lupo	2,000
Gurrascos do	1,600
Lomitos do	1,600
Barros jarpa	1,600
Queso caliente	1,300

Pizzas

Napolitana	2,600
Española	2,600
Gurrasco	3,000

Agregados

Papas fritas	1,000
Palta	200
Mayo	100
Tomate	100
Porción Maní	500
Porción Aceitunas	500

Té	400
Café	500

