

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO DE
MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA EVENTOS FARAPA CIA.
LTDA.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

RAMIRO JAVIER CAZAR TOLEDO

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO, MSC

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Edmundo Maldonado, Msc

INFORMANTES:

Ing. Vicente Torres

Econ. Yaskarina Galárraga, Msc

DEDICATORIA

A Dios, quien ha guiado mi camino durante toda mi carrera y mi vida profesional, a mis padres: Ramiro y Sonia, por su apoyo durante toda mi vida estudiantil y a mis hermanas: Karina y Andrea por ser un ejemplo de dedicación y esfuerzo para mi.

Ramiro

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores que en el transcurso de mi carrera, compartieron todos sus conocimientos conmigo y de esta manera contribuyeron con mi formación profesional, así mismo a mi Director de disertación por su apoyo y paciencia en la elaboración de este trabajo. A mis padres por su apoyo incondicional para realizar este proyecto y todos los proyectos de mi vida.

Ramiro

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 5

- 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 5
 - 1.1.1 Tipo de Negocio, 5
 - 1.1.2 Estructura Organizacional Actual, 6
 - 1.1.3 Situación Legal Actual, 8
 - 1.1.4 Principales Proveedores y Clientes, 9
 - 1.1.5 Competencia, 11
 - 1.1.6 Ventas Actuales, 13
 - 1.1.7 Situación Financiera Actual, 14
- 1.2 ENTORNO DE LA EMPRESA, 15
 - 1.2.1 Aspectos Políticos y Legales, 15
 - 1.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, 17
 - 1.2.3 Aspectos Socio-Económicos del Negocio del Entretenimiento, 20

2 ANÁLISIS DEL MERCADO, 22

- 2.1 MARKETING MIX, 22
 - 2.1.1 Producto, 23
 - 2.1.2 Precio, 24
 - 2.1.2.1 Análisis de la Oferta, 25
 - 2.1.3 Plaza, 27
 - 2.1.4 Promoción, 28
- 2.2 INVESTIGACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA, 29
 - 2.2.1 Objetivos de la Encuesta, 29
 - 2.2.2 Modelo de Encuesta, 30
 - 2.2.3 Aplicación, 31
 - 2.2.4 Resultados, 32

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 34

- 3.1 ANÁLISIS PRELIMINAR, 34
 - 3.1.1 Cadena de Valor Actual de la Empresa, 34
 - 3.1.2 Análisis Situacional Interno de la Empresa, 36
 - 3.1.2.1 Procesos Primarios, 36
 - 3.1.2.2 Procesos de Apoyo, 39
 - 3.1.2.3 Procesos Gerenciales, 43
 - 3.1.3 Análisis Situacional Externo de la Empresa, 44
 - 3.1.3.1 Metas y Expectativas de los Clientes Externos de la Empresa, 44
 - 3.1.4 Análisis FODA y Establecimiento de Estrategias Básicas, 47

- 3.2 PROPUESTA ESTRATEGICA, 54
 - 3.2.1 Direccionamiento Estratégico, 54**
 - 3.2.1.1 Misión, 54
 - 3.2.1.2 Visión, 55
 - 3.2.1.3 Valores Corporativos, 55
 - 3.2.1.4 Objetivos Corporativos, 60

- 4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE AREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS, 62**
 - 4.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, 62
 - 4.2 VECTORES DE CRECIMIENTO, 69
 - 4.3 ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS, 72
 - 4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODIFICADA, 74
 - 4.5 CADENA DE VALOR MODIFICADA, 79
 - 4.6 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS FUNDAMENTALES Y CRÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS, 95

- 5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y SU ACEPTACIÓN O RECHAZO, 102**
 - 5.1 ANÁLISIS INCREMENTAL DEL PROYECTO, 102
 - 5.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO, 103
 - 5.2.1 Estado de Resultados Projectado, 103**
 - 5.2.2 Flujo de Caja Projectado, 106**
 - 5.3 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL DEL PROYECTO, 109
 - 5.3.1 Costo de Capital de la Deuda, 111**
 - 5.3.2 Costo de los Recursos Propios, 112**
 - 5.3.3 Costo Promedio Ponderado de Capital, 113**
 - 5.3.3.1 Determinación del Valor de Beta, 114
 - 5.3.3.2 Ajuste por Riesgo País, 115
 - 5.4 EVALUACIÓN DE LA CONVENIENCIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO, 116
 - 5.4.1 Método Basado en el Flujo de Caja Descontado, 116**
 - 5.4.1.1 Flujo de Caja libre actualizado, 116
 - 5.4.1.2 Flujo de Caja de los Socios Actualizado, 118
 - 5.4.1.3 Tasa Interna de Retorno, 121
 - 5.4.1.4 Valor Actual Neto, 121

- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 123**
 - 6.1 CONCLUSIONES, 123
 - 6.2 RECOMENDACIONES, 125

BIBLIOGRAFÍA, 127

ANEXOS, 128

- ANEXO No. 1, 129
- ANEXO No. 2, 145
- ANEXO No. 3, 147

ANEXO No. 4, 148
ANEXO No. 5, 149

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio corresponde al análisis encaminado al mejoramiento de las diferentes áreas operativas de la empresa Blue Voix Karaoke de la ciudad de Quito. Con el fin de efectuar un diagnóstico de carácter estratégico que permita a los propietarios de la empresa mejorar su organización y con ello alcanzar una mayor participación en el mercado, respaldada en la adecuada administración que permita un crecimiento organizado de la empresa y su rentabilidad, logrando beneficiar a sus recursos humanos y clientes.

El marco teórico analizado permite entender y sentar las bases teóricas de la Planificación Estratégica que posteriormente se desarrollara; teniendo claro un concepto de la Planificación, el proceso que esta implica, análisis FODA y la forma de establecer las estrategias. Se realiza un análisis también de la Planificación Financiera y de la Cadena de Valor.

Subsiguientemente, se realiza un diagnóstico, tanto interno, como externo del negocio, con el objetivo de obtener la información necesaria respecto del funcionamiento del negocio y del entorno en el que esta desenvolviéndose, dejando como resultado una deficiente estructura organizativa desde su creación, debido a poca disposición de tiempo por parte de sus propietarios. Se pudo determinar que las finanzas nunca fueron llevadas de manera formal, ni técnica, asimismo los Recursos Humanos, procedimientos y políticas se gestionaron de manera empírica. Por ello el crecimiento de la empresa y el aumento de participación en el mercado no se han dado en la medida de lo esperado, al contrario, se

han desaprovechado muchas oportunidades debido a la toma inapropiada de decisiones por parte de los socios, los cuales no han tenido un sustento sólido y objetivo para la toma de las mismas.

Se realizó un análisis de mercado, mediante encuestas al cliente interno y externo, para de esta manera tener una visión más clara de las áreas que se deben mejorar y también de los procesos que se deben implementar.

A partir de esto se proponen una serie de mejoras como podemos observar en el capítulo tercero, en base a la situación actual de la empresa y de las metas planteadas para el futuro. De esta manera se pudieron determinar cuáles son las áreas críticas que deben ser optimizadas a la mayor brevedad.

La estrategia principal de este estudio y que se pretende llevar a cabo es un análisis de la factibilidad de realizar una alianza estratégica con “EL PUÑAL”, marca posesionada y reconocida en el mercado del entretenimiento, realizando una evaluación financiera con flujos de caja futuros del proyecto y varios indicadores financieros adicionales que podemos encontrar en el capítulo quinto.

Finalmente en el capítulo sexto del presente estudio se presentan las conclusiones y recomendaciones que deberían tomarse en cuenta para llevar a cabo esta alianza estratégica entre Blue Voix Karaoke y El Puñal.

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Quito en los últimos años ha venido creciendo mucho la industria del entretenimiento, con la construcción de varios lugares y creación de otros como por ejemplo toda el área de la Mariscal que fue remodelada, donde encontramos todo tipo de restaurantes, bares, cafés, etc. De igual manera, los centros comerciales han dado una apertura muy grande para la aparición de bares-restaurants, cines y demás franquicias provenientes principalmente de los Estados Unidos. Esta industria tiene un crecimiento constante en la ciudad y aporta de una manera moderada a la economía del país y de la ciudad.

Poco a poco con el crecimiento de la población y con la diversidad de gustos de la misma se fueron diversificando estos lugares de diversión, uno de ellos son las salas de canto o karaokes que fueron apareciendo en la ciudad y que satisfacen las necesidades de los clientes que tienen este gusto.

EventosFarapa Cía. Ltda. es una empresa que aparece en el año 2010 precisamente para manejar Blue Voix Karaoke, el mismo que se estableció en el mes de Agosto del mismo año en la Avenida Eloy Alfaro y Catalina Aldaz, al norte de Quito. La empresa desde sus inicios se ha caracterizado por su deficiente estructura administrativa, debido a que es una compañía de inversionistas emprendedores, los mismos que no le han dado la importancia suficiente a la función planificadora y a las demás funciones administrativas, y le han dando más bien un enfoque de administración secundaria, esto debido a que sus socios se

encuentran laborando en otras empresas y no dedican el tiempo necesario a esta. Las finanzas nunca fueron llevadas de una manera formal, ni técnica. Asimismo, no se tomo a la contabilidad con la seriedad necesaria, sino solamente se cumplió con las disposiciones del Servicio de Rentas Internas sin realizar un análisis de la misma para de esta manera orientar la gestión financiera y la toma adecuada de decisiones, pues, se realiza sin un sustento claro y objetivo, lo cual afecta el posicionamiento de Blue Voix Karaoke en el mercado.

La Planeación Estratégica y Financiera tiene una gran importancia ya que un buen plan estratégico, que sea dinámico y flexible, es la clave para el éxito de cualquier tipo de negocio.

Con todos estos antecedentes, la presente investigación pretende proporcionar las herramientas necesarias de Planeación Estratégica y Financiera que ayuden a los propietarios de *Blue Voix Karaoke* a generar y mantener información oportuna y continua que sirva para la toma de decisiones y para la optima utilización de recursos, que les permitan reconocer los errores y corregirlos antes de que estos se conviertan en incontrolables o que perjudiquen seriamente a la economía de la empresa.

Una de las principales estrategias que se logro plasmar y en la cual se basara este trabajo administrativo es el análisis del impacto financiero de una alianza estratégica a realizarse con “EL PUÑAL”, bar que se encuentra funcionando en nuestra ciudad desde hace dos años y ya cuenta con tres sucursales.

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

- Establecer los fundamentos teóricos y conceptuales dentro de los cuales se enmarque la Planificación Estratégica y Financiera de Eventos Farapa Cía. Ltda.
- Analizar el entorno y situación actual en el que se desenvuelve la empresa Eventos Farapa Cía. Ltda.
- Realizar un diagnóstico estratégico preliminar que permita hacer una propuesta estratégica, de acuerdo a los objetivos organizacionales y en concordancia con su direccionamiento estratégico.
- Determinar las áreas más críticas y que deben ser mejoradas a la mayor brevedad posible, considerando la alianza estratégica a realizarse con “EL PUÑAL”.
- Elaborar una propuesta de mejora de la cadena de valor organizacional y de la estructura de la empresa Eventos Farapa Cía. Ltda., para adecuar la organización a las expectativas de la nueva marca.
- Estimar el impacto de la propuesta de mejoramiento desde el punto de vista financiero, en base a los flujos de caja incrementales que se determinen.

La presente investigación está enmarcada en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de entretenimiento Eventos Farapa Cía. Ltda., que le permita responder a las necesidades futuras del mercado y elaborar una propuesta de mejora de los mismos, así

como de la cadena de valor organizacional con el fin de aprovechar al máximo la alianza estratégica a ser realizada.

Por lo tanto, el resultado de la presente investigación permitirá a los directivos de Eventos Farapa tomar decisiones para lograr una mejora continua de sus procesos, a través de las recomendaciones que surjan de este estudio.

La metodología que se utilizará en la presente investigación llevara a cabo un estudio exploratorio, cuantitativo y cualitativo. En un principio se recolectará toda la información necesaria de la empresa con la finalidad de conocer a fondo su estructura, funcionamiento y expectativas de los clientes, para así determinar aquellos aspectos que merecen ser objeto de mejora.

Las fuentes de información de este trabajo son: Propietarios del negocio, personal que labora en el mismo, clientes, libros, información de revistas económicas, folletos relacionados, información del Internet, Cámara de Comercio de Quito, Superintendencia de Compañías, e información histórica de la empresa.

Posteriormente, la investigación se concentrará en el diseño de un Plan Estratégico para el logro de objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo, así como, una vez conocida la situación actual de la empresa podremos proponer los cambios necesarios para luego evaluar su relevancia financiera y se aprovechará para revisar el contenido del direccionamiento estratégico y plantearlo de manera formal si fuera necesario.

1 ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1.1 Tipo de Negocio

Blue Voix Karaoke es un negocio que desde sus inicios se ha dedicado al negocio del entretenimiento, creado por sus tres socios; Patricio Toledo, Ramiro Cazar y Francisco García, tres jóvenes emprendedores que forman este negocio mediante el uso de sus recursos propios y de un pequeño préstamo para completar su inversión. El negocio funciona desde el día miércoles al sábado, el horario inicia desde las 6pm hasta la hora de cierre que permite la ley en cada uno de sus respectivos días de funcionamiento, esto con el fin de satisfacer a un segmento de clientes que son las personas que salen de sus trabajos aproximadamente a las 6 de la tarde.

El objetivo principal de *Blue Voix Karaoke* es brindar una experiencia diferente al cliente mediante un servicio de calidad y con el mejor ambiente, para esto cuenta con un local con capacidad para aproximadamente 90 personas, una terraza panorámica con pantalla gigante, una sala general con tarima e iluminación LED y pantallas plasma, dos salas privadas con extracción de aires, aire acondicionado y plamas con una capacidad aproximada de 12 personas por sala, servicio de bar con gran variedad de licores y coctelería y

servicio de guardianía para que nuestros clientes estén siempre tranquilos y puedan disfrutar de su tiempo libre en *Blue Voix Karaoke*.

Cuenta con una variedad de 3600 canciones de las cuales el cliente puede escoger para cantar, las canciones no tienen ningún costo, lo cual es una estrategia utilizada por la empresa para atraer más clientes, se realizó una alianza estratégica con *Wasabi Sushi* ubicado en la parte inferior de su local y de esta manera puede ofrecer esta comida a sus clientes y así mismo ofrece una variedad de picadas frías. En lo que a bebidas se refiere cuenta con una gran variedad de cocteles y bebidas alcohólicas y no alcohólicas de gran calidad, de esta manera se les puede brindar el mejor servicio a todos nuestros consumidores.

Al contar con salas privadas, *Blue Voix Karaoke* puede ofrecer a todos sus visitantes la opción de cantar en privado con todo su grupo de amigos lo cual representa un valor agregado para el local.

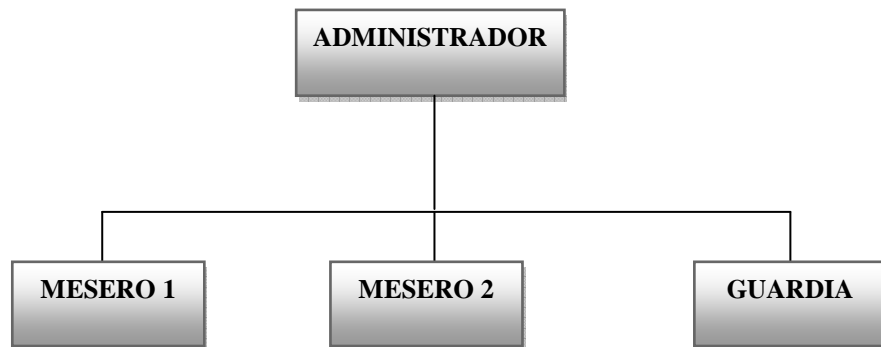
1.1.2 Estructura Organizacional Actual

Blue Voix Karaoke cuenta con una estructura organizacional bastante sencilla al tratarse de un negocio pequeño y que no cuenta con muchos empleados, su estructura es vertical debido a que su administrador controla al resto del personal, pero al mismo tiempo es horizontal ya que el resto de empleados se encuentran en el mismo nivel, y esto más que nada debido a que sus propietarios han pensado que toda idea o pensamiento de cada uno de sus empleados, sean estas positivas o negativas, tienen una importancia muy

grande ya que así es como se puede mejorar el servicio, brindándoles a ellos todas las herramientas necesarias para que puedan desenvolverse de la mejor manera en su puesto de trabajo, por ejemplo las personas encargadas de la barra no laboran los cuatro días seguidos ya que esto causaría un agotamiento debido a las largas jornadas nocturnas.

Por ello lo que se ha determinado es que realicen su labor dos días a la semana, permitiendo que otras dos personas lo hagan los otros dos días, si bien es cierto por un lado esto es muy beneficioso ya que permite que las personas estén sin un nivel de cansancio acumulado, pero a su vez es negativo ya que las destrezas de cada uno son diferentes y esto puede causar malestar en algunos de los clientes que se encuentran acostumbrados a un determinado tipo de servicio.

A continuación se incluye un gráfico, el cual muestra el organigrama estructural actual de *BLUE VOIX KARAOKE*:

GRAFICO No. 1**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE BLUE VOIX****KARAOKE**

Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 12.
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

1.1.3 Situación Legal Actual

Los tres socios propietarios de *Blue Voix Karaoke Lounge* formaron una compañía limitada el once de enero del 2010 con un capital social de 400 dólares, la misma que cumplió con todos los requisitos de ley como inscripción en la Superintendencia de Compañías, pago de la patente municipal y otros trámites varios realizados por el abogado, para de esta manera obtener el RUC en el servicio de rentas internas que le permita facturar sin ningún problema, ya que la actividad que estipula el RUC es Administración y Manejo de locales comerciales y entretenimiento.

Se realizan declaraciones mensuales de impuestos con la colaboración de una contadora la cual se reúne con el administrador del local y uno de los socios una vez por semana para determinar todos los ingresos y egresos que se tiene como compañía y de esta manera llevar la parte tributaria de una forma óptima.

Se obtuvo el permiso único de funcionamiento que otorga el municipio de Quito, para el funcionamiento de este tipo de negocios, lo que permite realizar todas las actividades sin ningún problema, ya que el permiso único de funcionamiento incluye todos los permisos necesarios que son los siguientes:

- IRM.
- Compatibilidad de uso de Suelo.
- Bomberos.
- Intendencia.
- Sayce.
- Patente Municipal.
- Medio Ambiente.

De esta manera se encuentra al momento todo el ámbito legal del negocio, funcionando sin ningún problema y llevando las cosas en regla y con el orden necesario.

1.1.4 Principales Proveedores y Clientes

Realizando un análisis se pudo determinar que *Blue Voix Karaoke* cuenta con tres grandes proveedores que le abastecen de los licores y suministros necesarios para el normal funcionamiento del negocio.

El primero es la empresa Liquor's la cual es representante de varias marcas de licores en el país como es el caso de: Grants, El Charro, Jack Daniels, Bacardi,

Néctar, etc. La política de este proveedor es de dar un plazo de pago al cliente de 30 días y a su vez ayudar con la decoración del local y artículos publicitarios de los productos que ellos ofrecen, es un proveedor de vital importancia para el negocio debido a que es representante exclusivo de varias marcas de licores que son muy apetecibles por los clientes.

Otro proveedor muy importante es Dipanlic, empresa que es la encargada de la importación y distribución exclusiva de Ron Abuelo y Ron Cortez, siendo este primero el que tiene el mayor volumen de venta en el negocio en comparación con todos los otros licores por lo cual es una bebida que nunca puede faltar, la política con ellos de igual manera es de 30 días plazo para el pago.

Se tiene otro proveedor que es parte de una red de despensas donde se consigue todas las bebidas alcohólicas restantes que no se encuentra en los dos proveedores anteriores, la política con este proveedor es de máximo 15 días plazo.

Como se puede observar gracias a la política de cobro que tienen los proveedores, se puede financiar las operaciones mediante los recursos de ellos, esto es muy bueno siempre que se maneje un nivel de inventarios optimo, para esto se realizan compras semanales de los productos necesarios que se determinaron en base a la experiencia del negocio mismo.

Los principales clientes de *Blue Voix Karaoke* son personas de entre 24 y 35 años y más que nada las personas que trabajan por el sector, al encontrarse en

un sector muy comercial como es la avenida Eloy Alfaro, cuenta con muchas oficinas cerca especialmente en la zona de la República del Salvador, por lo que se trata de dar el mejor servicio a estas personas para que sean ellos quienes frecuenten regularmente el establecimiento, dándoles la facilidad de celebrar sus cumpleaños o despedidas que se realizan constantemente en las oficinas, entre otros eventos varios que se ofrece, así mismo las amistades de los dueños han logrado que poco a poco más personas tengan la oportunidad de conocer el lugar y así visitarlo constantemente. Siempre tratamos de conseguir una mayor cantidad de clientes que nos visiten y conozcan el lugar, pero al momento la falta de capital es un factor muy importante que no permite que se invierta el dinero necesario en publicidad para de esta manera generar un crecimiento sostenido.

1.1.5 Competencia

Blue Voix Karaoke se encuentra ubicado justamente en un sector donde la competencia es bastante grande, al momento en menos de 1000 metros se pueden encontrar 8 diferentes karaokes, los cuales ofrecen diferentes productos, servicios y precios, pero básicamente se ha determinado que la competencia directa por precio, servicio e instalaciones se encuentra muy marcada con dos de ellos.

El primer y más importante es *Copas&Notas* el cual cuenta ya con aproximadamente ocho años de experiencia y con una clientela bastante marcada, anteriormente ellos se encontraban ubicados donde ahora es *Blue*

Voix Karaoke, lo cual es una ventaja ya que mucha gente que estaba acostumbrada a ir allí ahora visita en muchas ocasiones solo para conocer pero termina regresando, la desventaja es que el audio que existe en *Copas&Notas* es mejor.

El segundo karaoke llamado *A-Kpela* brinda un servicio bastante bueno y sus casi 11 años de experiencia lo demuestran, la ventaja que presenta *Blue Voix* frente a ellos es que las instalaciones son más nuevas y cuenta con mejores y modernos equipos, pero en cambio la desventaja es que *Blue Voix* no cuenta con una cocina para ofrecer una variedad de alimentos a sus clientes mientras que *A-Kpela* sí.

Sin embargo como se dijo anteriormente la competencia en general es bastante grande y existe una gran variedad de bar-karaokes por el sector donde la gente puede escoger cual visitar, de aquí la importancia de ofrecer un servicio adecuado, ya que este tipo de negocios no son de moda sino más bien de costumbre y la gente va al lugar donde siempre ha recibido un trato cordial y agradable y no tanto a un nuevo lugar para experimentar. Por ello los clientes generalmente nos visitan por recomendación y lo que se pretende con cada nuevo cliente que nos visita es hacerle sentir especial y vivir una experiencia que quede en su memoria y nos ayude a nosotros a mantener esa cartera de clientes vigente.

1.1.6 Ventas Actuales

Blue Voix Karaoke presenta al momento un nivel de ventas bastante constante con un crecimiento mínimo, el mismo que se encuentra compuesto básicamente por el expendio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos y horas de sala privada, es decir todos estos rubros son los que generan los ingresos dentro del negocio para esto se presenta a continuación un cuadro y un gráfico de las ventas de los últimos seis meses.

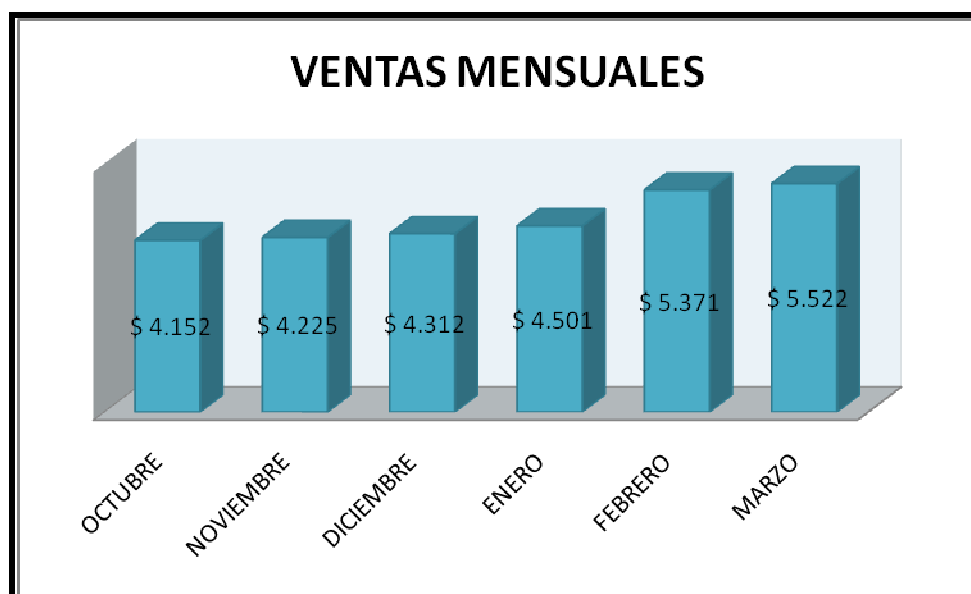
CUADRO No. 1

VENTAS AÑOS 2010-2011					
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
\$ 4.152	\$ 4.225	\$ 4.312	\$ 4.501	\$ 5.371	\$ 5.522

Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 19.

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

GRAFICO No. 2



Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 19.

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

1.1.7 Situación Financiera Actual

Al momento la situación financiera actual del negocio es bastante preocupante, debido a que sus flujos de caja son ligeramente positivos, es decir, todos los ingresos que se tiene por las ventas que genera el negocio, están siendo utilizados para el pago de todas las obligaciones que se tiene, las ventas como ya sabemos provienen de:

- Venta de Bebidas
- Venta de Alimentos
- Horas de sala privada

Mientras que los gastos o egresos que se debe realizar son los siguientes:

- Costo de Ventas
- Sueldos y Salarios
- Servicios Básicos
- Pago mensual préstamo
- Alimentación
- Música en Vivo
- Publicidad
- Contadora

Así es más o menos como se maneja el negocio mensualmente pero lo que se necesita para mejorar esta situación es una propuesta de mejora que ayude

principalmente a aumentar las ventas del establecimiento para que de esta manera se pueda obtener una mayor rentabilidad.

El costo de ventas representa un 28% de las ventas lo cual es bastante bueno para el negocio, sin embargo los gastos operativos al momento son del 70% aproximadamente por lo cual el porcentaje de utilidad neta después de impuestos es mínimo para un negocio que ya cumple más de un año en funcionamiento, esto en base a un análisis vertical realizado.

1.2 ENTORNO DE LA EMPRESA

1.2.1 Aspectos Políticos y Legales

Realizando un análisis situacional de la empresa con su entorno, el aspecto político es uno muy importante, debido a que las decisiones o cambios que se realizan en la política del país pueden afectar de una manera directa o indirecta a la empresa. Por ejemplo en el ámbito político y legal un tema que preocupa mucho es el cambio de leyes o reforma a las mismas que ocurre constantemente, hace algún tiempo atrás se reformo la ley a la importación de licores donde lo que se modifico fue un alza de los aranceles a estos productos dependiendo de varios factores, como el país de donde proviene o la cantidad que contiene la botella, lo cual ocasiona que negocios como el del Karaoke se vean obligados a realizar un alza también en sus precios, por lo cual el cliente que ya no tiene las posibilidades para comprar cierto producto o cancelar por el servicio que brindamos ya no frecuenta el negocio y esto afecta a varios sectores de la economía.

A nivel legal también es importante recalcar que los permisos de funcionamiento para este tipo de negocios se vuelven cada vez más complicados, debido principalmente a que muchos lugares que son netamente comerciales, en el municipio, siguen registrados como zonas residenciales y de esta manera son más estrictos al momento de otorgar los permisos, esto es un inconveniente muy grande porque el proceso primeramente es muy complicado de realizarlo personalmente lo cual hace que se deba contratar un abogado y pues asimismo todo este proceso demora alrededor de 2 meses, lo cual retrasa de una manera absurda la puesta en marcha del negocio y asimismo la renovación de estos permisos que se debe hacer anualmente.

La política tributaria es uno de los ejes fundamentales de este Gobierno, destacando las diversas reformas como la última de estas modificaciones con la que se plantea mejorar los niveles de equidad, combatir la evasión tributaria y enfrentar el déficit de la balanza comercial, así como la salida de capitales del país.

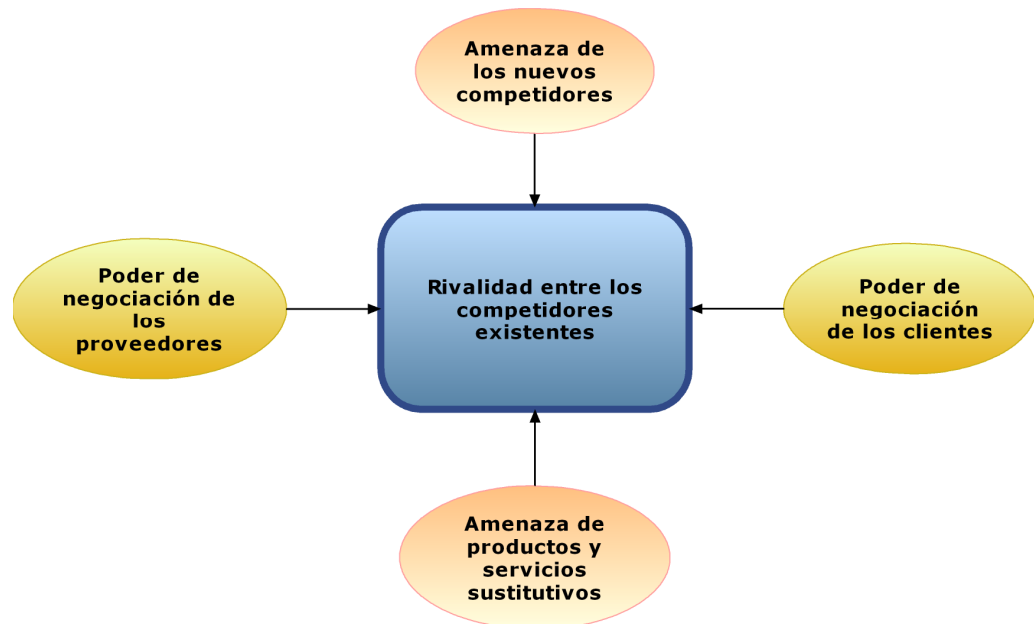
Las posibilidades para el sector del entretenimiento son muy interesantes básicamente debido a la política de sueldos y salarios que adoptó este gobierno donde el salario mínimo vital se incrementó y por ende casi en la mayoría de empresas se realizó un incremento salarial, que aunque mínimo, permite que las personas puedan invertir este dinero en ocio y entretenimiento.

1.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación se describe las cinco fuerzas de Michael Porter aplicadas a la empresa Blue Voix Karaoke, así:

GRAFICO No. 3

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael, PORTER. (2003). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá: Ed. Norma. p. 15.

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este factor dentro del análisis es muy importante debido que para este tipo de negocios no son muy complicadas las barreras de entrada para nuevos competidores que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, esto hace que el mercado sea atractivo para los nuevos competidores, cuya mayor barrera sería la obtención de los permisos de funcionamiento que es lo más complicado.

2. La rivalidad entre los competidores

Aquí hay que recalcar varios puntos importantes en comparación con la competencia de *Blue Voix Karaoke*,¹ se tiene por ejemplo competidores que llevan mucho tiempo en el mercado, más de ocho años, asimismo el número de competidores que existe es bastante elevado, considerando que solamente en la zona donde se encuentra ubicado el local, existen 8 diferentes karaokes que ofrecen una gran variedad de productos y servicios. Por esta razón y también porque los costos fijos del negocio son bastante elevados es que se hace muy difícil competir con todos los otros karaokes. Por ello que se depende mucho de la promoción que se haga para en base a eso tener una mayor rotación de clientes que lleguen al negocio.

3. Poder de negociación de los proveedores

Si bien es cierto que varios de los productos que comercializa *Blue Voix Karaoke* tienen precios fijos o que varían muy poco debido a los costos de importación y porque básicamente están bien organizados los principales y exclusivos vendedores de ciertos licores, pues esto no se cumple de tal manera dado que hay lugares donde se puede encontrar el producto a muy bajo costo y que probablemente sea ingresado al país de contrabando y este producto es el que se utiliza en la gran mayoría de bares y discotecas de la ciudad. Existen también varios productos sustitutos es decir que se pueden reemplazar por cualquier otro por lo cual hace que sea muy difícil competir

¹ Michael, PORTER. (2003). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá. p. 15.

en la parte de costos con los otros locales debido a que el licor y suministros provienen generalmente de los mismos lugares.

4. Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes en este caso, encuentran varios productos o servicios sustitutos debido a la competencia que existe dentro de la zona por lo cual el poder que ellos tienen es de suma importancia, debido a que tienen muchos lugares a los cuales pueden dirigirse para obtener el mismo servicio, lo cual hace que el precio de los productos sea un factor determinante para la elección del cliente y por ende su poder sea mayor en esta industria. La calidad es otro factor importante y que diferencia el servicio que se puede ofrecer en los diferentes karaokes y ese es el diferencial que también busca el cliente o comprador donde se le pueda ofrecer algo diferente que no encuentre en los otros karaokes.

5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Es importante entender en este punto que existe una amenaza constante de que aparezcan nuevos competidores, que ofrezcan productos y servicios sustitutos, es decir un servicio diferenciado y que incluso podría ser a un menor precio lo cual hace que el mercado no sea tan atractivo debido a la fuerte competencia que existe, de igual manera por el sector se encuentran abriendo varios bares con diferentes conceptos como por ejemplo el tema de vallenatos en vivo, o de bares de música en vivo y estas son otras opciones que se encuentran a disposición de los clientes.

1.2.3 Aspectos Socio-Económicos del Negocio del Entretenimiento

En base a información del Banco Central, se puede observar un incremento del producto interno bruto del país de 3.58% en relación al PIB obtenido en el año pasado², el aumento en el sector de la construcción y su influencia en la variación del PIB también llama bastante la atención. Se puede mirar también un aumento en la inflación mientras que los salarios se mantienen con relación al mes anterior, la tasa de desocupación especialmente en la ciudad de Quito paso de 4.32% a 5.67% con relación a diciembre de 2010.

Las exportaciones pasaron de 1.562,64 a 1.612,37 (millones USD FOB) mientras que las importaciones decayeron de 1,619.48 a 1,511.77 (millones USD FOB) lo cual permite que la balanza comercial acumulada sea positiva.

De esta manera se puede tener una mejor apreciación de la situación económica actual del país y en base a esta ver como se ve afectada la industria y la compañía en estudio.

Es importante realizar un análisis de la situación socio-económica actual que tiene el país y que afectarían de una manera directa o indirecta al negocio. Uno de los puntos por el que quisiera iniciar es denotando el reciente incremento que se hizo al salario mínimo unificado y que en este momento está en los 270 dólares, lo cual por efecto domino hace que la mayoría de empresas realicen un alza de sueldos y salarios a todo nivel en la misma proporción, esto es una

² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Informes de Gestión*. Ed. BCE. p. 12.

opción de cada empleador, pero por lo general en algunas de las empresas ocurre eso y entonces personas que tenían un ingreso medio considerable, tienen ahora un ingreso adicional lo cual hace que ese dinero pueda ser invertido en entretenimiento, esto es un factor muy importante para *Blue Voix Karaoke* que permite que un mayor número de clientes pueda visitarlo, pero cabe recalcar que esto únicamente ocurre con una clase social media alta y alta, donde el alza de precios en general no es un impedimento, pero para los clientes o potenciales clientes de clase media baja que tenía el karaoke, esto sí es un problema debido a que el incremento que se ha dado últimamente en el nivel de vida hace que ese dinero extra que perciben les ayude a pagar las cuentas y deudas pendientes.

La sociedad y especialmente el segmento de clientes de *Blue Voix Karaoke* ha vivido últimamente un incremento en los costos de los lugares donde frecuentaban para realizar su esparcimiento, este incremento se ha tomado de una manera muy positiva tomando en cuenta también el incremento de los insumos e inventario que son necesarios para poder trabajar, lo cual es algo bueno en la sociedad que denota su interés por mantener vivo este sector de la economía.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 MARKETING MIX

El mercadeo es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.³

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es un concepto que se utiliza para determinar al conjunto de herramientas y variables que tiene el gerente de marketing o la persona responsable de marketing dentro de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad.⁴

Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las Cuatro P. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos, de

³ D., EMERY. (2000). *Fundamentos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1era Edición. p. 46.

⁴ Samuel, CERTO. (2004). *Administración Estratégica*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. p. 85.

ahí la importancia de saber si los objetivos planteados serán a corto o a largo plazo, ya que ciertas variables serán difíciles de modificar en el tiempo cercano.⁵

En este caso se analizará la propuesta estratégica vigente con respecto al marketing mix aplicado en Blue Voix Karaoke.

2.1.1 Producto

El concepto de crear grabaciones de estudio que carecen de la voz principal ha sido de alrededor de casi todo el tiempo como la grabación en sí. Muchos artistas, aficionados y profesionales, actuar en situaciones en las que una banda completa / orquesta es bien vista logístico o financiero práctico, por lo que utilizar un "karaoke" de grabación, sino que son, sin embargo, los artistas originales. (This is not to be confused with "lip synching" in which a performer mimes to a previously produced studio recording with the lead vocal intact.) (Esto no debe confundirse con "playback", en el que un artista imita a un estudio de grabación previamente elaborado con la intacta voz principal).

La empresa *Blue Voix Karaoke* como ya se menciona antes funciona desde el día miércoles al sábado, el horario inicia desde las 6pm hasta la hora de cierre que permite la ley en cada uno de sus respectivos días de funcionamiento, esto con el fin de satisfacer a un segmento de clientes que son las personas que salen de sus trabajos aproximadamente a las 6 de la tarde.

⁵ Harold, KOONTZ. (2003). *Administration*. Bogotá: Ed. Norma Tercera edición. p. 35.

Cuya meta es brindar una experiencia diferente al cliente mediante un servicio de calidad y con el mejor ambiente, para esto cuenta con un local con capacidad para aproximadamente 90 personas, una terraza panorámica con pantalla gigante, una sala general con tarima e iluminación LED y pantallas plasma, dos salas privadas con extracción de aires, aire acondicionado y plasmas con una capacidad aproximada de 12 personas por sala, servicio de bar con gran variedad de licores y coctelería y servicio de guardianía para que nuestros clientes estén siempre tranquilos y puedan disfrutar de su tiempo libre en *Blue Voix Karaoke*.

Al contar con salas privadas, *Blue Voix Karaoke* puede ofrecer a todos sus visitantes la opción de cantar en privado con todo su grupo de amigos lo cual representa un valor agregado para el local.

2.1.2 Precio

Blue Voix Karaoke tiene como política que exista un consumo mínimo de 10 dólares por persona dentro de su establecimiento, el mismo que puede ser utilizado entre una gran variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como también en picaditas y comida en general.

Las canciones no tienen ningún costo y el cliente puede cantar sin límite durante toda la noche, lo cual es un valor agregado ya que el cliente no invierte su dinero en canciones sino más bien en comidas y bebidas. Los precios individuales de los servicios se presentan a continuación en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 2

PRECIOS ACTUALES DE BLUE VOIX KARAOKE

<u>Whisky</u>	<u>Trago</u>	<u>Botella</u>	<u>Cerveza</u>	<u>Botella</u>
Jack Daniels	\$ 8,00	\$ 98,00	Corona	\$ 5,00
Jaggermeister	\$ 5,00	\$ 85,00	Club Verde	\$ 3,00
Johnny Rojo	\$ 5,00	\$ 68,00	Pilsener	\$ 2,50
Johnny Negro	\$ 9,00	\$ 117,00	Micheladas	\$ 4,00
Something Special	\$ 6,00	\$ 82,00	Energizante	Lata
Buchanans	\$ 15,00	\$ 168,00	Red Bull	\$ 5,00
Grants	\$ 5,00	\$ 46,00	Cocteles	Trago
Ron	Trago	Botella	Blue Voix	\$ 5,00
Bacardi	\$ 5,00	\$ 45,00	Margarita	\$ 5,00
Appleton Dorado	\$ 5,00	\$ 50,00	Daiquiri Fresa	\$ 5,00
Abuelo 7 años	\$ 7,00	\$ 35,00	Mojito	\$ 5,00
Abuelo	\$ 4,00	\$ 30,00	Caipirinha	\$ 5,00
Vodka	Trago	Botella	Piña Colada	\$ 5,00
Absolut	\$ 4,00	\$ 55,00	Tequila Sunrise	\$ 6,50
Absolut Mandarinina	\$ 5,00	\$ 60,00	Padrino	\$ 6,50
Absolut Flavors (Frambuesa,	\$ 4,00	\$ 60,00	Jaggerbomb	\$ 6,50
Finlandia	\$ 4,00	\$ 50,00	Long Island Ice tea	\$ 6,50
Aguardiente	Trago	Botella	Comida	Unidad
Nectar Azul	\$ 5,00	\$ 45,00	Picada de Carnes Frias 6P	\$ 20,00
Nectar Rojo	\$ 5,00	\$ 50,00	Otros	Unidad
Tequila	Trago	Botella	Hora de sala privada	\$ 15,00
Jose Cuervo	\$ 5,00	\$ 62,00		
El Charro	\$ 4,00	\$ 46,00		
La Hacienda	\$ 6,00	\$ 70,00		

Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 19.

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

2.1.2.1 Análisis de la Oferta

Para tener una adecuada política de precios, se realizó un análisis de la oferta que ofrecen los karaokes considerados competencia y que se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 3

ANÁLISIS DE LA OFERTA

		ANÁLISIS COMPETENCIA																			
		A-Kpela				El Punal				El Refugio				La Cuadra				Melt			
		Precio trago	Margen trago	Precio Botella	Margen Botella	Precio trago	Margen trago	Precio Botella	Margen Botella	Precio trago	Margen trago	Precio Botella	Margen Botella	Precio trago	Margen trago	Precio Botella	Margen Botella	Precio trago	Margen trago	Precio Botella	Margen Botella
	Nombre																				
WHISKY	Jack Daniels	\$ 7,50	465%	\$ 95,90	371%	\$ 10,00	619%	\$ 95,00	368%	\$ 4,60	285%	\$ 115,00	445%	\$ 7,00	434%	\$ 80,00	310%	\$ 9,50	588%	\$ 115,00	445%
	Johnny Rojo	\$ 6,90	631%	\$ 75,90	434%	\$ 7,00	640%	\$ 65,00	371%	\$ 4,60	421%	\$ 68,00	389%	\$ 6,00	549%	\$ 60,00	343%	\$ 8,50	777%	\$ 90,00	514%
	Johnny Negro	\$ 9,90	543%	\$ 119,90	411%	\$ 12,00	658%	\$ 120,00	411%	\$ 4,60	252%	\$ 115,00	394%	\$ 8,50	466%	\$ 95,00	326%	\$ 10,50	576%	\$ 125,00	429%
	Grants	\$ 5,50	728%	\$ 54,90	454%	\$ 6,00	794%	\$ 50,00	414%	\$ 4,60	609%	\$ 68,00	563%	\$ 5,00	662%	\$ 55,00	455%	\$ 7,50	993%	\$ 75,00	621%
	Chivas	\$ 9,90	559%	\$ 119,90	423%		0%		0%	\$ 4,60	260%	\$ 115,00	406%	\$ 8,50	480%	\$ 100,00	353%	\$ 10,50	593%	\$ 130,00	459%
	Jaggermaister		0%		0%	\$ 6,00	360%	\$ 85,00	319%		0%		0%		0%		0%		0%	\$ 70,00	263%
	Something Special	\$ 6,50	594%	\$ 65,90	377%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
RON	Bacardi	\$ 4,40	845%	\$ 26,50	318%		0%		0%	\$ 4,60	883%	\$ 38,00	456%	\$ 5,00	960%	\$ 55,00	660%	\$ 6,50	1248%	\$ 65,00	780%
	Abuelo	\$ 4,40	1207%	\$ 26,50	454%	\$ 4,00	1097%	\$ 35,00	600%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
	Abuelo 7 años		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
	Havana Club		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
AGUARDIENTE	Paisa	\$ 3,70	1869%	\$ 23,50	742%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
	Nectar azul	\$ 4,20	678%	\$ 27,90	281%	\$ 4,00	645%	\$ 35,00	353%	\$ 4,60	742%	\$ 38,00	383%	\$ 4,00	645%	\$ 40,00	403%		0%	\$ 60,00	605%
	Nectar Rojo		0%		0%	\$ 3,00	588%	\$ 30,00	367%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
	Cachaca 51		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Vodka	Nemirof													\$ 4,00		\$ 40,00					
	Finlandia													\$ 5,00		\$ 50,00					
	Absolut		0%		0%	\$ 7,00	672%	\$ 65,00	390%	\$ 4,60	442%	\$ 56,00	336%	\$ 5,50	528%	\$ 55,00	330%	\$ 5,00	480%	\$ 80,00	480%
TEQUILA	Jose Cuervo	\$ 5,90	515%	\$ 41,90	229%	\$ 5,00	436%	\$ 65,00	355%	\$ 4,60	401%	\$ 50,00	273%		0%		0%		0%	\$ 65,00	355%
	Charro	\$ 5,50	728%	\$ 35,90	297%		0%		0%		0%		0%	\$ 5,00	662%	\$ 50,00	414%		0%		0%
OTROS	Triple sec		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
	Granadina		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
	Tres Plumas		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
CERVEZA	Heineken		#iDIV/0!	\$ 3,50	300%		#iDIV/0!		0%		#iDIV/0!		0%		#iDIV/0!		0%		#iDIV/0!		0%
	Budweiser		#iDIV/0!	\$ 3,50	365%		#iDIV/0!		0%		#iDIV/0!		0%		#iDIV/0!		0%		#iDIV/0!		0%

Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 21.

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Como se puede observar se realizó un análisis minucioso de la competencia, para así determinar en base a un promedio los precios de los productos y servicios ofrecidos por Blue Voix Karaoke.

2.1.3 Plaza

Blue Voix Karaoke se encuentra ubicado en la Avenida Eloy Alfaro N34-94 y Catalina Aldaz al norte de la ciudad de Quito, se ha determinado que esta zona es muy buena para este tipo de negocios, ya que a lo largo del tiempo varios karaokes se han establecido en la misma y por ende los clientes ya saben a qué ubicación de la ciudad dirigirse para encontrar un karaoke lo cual es una oportunidad bastante buena para Blue Voix.

Cuenta con parqueadero privado para 10 carros y una persona de seguridad que se encarga de vigilar los mismos, lo cual de igual manera es una fortaleza importante en relación a la competencia. Ya que lo que se vende son productos tangibles e intangibles es muy importante el personal que se encuentra atendiendo al cliente final, ya que en las actitudes y conocimientos de los mismos es en lo que se fijara el cliente, creando de esta manera un valor agregado para el negocio.

El segmento al que se dirige el Karaoke es a personas entre 25 y 50 años que viven en el norte del Distrito Metropolitano de Quito y con una clase social media y alta. Por ello la ubicación nos parece muy apropiada para llegar al segmento deseado, ya que cuenta con todas las condiciones indicadas para satisfacer las necesidades de los mismos.

Los procesos que se realizan en el negocio también juegan un papel muy importante, ya que el cliente formara parte de los procesos o mecanismos que se tenga en el establecimiento para entregar al mismo el producto tangible o intangible, esto determinara una calidad de servicio adecuada y satisfactoria

Se debe tratar de tangibilizar el servicio, dándole forma a las percepciones del servicio por el ello blue Voix karaoke pone mucho énfasis en accesorios, etiquetas, rótulos y otros artículos que generan una percepción de la marca en el cliente.

2.1.4 Promoción

Consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que el negocio utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.⁶

Una de las principales herramientas en la promoción del negocio es la publicidad que al momento se la viene realizando únicamente a través de mailing masivo y de redes sociales, considerando que no se lo hace de una manera adecuada.

El servicio que realiza el personal dentro del establecimiento es otra manera de cumplir con los objetivos de publicidad y marketing, ya que si el cliente recibe

⁶ CHASE, ALQUILANO, JACOBS. (2003). *Administración de la producción de operaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill. pp. 119-130.

un trato adecuado, se encargara el mismo de hacer una publicidad positiva del establecimiento.

Promociones en el karaoke si se realizan de manera constante, pero la comunicación hacia los clientes de las mismas es mínima, por lo cual el consumidor no se entera de las promociones que se está ofreciendo y este es un punto muy crítico donde se debe mejorar.

Se tiene una alianza estratégica con una empresa de diseño, pero se la utiliza únicamente para la realización de flyers de partidos de futbol o cumpleaños y su respectiva publicación en facebook, por lo cual este tema de promoción, publicidad y marketing debe ser mejorado considerablemente.⁷

2.2 INVESTIGACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Para el cumplimiento de esta investigación se realizo una encuesta a los clientes internos y externos del negocio, tomando en cuenta la situación actual del establecimiento y considerando todos los posibles factores que en ella deberían estar para que de esta manera los resultados sean confiables.⁸

2.2.1 Objetivos de la Encuesta

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

⁷ David, FRED R. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. p. 56.

⁸ *Ibíd.* p. 64.

- Determinar si *Blue Voix Karaoke* realiza una adecuada publicidad del negocio.
- Establecer el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la atención recibida por el personal.
- Verificar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a las instalaciones, su limpieza y decoración.
- Precisar si *Blue Voix Karaoke* tiene precios adecuados con relación al mercado y que estos sean de satisfacción del cliente.
- Obtener una visión general de la apreciación del cliente respecto de *Blue Voix Karaoke* y sus sugerencias para poder mejorar cualquiera de los aspectos tratados y que generen valor agregado.
- Realizar una medición de la diferencia entre la calidad recibida y la calidad esperada, midiendo el grado de satisfacción del cliente después de recibir nuestros servicios y productos.
- La definición de los ejes de mejora y de las acciones.

2.2.2 Modelo de Encuesta

A continuación se presenta el modelo de encuesta utilizada:

CUADRO No. 4

ESTA ENCUESTA SE VALORARA CON UN GRADIENTE DE 1 A 5 EN EL QUE 1 CORRESPONDERA A "NADA DE ACUERDO" Y 5 "TOTALMENTE DE ACUERDO"						
1	Nada de acuerdo					
2	Poco de Acuerdo					
3	Medianamente de Acuerdo					
4	De Acuerdo					
5	Totalmente de Acuerdo					
NOMBRE			EMAIL			
EDAD			CUMPLEAÑOS			
N.-	items	Valoracion				
		1	2	3	4	5
1	Blue Voix Karaoke realiza una adecuada publicidad del negocio					
2	Blue Voix Karaoke realiza una adecuada promocion de los eventos y servicios que ofrece					
3	El trato del personal es considerado y amable					
4	El personal esta totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar					
5	Blue Voix Karaoke ofrece una suficiente variedad de productos					
6	Blue Voix Karaoke cuenta con instalaciones modernas y adecuadas para los servicios y productos que ofrece					
7	Blue Voix Karaoke recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de sus clientes					
8	Blue Voix Karaoke ofrece una buena asesoria con respecto a las inquietudes de sus clientes					
9	El personal dispone de tecnologia adecuada para relizar su trabajo					
10	Los precios de Blue Voix Karaoke son buenos en relacion al servicio y sus instalaciones					
11	Las bebidas y alimentos comercializados cumplen sus expectativas					
12	Le gustaria que Blue Voix Karaoke ofreciera una mayor variedad de bebidas y cocteles?					
13	Le gustaria que Blue Voix karaoke ofreciera una mayor variedad de alimentos y picadas?					
14	El servicio de nuestros empleados es rapido					
15	En general el servicio ofrecido por Blue Voix Karaoke es satisfactorio					
16	Le gustaria que Blue Voix Karaoke le informara sobre eventos y promociones a su correo?					
SUGERENCIAS:						

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

2.2.3 Aplicación

La encuesta fue realizada a los clientes internos y externos de Blue Voix Karaoke, como conocemos ya el segmento al cual está dirigido el negocio es a personas que vivan en el norte del Distrito Metropolitano de Quito y que

tengan entre 25 y 50 años y que sean de clase media y alta. Para la realización de estas encuestas se determinó que el lugar más apropiado era en el establecimiento mismo, después de que el cliente haya recibido los productos y servicios, ya que en ese momento las respuestas serán muy objetivas y esto es lo que se busca obtener, se realizó la encuesta durante varias semanas hasta completar una muestra de 100 encuestas.

2.2.4 Resultados

Después de realizar las encuestas y su respectiva tabulación y análisis se pudieron determinar los siguientes resultados, sobre los cuales sería importante establecer estrategias de mejora y un análisis profundo paso a paso de todos los procesos que esto implica:

- *Blue Voix Karaoke* no realiza una adecuada publicidad del negocio, así mismo de los eventos y servicios que ofrece.
- Se debe mejorar el trato del personal hacia los clientes ya que los mismos se encuentran medianamente de acuerdo con el trato recibido, de igual manera analizar si el personal contratado se encuentra calificado para desempeñar las funciones designadas de una manera adecuada.
- La variedad de productos ofrecidos por *Blue Voix Karaoke* es adecuada y genera una satisfacción en el cliente.

- Las instalaciones donde funciona el Karaoke son modernas y adecuadas para el desempeño del negocio según los clientes.
- Se debería mantener un registro constante de sugerencias para que los clientes puedan manifestar sus quejas y esto ayude a brindar un mejor servicio.
- Se debe plantear estrategias que tomen en cuenta una implementación tecnológica, que permita que los empleados se puedan desempeñar de una mejor manera.
- Los precios de *Blue Voix Karaoke* son aceptables y buenos en relación al servicio y las instalaciones.
- Se debe ofrecer una mayor variedad de productos, tanto bebidas como alimentos.
- A nivel general el cliente que visita Blue Voix Karaoke se encuentra satisfecho con el servicio recibido.

Estos son los resultados obtenidos de las encuestas que se podrán observar de una mejor manera mediante los gráficos obtenidos de la tabulación que se encuentran en los anexos de este trabajo.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

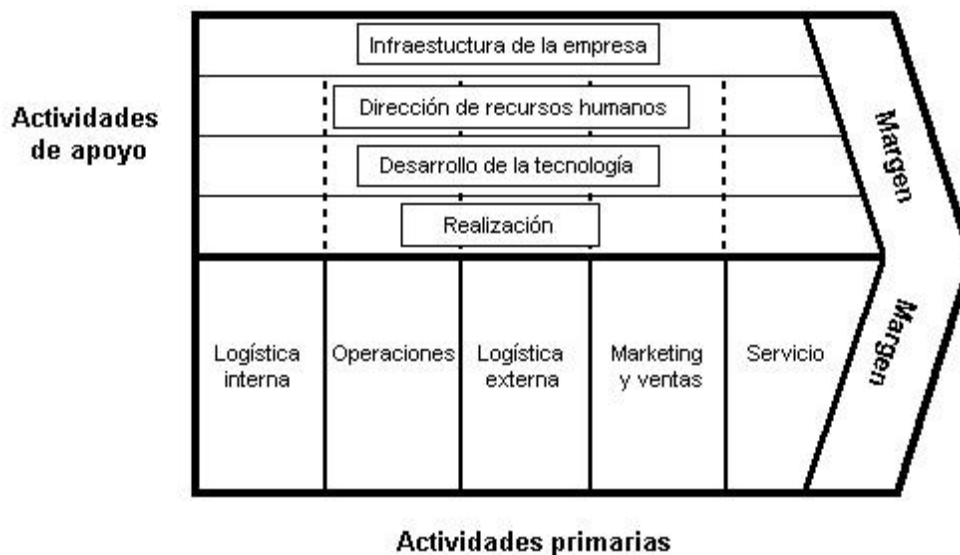
3.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

3.1.1 Cadena de Valor Actual de la Empresa

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.⁹

GRAFICO No. 4

CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA



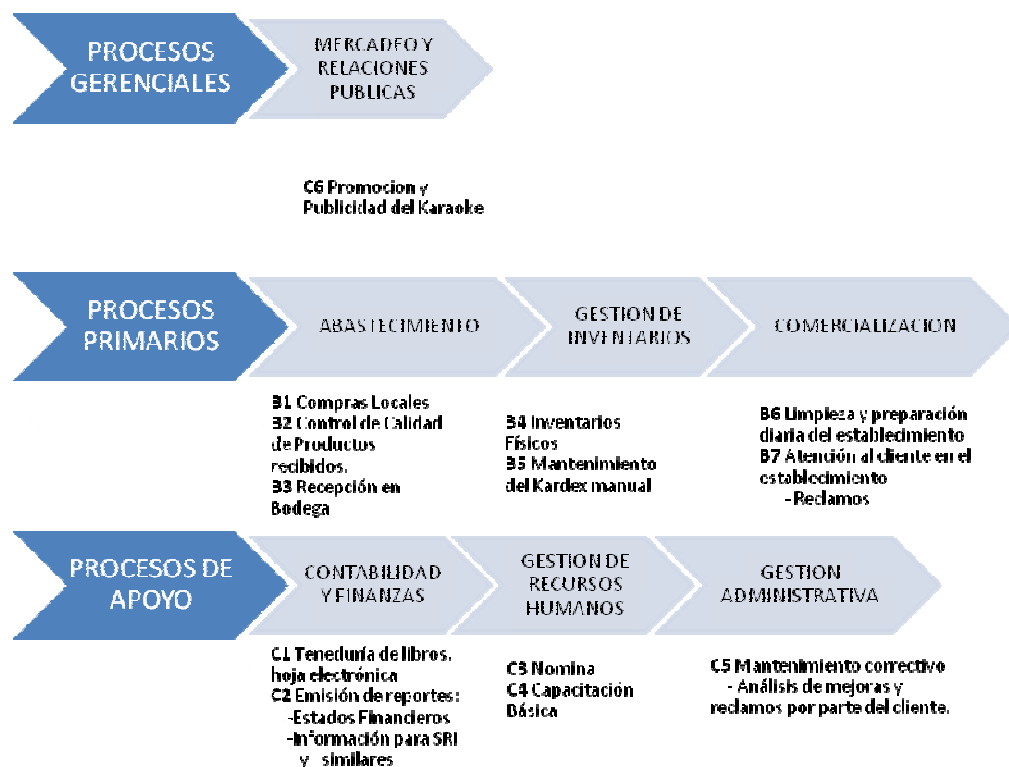
Fuente: Michael, PORTER. (2003). *Ventajas Competitivas*. Bogotá: Ed. Norma. p. 54.
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

⁹ Charles, HILL. (2003). *Administración Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hil. 3era edición. p. 56.

A continuación se presenta la cadena de valor actual de la empresa **EVENTOS FARAPA**.

GRAFICO No. 5

CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA



Fuente: EVENTOS FARAPA. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 13.

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

En total se identificaron siete procesos primarios (B1-B9) y seis procesos complementarios (C1-C6). Dentro de los procesos complementarios, 5 son de apoyo (C1-C5) y 1 es de tipo Gerencial (C6).

3.1.2 Análisis Situacional Interno de la Empresa

3.1.2.1 Procesos Primarios

Abastecimiento: Las compras se efectúan directamente a proveedores locales en base a la observación de existencias en bodega. Actualmente, no se lleva a cabo un proceso muy elaborado de control de calidad de los productos adquiridos. Sería muy importante para la empresa implementar un software de control que le permita llevar un inventario exacto en base a las ventas diarias que se realiza para de esta manera tener siempre un número exacto de faltante y poder realizar un cronograma de compra de inventarios o de abastecimiento. Debido al volumen de ventas que se tiene al momento no se podría pensar en obtener descuentos por compras en volumen.

La adquisición de los productos que se necesitan para funcionamiento del negocio se lo hace acercándose donde cada uno de los proveedores para posteriormente llevarlos al local comercial, sería importante realizar un mayor control de existencias, para de esta manera poder hacer un solo pedido semanal y que este sea enviado directamente al local comercial, ya que al momento se debe acudir varias veces en la semana por el insuficiente control que se tiene.

El control de calidad que actualmente se lleva a cabo es visual, exclusivamente. Esto ocasiona que en ciertas circunstancias se deba proceder a hacer devoluciones, por falta de un control de calidad

exhaustivo. Se tiene mucha confianza en los proveedores, avalada por su prestigio de varios años. En la práctica los reclamos o devoluciones no se han presentado en niveles significativos y por eso se considera que no son críticos para el negocio. En este sentido, la eventual ejecución de procedimientos adicionales y diferenciados de control de calidad se justificaría ante eventos de mayor materialidad.

Posteriormente los productos son ingresados a bodega, donde simplemente se realiza una comparación entre lo facturado y lo recibido, constatando que las cantidades coincidan, se realiza un pequeño detalle de ingreso de bodega que se almacena en un archivo para posteriores revisiones.

Gestión de Inventarios: Al llegar los productos solicitados al proveedor al establecimiento, se debe proceder a colocarlos inmediatamente en la bodega de una manera organizada, para de esta manera realizar el asiento en el kárdex manual que lleva la empresa, en base a las cantidades recibidas. Se trata de organizar en la bodega de acuerdo al tipo de producto, para que de esta manera sea mucho más sencillo para los empleados encontrar dichos productos al momento de realizar una venta, de ahí que la gestión de inventarios es otra área estratégica de resultados.

Parte de este inventario es colocado directamente en la barra con el fin de poder despachar de una manera más eficiente al cliente y también como parte de la decoración del Karaoke, todo este inventario que es llevado a la barra se lo registra y asimismo todo producto adicional que deba ser

sacado de la bodega, ya sea para entregar a un cliente o para ser colocado en el área de barra, debe ser registrado.

Debido a que se realiza mayormente una venta de bebidas alcohólicas en botella, se procede a realizar un inventario físico semanalmente, para poder compararlo con el kárdex, para que de esta manera no existan arbitrariedades, esto también con el fin de determinar el pedido exacto que se debe realizar al proveedor para el normal funcionamiento del negocio.

La inexistencia de un software, que posibilite capturar la información relativa a inventarios, no permite llevar a cabo una gestión más completa o integral de las existencias disponibles en bodega y tampoco apoyarse en él para tomar ciertas decisiones en cuanto a volúmenes de stock, lotes de compra y otras de similares características o relacionadas.

Comercialización: El área de comercialización básicamente comprende del proceso de atención al cliente, al ser un local comercial este paso es el de mayor importancia, ya que de aquí es donde depende el éxito del negocio¹⁰, el proceso inicia con el correcto recibimiento y ubicación de los clientes, posteriormente ellos realizan un pedido de lo que desean servirse y de igual manera escogen las canciones que desean cantar de una amplia gama de canciones que se ofrecen, muchas veces este proceso no se lo puede realizar de la mejor manera ya que solo se cuenta con una persona en barra lo cual a veces resulta ser muy poco pero otras veces

¹⁰ Harold, KOONTZ. (2001). *Administración*. Bogotá: Ed. Norma Tercera edición. p. 35.

resulta ser lo adecuado debido a que la afluencia de gente es muy variable y no se tiene una media constante.

Debido a la carencia de personal por falta de presupuesto no se puede ofrecer al cliente la atención esperada, ya que el servicio se ve afectado directamente por ello, otro factor importante que se debe recalcar es que al tener dos personas en barra que alternan los días de trabajo, esto puede ocasionar que el sabor de ciertas bebidas o comidas que se ofrecen sean alterados y por ende causan malestar en los clientes.

El proceso de facturación se lo realiza manualmente lo cual de igual forma ocasiona muchos retrasos al momento que los clientes ya desean salir del local y muchas veces se ocasionan filas de espera para poder cancelar, esto también ocasiona mucha presión sobre el empleado y el mismo incurre en errores al momento de facturar los cuales posteriormente desencadenan en errores contables.

Es aquí donde parece importante también un software, no solo de inventarios sino también de facturación que ayude a llevar los procesos con un mayor orden y por ende beneficie a los dueños en la toma de decisiones.

3.1.2.2 Procesos de Apoyo

Contabilidad y Finanzas: La parte financiera es manejada por los dueños del negocio, quienes tienen conocimiento del tema, se manejan

estados financieros que se los van actualizando constantemente en base a información recolectada manualmente y la elaboración de tablas en Excel, por ello la obtención de un software que pudiera arrojar reportes de ventas, inventarios, costo de ventas, etc. Sería muy útil para el manejo y toma de decisiones del negocio.

Todos los estados financieros se los realiza a través de hoja electrónica y de igual manera toda la facturación es sintetizada en una hoja de cálculo para poder cumplir con las obligaciones al SRI, se cuenta con una contadora que no es contratada por la empresa directamente, sino que presta servicios profesionales, con la cual los dueños se reúnen quincenalmente para coordinar el tema de facturación y estados financieros y poder cumplir con las declaraciones mensuales de IVA que se le exige el servicio de rentas internas.

Como se mencionó anteriormente, la facturación se realiza de manera manual y esto ocasiona que los empleados muchas veces cometan errores, emitan incorrectamente una factura o la pierdan, lo cual para la empresa es una pérdida de tiempo y dinero que debe ser optimizada de alguna manera. De igual manera el registro de egresos de efectivo que se hacen por caja chica carece de un control adecuado lo cual ocasiona trabas al realizar el cuadro semanal de caja.

Gestión de Recursos Humanos: Al ser una empresa tan pequeña el área de recursos humanos se encuentra manejada por los dueños del negocio, quienes manejan la nomina de empleados y coordinan la capacitación

adecuada que deban recibir los mismos en periodos de tiempo determinados.

Los empleados se encuentra afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde inicios del negocio y los dueños son los encargados de realizar el pago de las aportaciones correspondientes que se deba hacer, asimismo ellos son los encargados de emitir los cheques mensuales por concepto de salarios y servicio que perciben cada uno de ellos, aquí es importante observar un error o importante foco de mejora y es la implementación de un sistema de control de horarios del personal, para saber cuántas horas están laborando diariamente y las horas de ingreso y salida, esto permitiría tener una mayor cantidad de tiempo productivo y estar seguros de que el cliente está siendo atendido como se desea ya que las puertas del establecimiento se están abriendo a la hora correcta.

La capacitación debido a motivos económicos ha sido muy escasa y esto también es un factor determinante en la calidad de servicio que recibe el cliente, sin embargo los dueños del negocio siempre están buscando la manera de capacitar a los empleados a un costo accesible para ellos. Han existido según se sabe algunas discrepancias aquí entre los socios debido a que existe una diferente apreciación entre gasto e inversión en el tema.

Gestión Administrativa: Como se pudo apreciar en el Organigrama de *Blue Voix Karaoke*, se cuenta con un administrador quien tiene a su cargo

a los otros tres empleados, asimismo este administrador es quien se encarga de resolver todas las quejas que tengan los clientes y dialogar con los meseros y guardia para aplicar medidas correctivas especialmente sobre la calidad de servicio que se le está brindando al cliente. Asimismo las mejoras que se puedan dar resultantes de la observación diaria del negocio son transmitidas por este administrador hacia los empleados y puestas en marcha con la aprobación en unanimidad de los dueños.

Una observación en este tema y que ha sido causa de problemas, es que debido a la situación económica del negocio los dueños del mismo, han tenido que actuar como administradores y laborar en horarios proporcionales durante los días que se atiende al público. Esto ocasiona que la ser tres administradores, debido a que son tres dueños, al trato para con los empleados sea diferente por parte de cada uno y que a su vez sean solicitados diferentes requerimientos a los empleados que al día siguiente pudieran terminar por contradecirse con las decisiones del dueño encargado en ese día.

Por ello la intención de los dueños y la mejor solución para este problema es la contratación de un administrador que labore todos los días y pueda transmitir un mensaje claro y continuo a los empleados, pero para que esto sea factible, es necesario que se dé un incremento en las ventas que permita la contratación de esta nueva persona.

3.1.2.3 Procesos Gerenciales

Mercadeo y Relaciones Públicas: El Gerente General es uno de los socios de la compañía, el cual está encargado de toda la parte del marketing y la publicidad del negocio. Esto se lo realiza a través de mailing masivo y también a través de redes sociales especialmente el Facebook, donde se ha creado un perfil que actualmente cuenta con 600 personas que lo ven aproximadamente.

Semanalmente se realiza un análisis en base a stock de inventarios y resultados parciales del periodo, para ver qué tipo de promociones se pueden lanzar y a que segmento están estas dirigidas, aprovechando principalmente dos cosas, la cercanía de las oficinas, para de esta manera ofrecer promociones para este segmento, y como segundo punto la presentación de bandas en vivo dentro del establecimiento debido a la buena acogida que esto ha tenido y también a que se cuenta con todo lo necesario para realizar este tipo de eventos.

Nuevamente aparece aquí el problema económico que tiene la empresa para incurrir en gastos adicionales a los que se tiene por el giro normal del negocio, y esto hace que la publicidad que se hace o la promoción que se puede hacer del lugar sea limitada, debido a que no existe el capital necesario para difundirla de manera adecuada, lo cual nuevamente ocasiona controversias entre los socios por la disyuntiva de gasto e inversión, ya que no se puede llegar a un consenso y adoptar medidas que puedan mejorar el negocio.

Está claro que se deben aumentar las ventas y una de las maneras más importantes para hacerlo es mediante la publicidad y promoción que se pueda hacer del Karaoke, ya que de esta manera, mucho más gente va a visitar el local, conociendo de la existencia del mismo o de alguna promoción que se ofrezca eventualmente y sea de su agrado, por ende la inversión de dinero en este componente empresarial es muy importante.

3.1.3 Análisis Situacional Externo de la Empresa

3.1.3.1 Metas y Expectativas de los Clientes Externos de la Empresa

Después de realizar una encuesta a los clientes de Blue Voix Karaoke se pudieron determinar varios aspectos que son necesarios mejorar o cambiar en base a las expectativas que tienen nuestros clientes de ello. Por ejemplo algo que es muy importante y que la mayoría de clientes remarca es que no se está haciendo una adecuada publicidad del negocio y que ellos no se enteran de lo que está ocurriendo o de las promociones que van a existir en la semana de funcionamiento, para esto se debe mejorar el uso de redes sociales, se debe implementar una base de datos con los correos de todos nuestros clientes para de esta manera enviarles semanalmente un correo con todos los eventos y promociones que se van a tener.

Es decir es importante hacer conocer la existencia del lugar y todos los servicios que se ofrece y asimismo a los clientes frecuentes es muy

importante que sepan las promociones y novedades que ofrece el karaoke.

Otro aspecto que los clientes han percibido que se debe mejorar, es como los empleados no puede realizar bien su trabajo porque no cuentan con la tecnología necesaria y esto básicamente se refiere al problema de la facturación, no se cuenta con un sistema de facturación computarizado y tampoco con una máquina registradora, lo que hace que los empleados deban realizar la facturación de manera manual y ayudados por una calculadora. De igual manera el control de inventarios es manual lo que ocasiona muchas veces errores y por ende no se dispone de ciertos licores o cocteles para ofrecer al cliente por lo cual esto causa malestar y una mala impresión del negocio.

Además en base a las encuestas se pudo determinar que los alimentos y bebidas que se ofrecen en el Karaoke no cumplen las expectativas de los clientes, esto principalmente por dos motivos, el primero es que existe una alternación entre la persona encargada de la barra y esto ocasiona que los alimentos y bebidas que se ofrecen puedan cambiar de sabor y no agradar al cliente, y el otro factor y que sería el más determinante es que los empleados contratados no tienen un conocimiento previo por ejemplo de coctelería, lo que hace que las bebidas que se sirvan solo sean hechas en base a teoría y sin ninguna experiencia previa. Se debería primeramente tener una persona que este fija los cuatro días de la semana para que el sabor no cambie y preferentemente contratar una persona con

conocimientos de coctelería o caso contrario invertir en un curso para esta persona.

Igualmente existe descontento con la amabilidad y consideración por parte de los empleados, esto es un factor fundamental donde se debe mejorar, puesto que el servicio que se da a nuestros clientes es la clave para que ellos nos visiten posteriormente, entonces así se invierta en publicidad para que la gente conozca el lugar y vaya, lo más importante es invertir en servicio, es decir, tener un personal calificado y amable que esté dispuesto a servir de la mejor manera a todos nuestros clientes para que ellos tengan una experiencia inolvidable y les agrade la idea de regresar en algún otro momento e incluso puedan recomendar el lugar en base a recuerdos positivos del establecimiento y la calidez de su gente.

En general los clientes están contentos con las instalaciones y la modernidad de las mismas, tanto externa como internamente, lo cual es muy bueno y positivo y es una fortaleza que se debe aprovechar de la mejor manera, siempre tratando de invertir en el cuidado del lugar para que se mantenga agradable como los clientes lo han percibido hasta ahora.

Los clientes coinciden en que se debería ofrecer una mayor variedad de alimentos y bebidas y asimismo una mayor promoción del lugar, estos puntos conjuntamente con mejorar la calidad del servicio y de los productos comercializados creo que es lo más relevante y donde se debe enfocar la empresa para de esta manera incrementar sus ventas.

Creo que este tipo de encuestas que relevan las expectativas del cliente externo son de vital importancia para determinar las áreas donde se debe mejorar, tanto para empleados como para dueños, y que esto permita invertir los recursos de una manera adecuada. Creo que de aquí es principalmente donde parten las estrategias básicas que se deben definir para la puesta en marcha del plan de mejoramiento.

3.1.4 Análisis FODA y Establecimiento de Estrategias Básicas

Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que nos proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por el gerente o jefe administrativo.¹¹

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto

¹¹ Ch., HOFER y D., SCHENDEL. (2006). *Formulación de las Estrategias*. Los Ángeles: Ed. West Publishing. p. 25.

controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

- **Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia
- **Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macroambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa.

Es importante conocer el análisis FODA de la empresa, a continuación se presente dicho análisis, así:

CUADRO No. 5

**FORTALEZAS CODIFICADAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS
INTERNO DE EVENTOS FARAPA**

FORTALEZAS	COD
Disponibilidad de parqueo para los clientes	F1
Excelente ubicación por estar en avenida principal	F2
Tarima para que la gente cante como profesional	F3
Buenas relaciones con proveedores	F4
Poder de negociación con proveedores	F5
Infraestructura y tamaño del local bueno	F6
Equipos de última tecnología en Audio y Video	F7
Contar con salas privadas de canto	F8
Seguridad para los vehículos de los clientes	F9
HD para transmitir partidos de fútbol	F10
Terraza panorámica con pantalla gigante	F11
Establecimiento nuevo	F12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

CUADRO No. 6

**DEBILIDADES CODIFICADAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS
INTERNO DE EVENTOS FARAPA**

DEBILIDADES	COD
Precios altos	D1
Publicidad escasa	D2
Falta de capacitación del personal	D3
Poco espacio en bodegas	D4
Inexistencias de Software para gestionar información	D5
Poca planificación en presupuestos	D6
Mal manejo del flujo de efectivo	D7
Carencia de un sistema automatizado de control de inventarios	D8
Poca información en la gestión de los niveles de stock en la bodega	D9
No existe un proceso formal de mejoramiento en reclamos de los clientes	D10
Inexistencia de un sistema electrónico de facturación	D11
Poco amabilidad y calidad en el servicio por parte de los empleados	D12
Políticas escritas de personal no existen	D13
Falta de promoción	D14
Falta de comunicación con los clientes internos	D15
La empresa no cuenta con seguros sobre riesgos en los activos y el personal	D16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

CUADRO No. 7**OPORTUNIDADES CODIFICADAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS
DE EVENTOS FARAPA**

OPORTUNIDADES	COD
Niveles adecuados de inflación	O1
Crecimiento del PIB en el sector del entretenimiento	O2
Mejor distribución de la riqueza	O3
Crecimiento poblacional	O4
Convenios con empresas privadas para la realización de eventos	O5
Opción de realizar eventos de música en vivo y con amplia capacidad de gente	O6
Alianzas estratégicas con otros bares del sector	O7
Incremento de sueldos en el sector público y privado	O8
Oferta de empleo por parte de la gente con salarios básicos a pagar	O9
Mayor cantidad de clientes con el cierre definitivo de casinos en la ciudad	O10
Segmentación geográfica acorde al nicho que busca atender el negocio	O11
Poca oferta de lugares de entretenimiento nocturno en la ciudad	O12
Nichos de mercado que radican cerca del sector y que buscan una opción para recrearse	O13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

CUADRO No. 8**AMENAZAS CODIFICADAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS DE
EVENTOS FARAPA**

AMENAZAS	COD
Incremento de la tasa impositiva a la importación de licores	A1
Porcentaje bajo del presupuesto familiar para entretenimiento y ocio	A2
Fuerte competencia del sector basada en precios	A3
Posibilidad de ingreso de nuevos competidores	A4
Salvaguardas para productos locales frente a importados	A5
Inseguridad existente en la ciudad	A6
Permisos de funcionamiento complicados, tramites demorosos	A7
Nuevas tasas e impuestos	A8
Incremento de los controles tributarios	A9
Poca estabilidad política en el país	A10
Demoras en el crecimiento del mercado	A11
Nuevos requerimientos reguladores costosos	A12
Vulnerabilidad a una recesión en el ciclo de negocios	A13
Cambio en las necesidades y gustos del consumidor	A14

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

El análisis FODA permite construir un balance estratégico: los puntos fuertes son los activos competitivos y los puntos débiles los pasivos competitivos.

Basados en la información de este análisis realizado y también de las encuestas de satisfacción que se realizó a todos los clientes, se procedió a delinear las diferentes estrategias corporativas para la empresa Eventos Farapa.

CUADRO No. 9**LISTADO DE ESTRATEGIAS DE EVENTOS FARAPA**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Realizar alianzas estratégicas con otros bares del sector, que tengan ya un posicionamiento en el mercado, y esto ayude a aumentar el volumen actual de ventas. F2, F6, F9, F12, O5, 07, O10	Realizar una promoción adecuada del lugar con ofertas nuevas que permitan contrarrestar la guerra de precios F7, F8, A2, A3, A4, A14 (C6)
Ofrecer servicios de organización de eventos privados, cumpleaños, publicidad en transmisión de eventos deportivos F1, F2, F3, F7, F8, F9, F10, F11, F12, O1, O3, O4,O5, O6, O8, O10, O12	
Realizar una propuesta estratégica del Marketing MlX a ser implantado con el nuevo proyecto. F1, F2, F3, F6, F7, F8, F11, O5, O6, O10, O12, O13	
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Diseñar un sistema de Planeación Estratégica y Financiera con la finalidad de aprovechar oportunidades y fortalezas enfrentando amenazas y minimizando debilidades D6, D7, D8 (C1, C2)	Diseñar un sistema de gestión de clientes para apoyar campañas de promoción y publicidad, manejo de otro tipo de relaciones con los clientes D2, D10, D12, D14, A2, A3, A14
Diseñar un adecuado sistema de gestión de inventarios con información relativa a niveles de stock mínimos, máximos, lotes económicos de compra, etc. D4, D8, D9, (B4, B5)	Implantar un software para la gestión de la información de Eventos Farapa D5, D6, D7, D8, D9, D11, A1, A3, A8, B4, B5, B7, C2
Elaborar un plan mensual de publicidad y promoción del establecimiento dirigido al nicho de mercado adecuado D2, D14, O11, O13	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Como se puede describir en el cuadro anterior de estrategias propuestas, estas están clasificadas en los siguientes grupos:

- Estrategias FO
- Estrategias DO
- Estrategias FA
- Estrategias DA

De igual manera cada una de las estrategias se encuentran codificadas, en base al análisis DOFA realizado, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades. De esta manera se puede encontrar de una forma más precisa a que elemento afecta la estrategia propuesta.

3.2 PROPUESTA ESTRATEGICA

3.2.1 Direccionamiento Estratégico

3.2.1.1 Misión

Servir y Satisfacer las necesidades de nuestros clientes del norte de Quito brindando el mejor servicio de karaoke, con una extensa variedad de productos y de la mejor calidad y con personal calificado, con precios competitivos y con equipos de última tecnología, comprometiéndonos en la positiva experiencia del cliente en nuestro local.

3.2.1.2 Visión

Ser el mejor Karaoke del Distrito Metropolitano de Quito en 3 años, líder en ventas y servicios de expertos para satisfacer las demandas de nuestros clientes, ofreciendo precios competitivos en el mercado local, lo cual nos permitirá gozar de una creciente participación y niveles de rentabilidad que permitirán incrementar el valor de la empresa, en el largo plazo.

3.2.1.3 Valores Corporativos

Los valores de una organización son el conjunto de creencias que esta tiene respecto de todas las actividades que se ejecutan en ella, día a día. Estos valores constituyen el soporte de la cultura organizacional e inspiran el contenido de la misión, visión y objetivos organizacionales.¹²

Estos valores deben ser internalizados, es decir ser hechos parte de cada uno de los miembros de la organización. Deben sentirse y vivirse los valores. Estos valores deben ser expresados en cada una de las actividades emprendidas por los miembros que forman parte de la entidad.

Entre los principales valores que se han identificado en Blue Voix karaoke se encuentran los siguientes:

¹² Michael E., PORTER. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición. p. 56.

- Respeto por el personal
- Calidad
- Servicio
- Ética
- Responsabilidad Social
- Productividad y Eficiencia

Respeto por el personal

Blue Voix Karaoke respeta las creencias y principios que guían el accionar de cada uno de los colaboradores y también de sus clientes.

Este respeto se manifiesta a todo nivel; es decir, en el ámbito personal, familiar y profesional.

Cabe recalcar que este respeto también se evidencia en las relaciones que cualquier integrante de Blue Voix Karaoke mantiene con los representantes o empleados y colaboradores de cualquiera de los elementos de los grupos de interés con los cuales interactúa la empresa. Refiriéndonos a proveedores, instituciones financieras, entidades reguladoras, etc.

Calidad

La calidad será parte activa de la vida organizacional de la empresa, será un compromiso de todos los miembros de la organización, manteniendo

siempre un nivel de calidad en todos los procesos que se ejecuten, así como también en todos los servicios que se presten a los clientes y principalmente en los productos que se comercializa. Este valor corporativo caracterizara a Blue Voix Karaoke permanentemente y será una especie de bandera en todas las actividades diarias.

Es mejor que en todos los ámbitos de la organización se tenga en mente este valor para evitar el doble esfuerzo y el desperdicio de recursos. Por eso la empresa emprenderá una búsqueda constante por el mejoramiento permanente, apoyado en el uso de la tecnología y en un conocimiento cercano de los servicios que se ofrece y en los productos que se comercializa.

Servicio

El prestar un servicio de alta calidad es un compromiso de todos quienes constituyen Blue Voix Karaoke. Este servicio debe prestarse en las relaciones que se mantiene con el resto de personas de la organización, y en general en la ejecución de todos los procesos de la entidad. Un buen servicio debe prestarse a todos los clientes, tanto internos como externos de *Blue Voix Karaoke*. Se debe recordar que el sustento de este negocio son los clientes a quienes se entregan los productos y servicios que ofrece el establecimiento, por lo tanto un buen servicio hacia ellos debe también estar basado en el respeto.

Cuando se preste cualquier tipo de servicio al cliente los colaboradores de la empresa deben tratar de hacerlo con los más altos estándares posibles, de tal forma que el cliente quede totalmente satisfecho; si es posible, superando inclusive sus expectativas iniciales. Esa es la manera de despertar la lealtad del cliente hacia el establecimiento.

Ética

Entendido como la transparencia en el actuar de todos los miembros en la organización, el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones con los asociados y de estos con los clientes externos y con la sociedad. Se debe vivir e inculcar esto en todo momento a todos los colaboradores de la organización, para de esta manera, reflejar este valor a todos los clientes que visiten el establecimiento y que ellos se sientan a gusto del lugar a donde están yendo a recibir el servicio.¹³

Responsabilidad Social

Blue Voix Karaoke es parte de la comunidad y en consecuencia debe asumir de manera racional los compromisos que le competen con los miembros de la entidad, de sus familias, de la sociedad en general. Por esta razón, la organización deberá brindar apoyo a todos quienes se

¹³ David, FRED R. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. p. 75.

menciono anteriormente, entregándoles todo su contingente para que puedan cumplir con sus metas y objetivos de manera solida y coherente.

Se cuenta también con una campaña de reciclaje, donde los colaboradores arrojan los desechos por separado, diferenciando los desechos orgánicos, el vidrio y el plástico. De esta manera se contribuye con la sociedad y con el planeta y con el dinero recaudado por este reciclaje se invierte en nuevas herramientas para los empleados.

Productividad y Eficiencia

El alcanzar los niveles más altos posibles de productividad, debe ser una búsqueda constante de la empresa. Para de esta manera optimizar la utilización de recursos disponibles y ser eficientes en todas las actividades que se realice. Mediante este valor se podrá en el largo plazo conseguir uno de los principales objetivos de *Blue Voix Karaoke*, que consiste en incrementar de manera sostenida el valor de la organización.

Solo una empresa eficiente y productiva finalmente habrá cumplido con la sociedad y con las metas de los socios, que son quienes emprendieron el negocio, para su permanencia en el entorno y su desarrollo constante, tanto cualitativo, cuanto cuantitativo.

3.2.1.4 Objetivos Corporativos

- **Objetivo General**

Mejorar los logros de las distintas áreas funcionales de la empresa, haciendo uso eficiente de los diferentes recursos organizacionales; sean estos humanos, como financieros y de esta forma garantizar su buen funcionamiento, y finalmente, en el corto plazo incrementar el valor de la organización y el patrimonio de los socios mediante alianzas estratégicas.

- **Objetivos específicos**

- Realizar una alianza estratégica que permita aumentar las ventas mínimo en un 40%.
- Obtener utilidad y mantener la misma en un porcentaje del 20% con respecto de las ventas mensuales, con un manejo adecuado de los recursos y del flujo de caja.
- Elevar al máximo los niveles de servicio al cliente, capacitando a los empleados y contratando mas si es del caso, mejorando así el nivel de satisfacción de los clientes en un 90%.

- Mantener el porcentaje de utilidad sobre el patrimonio en al menos 10%.

- Lograr un desarrollo permanente del recurso humano para que sirva como elemento dinamizador de la empresa, logrando reducir la brecha de competencias actuales versus las requeridas.

- Invertir por lo menos un 10% de la utilidad mensual en publicidad y promoción, mediante los diferentes medios existentes, así mismo crear una base de datos de los clientes, para mantenerlos informados.

- Utilizar lo más óptimo en cuanto se refiere a tecnología de información con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa. Implementar un software de facturación y de manejo de inventarios en los próximos 6 meses.

- Lograr la mejora de las diferentes áreas funcionales de la organización en base a los resultados del trabajo de investigación efectuado y sobre cuyos resultados trata este trabajo. Este objetivo deberá cumplirse en un máximo de seis meses.

4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE AREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS

4.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de cartera del producto. Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como estrellas, son los productos que tienen los márgenes más altos de utilidad. Los signos de interrogación son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, si es que estos tienen éxito y con un buen manejo se convertirán en productos estrellas.¹⁴

Las vacas lecheras son productos maduros, que ya no necesitan de tanto inversión y que sin embargo generan flujos de efectivo bastante interesante, por lo general un producto estrella se convertirá posteriormente en una vaca lechera o caso contrario se convertiría en un perro rabioso, los cuales son productos de baja participación en el mercado y de bajo rendimiento y que de alguna manera generan algún flujo de efectivo.

De esta manera nos damos cuenta que esta matriz, es muy similar al ciclo de vida de un producto, donde los productos comienzan con interrogantes en la fase de

¹⁴ Adalberto, CHIAVENATO. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill. 5ta. Edición. p. 26.

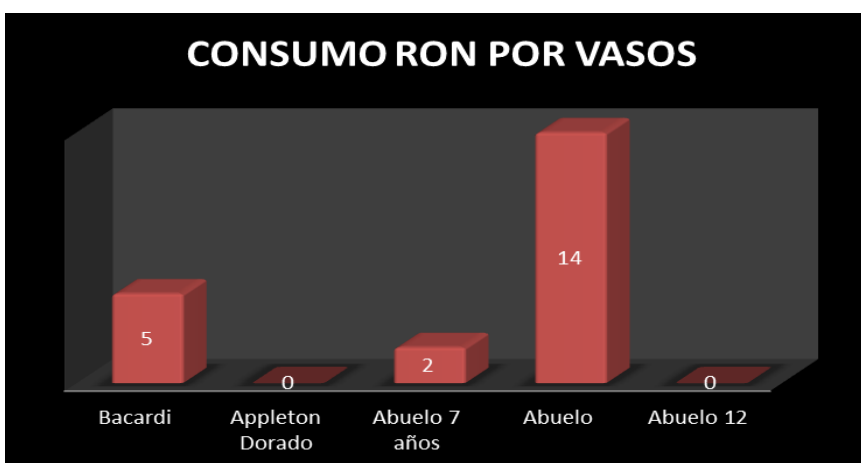
introducción, se convierten en estrellas cuando aumenta el crecimiento, se desarrollan en vacas lecheras durante la fase de madurez y finalmente se convierten en perros rabiosos cuando disminuye el crecimiento. Lo interesante de esta matriz y que se diferencia con el ciclo de vida de los productos, es que esta nos permite ver en qué productos se debe invertir y en cual dejar de hacerlo.

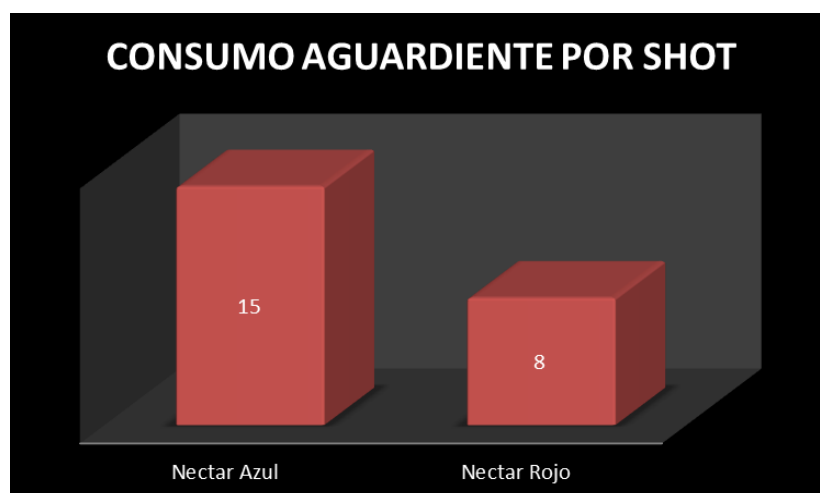
Al tratarse de un karaoke, esta matriz va a ayudar muchísimo para ver qué productos son los más vendidos, cuales tienen mucho potencia y que se debería invertir en ellos, especialmente en promoción y con estrategias de precio para que se conviertan en estrellas, determinar cuáles son los licores o cocteles que son las vacas lecheras es decir que tienen un nivel de ventas estable, productos que no tienen acogida y que generan muy pocos flujos o que son perros rabiosos.

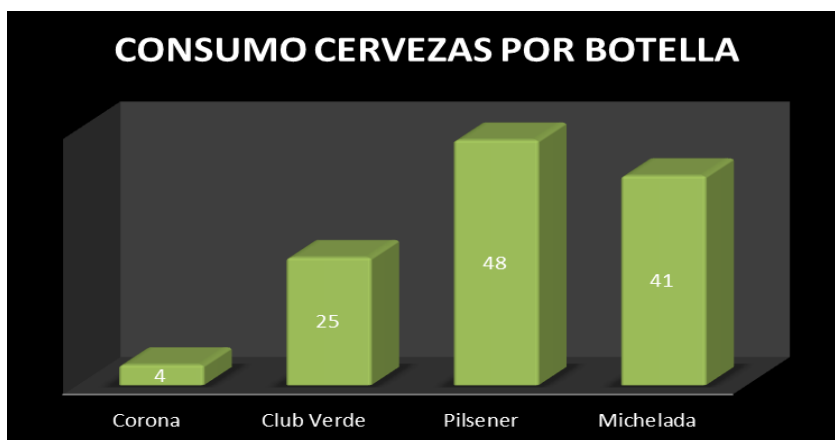
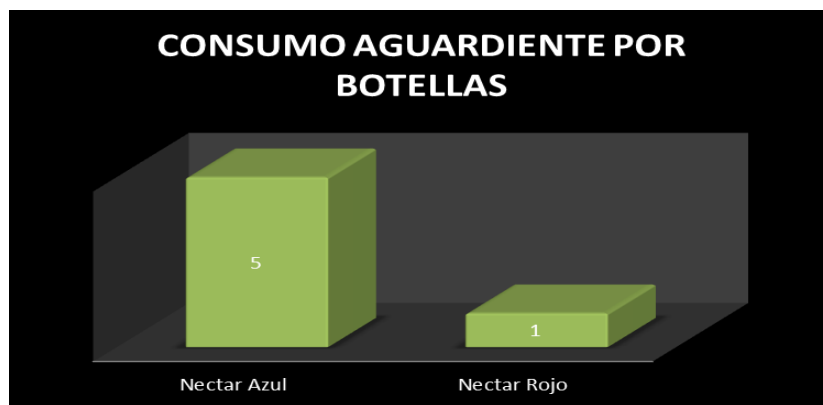
Para entender esto de una manera más clara se presentara a continuación mediante graficas, la cantidad mensual de ventas de los diferentes productos por categoría para de esta manera poder realizar nuestra matriz de portafolio de productos. Para el ejemplo se ha escogido los datos de consumo del mes de febrero del 2011.

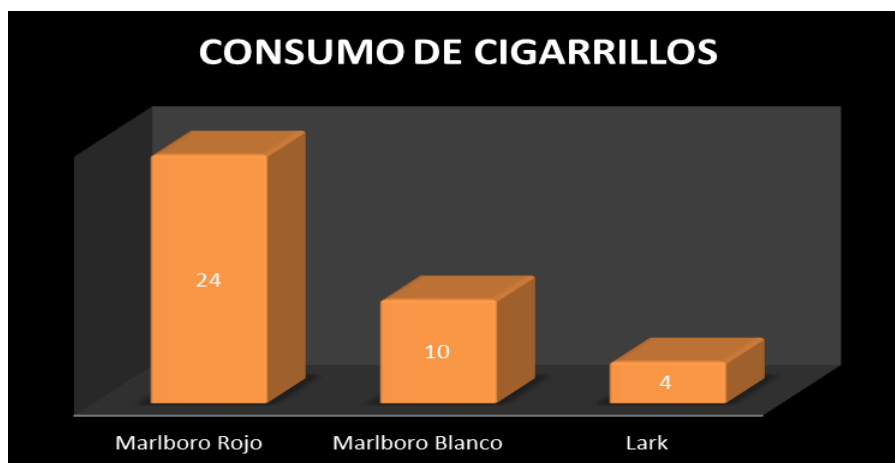
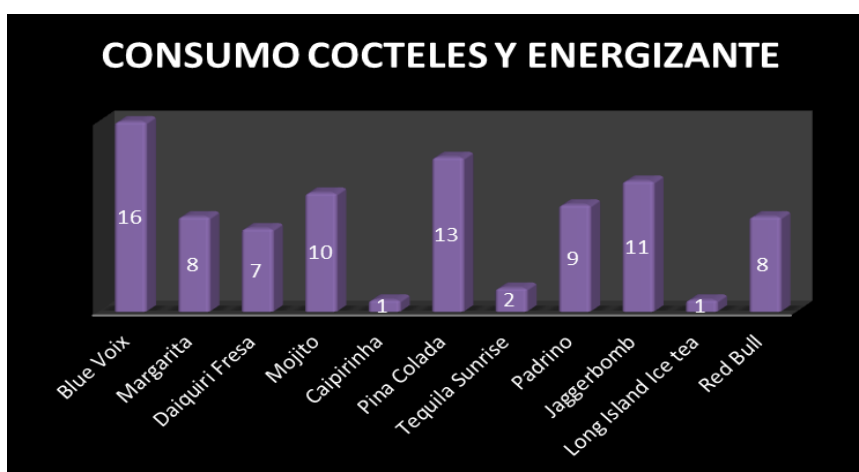
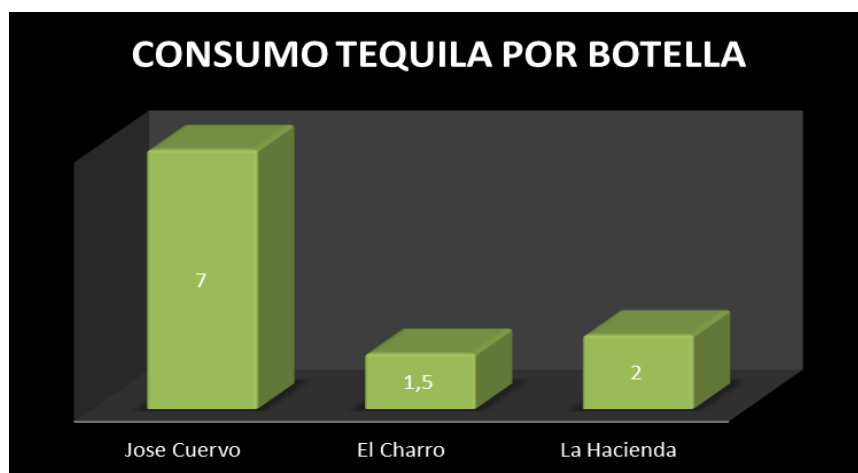
GRAFICO No. 6

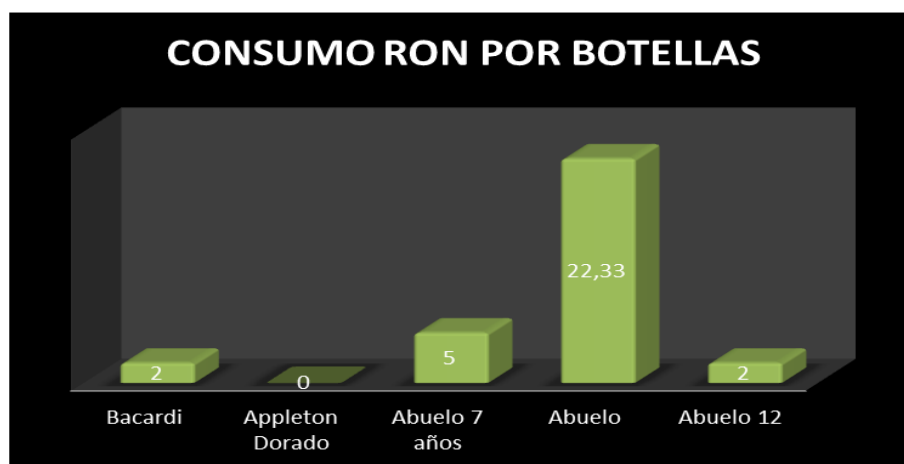
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS











Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 25
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Teniendo en cuenta estas gráficas, se presenta a continuación la matriz de portafolio de productos.

CUADRO No. 10

MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE *BLUE VOIX KARAOKE*

% DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO	A L	ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACIÓN
		Jack Daniels	Jaggermeister
Abuelo 7 años	Johnny Negro		
Absolut	Bacardi		
Michelada	Abuelo 12 años		
La hacienda	Absolut Mandarina		
Blue Voix	Néctar Rojo		
Jaggerbomb	Club		
Padrino	El charro		
	Margarita		
	Daiquiri Fresa		
	Marlboro Blanco		
	VACAS LECHERAS	PERROS RABIOSOS	
B AJ	Grants	Chivas	
	Johnny Rojo	Something Special	
	Abuelo	Appleton Dorado	
	Finlandia	Absolut Flavors	
	Néctar Azul	Corona	
	Pilsener	Caipirinha	
	José Cuervo	Tequila Sunrise	
	Mojito	Long Island Ice Tea	
	Piña Colada	Lark	
	Red Bull		
	Marlboro Rojo		
		A L T A	B A J A
PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO			

Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 21

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

4.2 VECTORES DE CRECIMIENTO

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Un producto actual en

un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelara las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas, por ello el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.¹⁵

Se pueden realizar tres tipos de crecimiento vectorial:

- Crecimiento Vectorial Horizontal

Cuando hablamos de un crecimiento vectorial horizontal, hablamos de estrategias tales como; permanecer en el mercado actual con productos actuales, rediseñar productos para los actuales mercados o diseñar nuevos productos para mercados actuales.

- Crecimiento Vectorial vertical

Dentro de las estrategias de crecimiento vectorial vertical podemos encontrar; estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados buscando nuevos segmentos tanto a nivel nacional como internacional, para ello se requiere de estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y énfasis en la comercialización y en la publicidad.

¹⁵ Humberto, SERNA GÓMEZ. (2000). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R EDITORES. p. 218.

- Crecimiento vectorial combinado

Esta es una combinación de todas las estrategias mencionadas anteriormente, de manera que las empresas pueden realiza al mismo tiempo un crecimiento vectorial horizontal y vertical.

- Vector Estratégico

Es la integración de las diferentes opciones estratégicas, que permiten establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización de mismo.

Para *Blue Voix Karaoke* se ha decidido lo siguiente:

- Penetrar los mercados de hoy con productos actuales.
- Ampliarse a mercados extendidos con productos mejorados.
- Penetrar mercados de hoy y mercados extendidos con productos nuevos.

CUADRO No. 11

VECTOR ESTRATÉGICO EVENTOS FARAPA

	Productos actuales	Productos mejorados	Extension de linea	Productos nuevos
Mercado Actual	↓			→
Mercado Extendido		→		↓
Nuevo mercado nacional	Vector Estratégico			
Nuevo mercado internacional				

Fuente: Investigación realizada

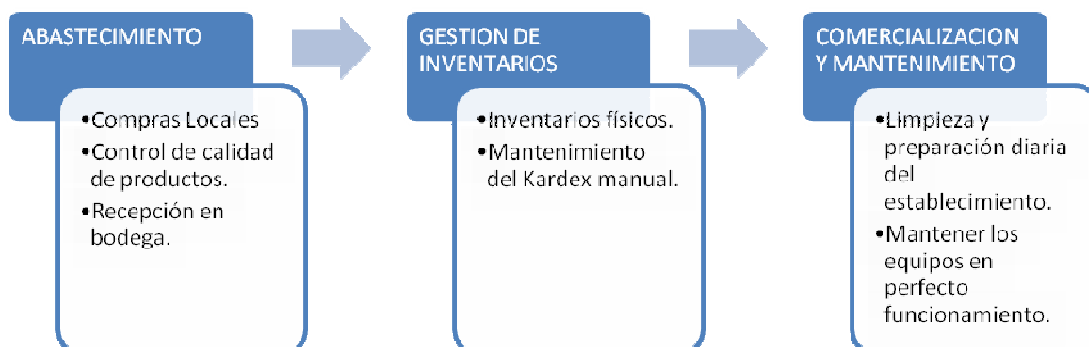
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

4.3 ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS

Área estratégica o crítica de resultados es un conjunto de procesos que de manera fundamental agregan valor a un negocio. Consecuentemente, en ellas se ejecutan procesos de carácter primario del mismo.

De hecho, estas áreas estratégicas definen el negocio en sí mismo. Si se diera un cambio en estas áreas estratégicas de resultados, el negocio habría cambiado. Por ello, se van a delinear de manera resumida las áreas estratégicas identificadas y dentro de ellas cada uno de los procesos que se llevan a cabo actualmente. Concretamente, las áreas estratégicas de resultados identificadas fueron las siguientes:

- Abastecimiento
- Gestión de Inventarios
- Comercialización

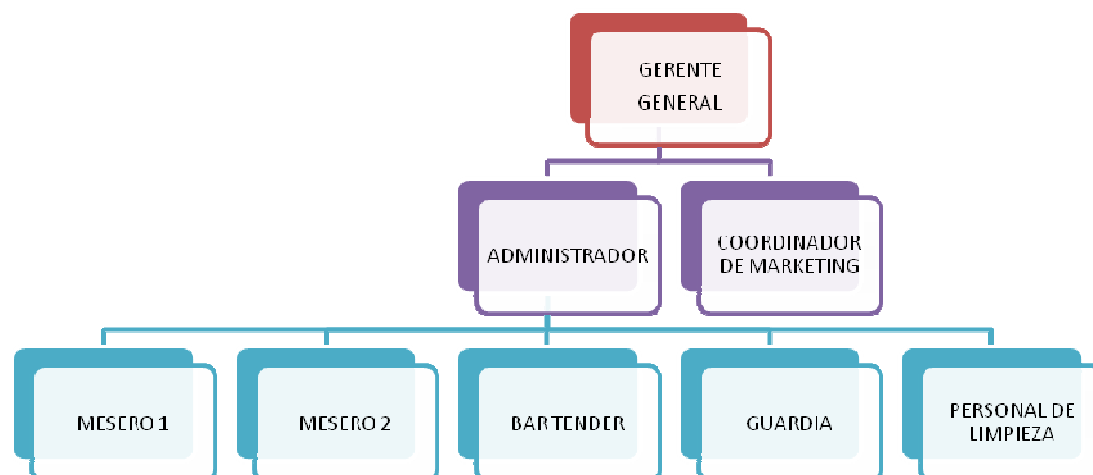
CUADRO No. 12**ÁREAS ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS DE EVENTOS FARAPA**

Fuente: EVENTOS FARAPA. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 16
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Como se puede observar, las áreas críticas de resultados de Eventos Farapa contienen ciertos procesos básicos que pueden, sin lugar a dudas, ser modificados o incrementados con la finalidad de mejorar la gestión de sus operaciones. De todas maneras hay varios procesos que no se están llevando a cabo al momento y que serían muy productivos de realizarse.

Se debe recordar que, en términos generales, las áreas estratégicas de resultados no cambiarán. Lo que sí puede suceder es que los procesos que forman parte de ellas puedan modificarse, cualitativa y cuantitativamente. De manera que se optimicen los mismos y se pueda tener un mayor nivel de productividad utilizando los recursos adecuados.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODIFICADA

GRAFICO No. 7**NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EVENTOS FARAPA**

Fuente: EVENTOS FARAPA. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 21

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Es importante tener claro que con este nuevo organigrama estructural se pretende iniciar una alianza estratégica establecida y negociada con “EL PUÑAL” que es uno de los bares más reconocidos en la ciudad al momento, más que nada por la cantidad de gente que visita este establecimiento, así que, tratando de cumplir con una de las estrategias que se planteo, se ha determinado que esta es una opción muy viable para aumentar las ventas y en base a los análisis que realizaremos en el capítulo posterior se conocerá si es o no rentable la toma de esta decisión.

Se propone que exista un Gerente General, el cual sea uno de los socios del negocio y que se haga responsable de todo lo concerniente al negocio, con el apoyo de otro de los socios quien será el coordinador de marketing y la persona encargada de manejar toda la publicidad del negocio, esto con una estructura de personal mejorada que podrá brindar un servicio mejor y desempeñar sus funciones de manera más detallada

y concentrada, considerando la contratación de personal calificado para desempeñar cada una de las funciones propuestas.

Los procesos que tenía anteriormente la empresa habían sido diseñados de manera empírica y sin existir ningún tipo de formalización. Estos solamente estaban dados de acuerdo a la poca experiencia de sus socios, así como la de sus empleados. La estructura organizativa consiste en una estructura vertical en la cual el administrador era el que se encontraba en la parte superior y las demás personas estaban subordinadas en línea directa a él: es por ello que el establecimiento de un Gerente General dentro del organigrama permite tener una organización formal y un mayor control de todo lo que sucede.

En este caso se propone una departamentalización de carácter territorial, que facilitará el cumplimiento de los objetivos de Eventos Farapa, a corto y a largo plazo y en la medida en que vaya ampliándose la empresa y estableciéndose nuevas sucursales.

El Gerente General deberá tomar muy en serio su posición dentro del giro del negocio e involucrarse en tareas de planificación y control, y estar presente en la toma de decisiones más importantes dentro de la organización. Deberá estar muy relacionado con las siguientes personas:

- Coordinador de Marketing
- Administrador
- Contadora

Para la contratación de los nuevos responsables se deberá buscar personal con preparación multidisciplinaria, para conformar un equipo de trabajo que conjugue sus esfuerzos en el mejoramiento continuo del Karaoke y en la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos. Esto deberá completarse con la capacitación, en lo posible también multidisciplinaria, del resto del personal existente, con el fin de reforzar el trabajo mediante relaciones horizontales y la coparticipación. El mejor mecanismo a utilizar en la ejecución de las tareas diarias será la toma de decisiones con la participación del personal para involucrarlo, de esta manera, en la serie de cambios que deberán llevarse a cabo en adelante, especialmente luego de transcurrido el primer año desde el inicio de la implementación de las mejoras propuestas.

El organigrama planteado trae consigo el desarrollo de políticas claras respecto del manejo institucional, así como una serie de principios y valores como respeto y trabajo en equipo. Por ellos es importante, de una manera general, delimitar funciones y deberes de cada una de las partes. Es importante que estas funciones sean descritas de una manera clara al nuevo personal que vaya a formar parte de este nuevo proceso, de la misma manera se debe dar un re direccionamiento y modernización de las actividades desarrolladas por el personal existente.

Las principales nuevas funciones de la Gerencia General de Eventos Farapa serán:

- Generar políticas para el correcto funcionamiento del resto de áreas del Karaoke.

- Generar objetivos corporativos o aprobar los objetivos sugeridos por otros funcionarios o empleados.
- Hacer cumplir las normas y estándares que exige la alianza estratégica con “*EL PUÑAL*”.
- Exigir y recibir informes del administrador y del coordinador de marketing.
- Tomar decisiones fundamentales que tengan que ver con la supervivencia de *Blue Voix Karaoke*.
- Negociar al más alto nivel la adquisición de productos para la empresa, conjuntamente con el Administrador y con los otros socios que sean designados para el efecto y en función de los montos preestablecidos. Montos menores serán aprobados directamente por el administrador.
- Aprobar proyectos de inversión en mejoras dentro del establecimiento, con el fin de mejorar el servicio a los clientes.
- Decidir sobre la contratación de funcionarios nuevos o la separación de los existentes, que eventualmente deban salir de la organización.
- Aprobar proyectos de publicidad y promoción realizados por el coordinador de marketing y otorgar los fondos necesarios.

Las principales nuevas funciones del administrador serán:

- Ser el principal nexo entre la Gerencia General y los colaboradores de la empresa.
- Resolver todos los inconvenientes que pudieren tener los clientes con asuntos relacionados al servicio que están recibiendo dentro del establecimiento.
- Coordinar la compra semanal de inventarios e insumos necesarios para el normal funcionamiento del negocio.
- Realizar las labores correspondientes a la facturación diaria del negocio.
- Crear una base de datos de los clientes que visitan “*EL PUÑAL KARAOKE*”.
- Hacer respetar las normas y objetivos a todos los empleados y coordinar para que los mismos cumplan sus funciones.
- Realizar cierres de caja diarios y archivarlos de manera ordenada cumpliendo las normas establecidas para ello.
- Preservar la integridad del establecimiento mediante el apoyo de todos los colaboradores que se encuentran a su mando.
- Realizar una ecualización adecuada del sonido y coordinar el correcto funcionamiento del software de Karaoke y las canciones solicitadas por los clientes.

Los otros cargos que existen en la empresa se pueden deducir a grandes rasgos cuales son las funciones respectivas que ellos deben cumplir.

4.5 CADENA DE VALOR MODIFICADA

Como resultado del diagnóstico efectuado a *Blue Voix Karaoke* se ha rediseñado completamente la Cadena de Valor Corporativa del mismo y como consecuencia de ello, su estructura organizacional. A continuación se va a conocer la cadena de valor propuesta para *Blue Voix Karaoke* una vez que se pongan en marcha las propuestas derivadas de este trabajo de investigación.

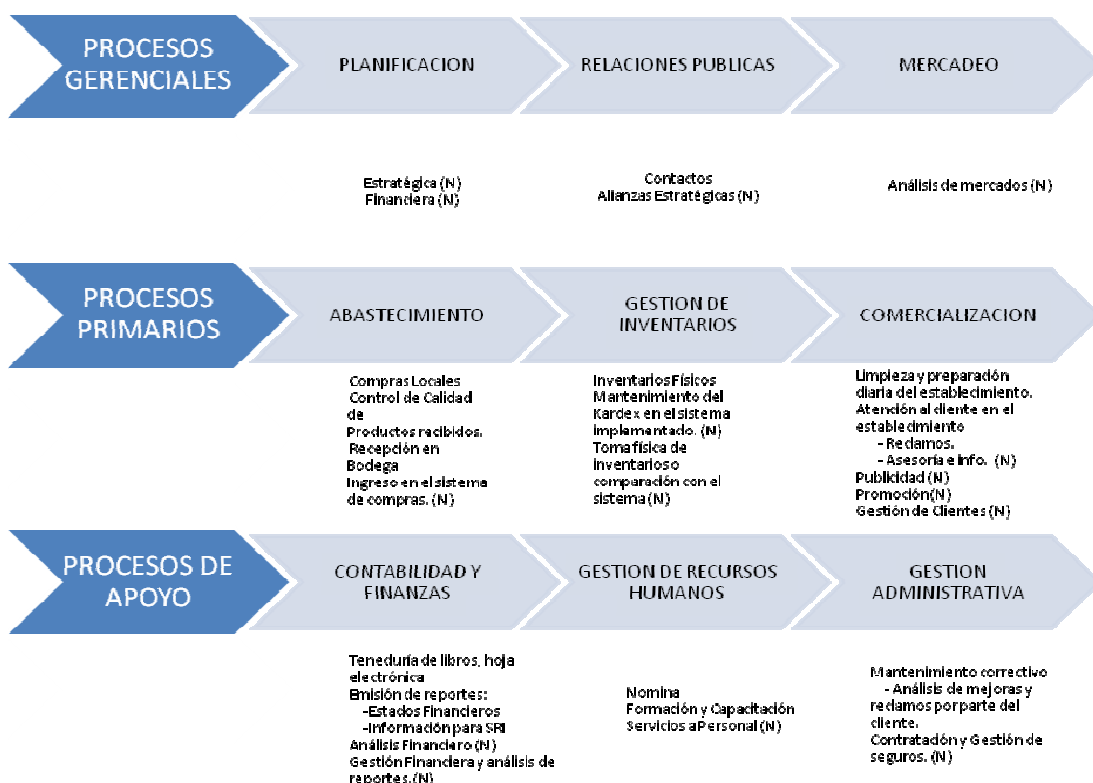
Los procesos han sido divididos en tres grandes grupos a saber:

- Procesos Primarios
- Procesos de Apoyo
- Procesos de tipo Gerencial

Los dos primeros son muy conocidos, pero el tercero es algo diferente a lo que suele constar en los libros de texto y de consulta, se ha tomado la decisión de incluir este proceso, para dar a entender la importancia del mismo dentro de la organización, su relación con las propuestas hechas en este trabajo de investigación y su importancia para el proceso de toma de decisiones de *Blue Voix Karaoke*.

GRAFICO No. 8

**CADENA DE VALOR CORPORATIVA PROPUESTA PARA BLUE VOIX
KARAOKE**



Fuente: BLUE VOIX KARAOKE. (2011). *Informes de Gestión*. Quito. p. 21

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Se va a explicar de forma breve lo que se debe entender en cada uno de los cambios efectuados en los procesos de la Cadena de Valor de Eventos Farapa. En este sentido, se refiere a los procesos marcados con la letra N (nuevos), de manera exclusiva y clasificándolos en cada uno de los tres grupos de procesos.

Procesos primarios:

Proceso de Abastecimiento

Dentro de este grupo se ha añadido el proceso de ingreso de compras en el sistema y además se han modificado dos procesos: Compras Locales y Control de Calidad de

los productos recibidos. Este proceso se vio indispensable de ser creado, por cuanto la trayectoria de *Blue Voix Karaoke* y esta nueva alianza estratégica con “*EL PUÑAL*” ameritan que en base al volumen de ventas que se tiene y que se espere tener, se implemente un software de facturación, de inventarios y de control de personal. Este software es una licencia rentada por una empresa que cuenta con soporte local y atención las 24 horas, para la correcta utilización del mismo se dará una capacitación a los empleados de lo que les corresponda de acuerdo a su cargo.

En lo que se refiere al denominado proceso de Compras Locales tendrá algunos cambios importantes en relación a lo que está ocurriendo actualmente, con la ayuda del análisis de mercados se estudiará los proveedores adecuados y los mas óptimos para que sean ellos los que proporcionen los productos e insumos necesarios de *Blue Voix Karaoke*, la estrategia de adquirir un software especializado coadyuvara en el éxito futuro en la ejecución de este proceso mejorado. La existencia de un software de gestión de inventarios ayudara a generar reportes que ayuden en la toma de decisiones de compra. La información estadística que se generara; permitirá, por ejemplo, llevar a cabo negociaciones en paquete o compras por volumen, para mejorar las condiciones de negociación que actualmente tiene el karaoke. Se podría negociar la opción de descuentos por pronto pago que sería un beneficio adicional que se lograra con la ayuda de uno de los socios del negocio que manejara la parte financiera de la organización.

El sistema de control de calidad sobre los productos recibidos en la bodega debe también ser mejorado de forma ostensible, en el futuro cercano. Lo ideal es poder realizar cambios en la revisión física de los productos, ya que al no ser mucho se

puede realizar una revisión minuciosa de cada uno de ellos. Una premisa que debe considerarse en el diseño de este nuevo sistema de control de calidad es que las bases del mismo deberán ser la anticipación y la determinación de factores técnicos apropiados para cada tipo de producto. Como es lógico los controles que se apliquen estarán en función de los tipos de productos que se identifiquen. No es necesario realizar una implementación de códigos de barra en los productos ya que pensamos que no existe una cantidad muy amplia de productos.

Gestión de Inventarios

Uno de los cambios más importantes en *Blue Voix Karaoke* se dará especialmente en el ámbito de gestión de inventarios. La automatización del manejo de los inventarios ya no será mas de tipo manual, sino que con la ayuda del software a adquirir esta gestión será modificada de forma radical. Los resultados serán muy evidentes y entre ellos podemos destacar:

- Cambio en la disponibilidad de información respecto de la gestión de inventarios (ingresos, salidas, rotación, etc.)
- Mayor agilidad en la atención a los clientes en el establecimiento. Los procesos de despacho y facturación se verán acortados y realizados de una manera más profesional que como se venía haciendo anteriormente.
- Proceso de registro contable manejado ahora de manera electrónica directa, por lo cual de hecho será más ágil.

El proceso de ejecución de observación física y recuento periódico de inventarios será modificado, por cuanto se efectuaran revisiones físicas semanales para comprobar que no existan anomalías las cuales son bastante probables en este tipo de negocios. Se aplicara un esquema de desagregación de productos por tipos o categorías de gestión, bajo la modalidad A, B, C. Como es lógico al aplicarse el principio de administración por excepción el ahorro de costos será claramente importante.

El apoyo de software de control o gestión de inventarios será un indudable aporte, por las ya antes mencionadas ventajas que conlleva este nuevo proceso.

La toma física de inventarios y comparación con el sistema es un proceso nuevo, la modalidad del mismo se ha decidido que sea realizada por una sola persona semanalmente. Esto permitirá comprobar por un lado que el sistema tenga un funcionamiento adecuado y por otro lado que no exista anomalías en el proceso de comercialización por parte de los empleados, de comprobarse aquello existirán multas para cada uno de ellos, tomando en cuenta la magnitud de la situación.

Realizar la toma física una vez por semana no conlleva mucha dificultad, debido a que la cantidad y variedad de productos que se maneja no es mucha.

De igual manera el proceso de mantenimiento del kárdex o movimiento de los stocks de la empresa pasara de ser manual a automatizado. Este es un cambio sustancial y permitirá además disponer de reportes en línea, de ser del caso, para cualquier tipo de análisis encaminado a la toma de decisiones.

Proceso de Comercialización

La etapa de la comercialización de los productos y servicios en el tipo de negocio que se encuentra inmerso *Blue Voix Karaoke* es clave. No solo comprende la venta del bien o servicio; sino que está relacionada con actividades previas y posteriores a la misma.

Con respecto al proceso de limpieza y preparación diaria del establecimiento, es un factor que pareciera que carece de importancia; pero al contrario es un proceso básico ya que al ser *Blue Voix Karaoke* un negocio que ofrece una combinación entre servicios y productos, es de vital importancia que el establecimiento donde ingresen los clientes se encuentre totalmente limpio y adecuado para los fines destinados y de esta manera ofrecer el servicio que ellos se merecen y crear así su fidelidad.

En lo que tiene que ver con el proceso de atención al cliente en el local, se cree que con la implantación de los nuevos mecanismos de gestión de inventarios apoyados en el software a contratar este proceso se verá enormemente favorecido. La ejecución de actividades de promoción y publicidad, de las cuales se hablara más adelante, tendrán también un impacto favorable para la empresa. Este procesos se verá agilizado por los cambios a realizarse en el.

Aparece un nuevo subproceso denominado asesoría e información, se cree que es muy importante que los clientes que se acercan al establecimiento, puedan contar con la asesoría por parte del personal, respecto del funcionamiento en si del sistema de karaoke, como solicitar las canciones por ejemplo, y de igual manera y con la misma

importancia, el menú de productos que ofrecen debe ser informado de manera clara y concisa por parte del personal.

El proceso de reclamos, funcionara mas como un buzón de sugerencias que nos permitirá mejorar en todos los aspectos que los clientes así lo crean necesario, por ende en la caja se colocara dicho buzón y se entregara un formulario de sugerencias con la cuenta a cada uno de los consumidores. El administrador también debe ser una persona muy capacitada en el ámbito de atención al cliente, para de esta manera poder ir solucionando los problemas que se den en el día a día.

Dos procesos totalmente nuevos son los de promoción y publicidad. Es importante que estos actualmente no se los estuviera manejando de una manera formal, por ello ahora se analiza la necesidad de implementarlos, no solo en lo que tiene que ver a los productos y servicios que ofrece la organización, sino en lo que tiene que ver con las marcas e imagen institucional de *Blue Voix Karaoke*. Es importante aquí introducir elementos como el diseño y promoción de una página web para los clientes en donde este accederá a datos y links relacionados con fotos y promociones del establecimiento, asimismo esta será una vía donde se realicen reservas de mesas y salas privadas, conocer precios y productos que se ofrecen. Se implementará una pantalla de LED en la parte exterior donde se informara al cliente las promociones que se tiene en el día en que el acuda. El apoyo de los proveedores también es muy importante en este punto, ya que se pueden realizar varias alianzas estratégicas con ellos para la publicidad y promoción del local, como compartir costos en la realización de elementos visuales, o la prestación de los mismos de las diferentes marcas existentes. Cabe recalcar que justamente se creó dentro del organigrama al

coordinador de marketing, por lo cual siendo el uno de los socios del negocio, deberá ser quien lleve a cabo todos estos proyectos.

Ninguno de los nuevos procesos o cambios en los existentes, se dará de manera real y definitiva si no están complementados con la implementación de un CRM dentro de la empresa. Este tipo de sistemas, sin importar su grado de sofisticación, constituye una valiosa herramienta que no debe dejar de ser utilizada.

Procesos de Apoyo

Contabilidad y Finanzas

Dentro de este grupo se ha considerado la creación de dos nuevos procesos y la modificación de otros tantos:

Uno de los nuevos procesos y de vital importancia para el futuro del negocio es la gestión financiera, que básicamente trata de utilizar de manera adecuada los recursos de la organización. Es importante que dentro de las Finanzas empresariales existen tres tipos de ámbitos y tienen que ver con los siguientes cuestionamientos que los empresarios se hacen:

1. ¿En qué tipo de inversiones a largo plazo debe invertir los recursos la empresa?
2. ¿De qué fuentes de financiamiento provendrán los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones en la organización?

3. ¿Cómo deberá gestionar la empresa el capital de trabajo a lo largo del tiempo?

Es necesario basarse en estos cuestionamientos es que se crean estos nuevos procesos de apoyo. Es importante en este tipo de negocios que constantemente se estén realizando mejoras o invirtiendo capital en mantenimiento de las instalaciones, ya que un buen servicio solo se puede dar en un lugar que se preste y cuente con las instalaciones adecuadas y en funcionamiento.

La planeación financiera es otro proceso de igual importancia que el anterior y que ayudara a la organización a identificar muchas opciones de mejora, en base a este se podrá determinar por ejemplo si es posible realizar la apertura de nuevas sucursales, los volúmenes de stock, etc.

La implantación del nuevo software que tiene también un modulo contable, va a incidir en gran manera la forma de llevar a cabo la teneduría de libros, que actualmente se ejecuta con la ayuda de la aplicación Excel y de manera manual. La emisión de estados financieros de manera más ágil y confiable. Es importante la opción que brinda el software para exportar toda la información a Excel, ya que esta herramienta nos ayuda a realizar un análisis más profundo e interactuar con las bases de datos de aplicaciones contables, financieras y similares.

Los ámbitos en los cuales puede influir la planeación financiera son los siguientes:

- Análisis de liquidez
- Análisis de apalancamiento
- Análisis de rentabilidad clasificada por líneas de producto

- Análisis de rotación sobre la inversión
- Análisis Dupont

Es importante realizar un análisis detallado de todos estos factores, de manera que puedan ayudar en la toma de decisiones como por ejemplo; adopción o abandono de la comercialización de ciertos productos, cambio de marcas, toma de decisiones con respecto a empresas para realización de eventos, etc.

Proceso de Recursos Humanos

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. la tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios que la tecnología pone a su disposición.¹⁶

Además, son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas escolares y otras metas que las personas desean alcanzar. la supervivencia de la sociedad moderna depende de las organizaciones.

¹⁶ Davis, KEITH. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. Bogotá: Edit. Mc Graw Hill. Sexta Edición. p. 25.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores.

La implementación de un nuevo proceso y el mejoramiento de otros dos, dará al recurso humano la debida importancia dentro del nuevo esquema organizacional.

Nuevamente la adquisición del software juega un papel muy importante en la gestión de la nomina, como también en los cambios de formación y desarrollo del personal que son modificaciones cualitativas, que servirán de soporte para la consecución de las metas de *Blue Voix Karaoke*.

Al contar con el nuevo software, es muy importante realizar la respectiva capacitación al personal para una optima utilización del mismo, aquí es donde se modificada el proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano, dándole una mayor importancia y mejores herramientas para que se desenvuelvan de una mejor manera. La capacitación en los nuevos procesos es indispensable ya que dependiendo de ella se verán los resultados de toda esa planeación. Se deberán desarrollar planes de capacitación y desarrollo basados en el enfoque de competencias. La rotación de personal ayudara a motivar al personal, considerando que es una labor que se la realiza hasta altas horas de la madrugada y genera un cansancio mayor.

En lo que respecta a servicios al personal, lo que se pretende es realizar un paquete de alto impacto pero de bajo costo, sin olvidar las obligaciones legales que se tiene como empleador, pese a que en la mayoría de este tipo de negocios esto no se cumple

en el país. La finalidad de realizar este paquete es para motivar en gran manera al personal, dentro de esto se podrían considerar algunos factores tales como:

- Bonificación por cumplimiento de objetivos (niveles de ventas)
- Transporte Gratuito
- Apoyo para la contratación de algún tipo de seguro de salud o de vida
- Otros similares

Procesos Administrativos

Un nuevo proceso relacionado con la gestión de activos es el relativo con la contratación y gestión de seguros. Tomando en cuenta que la inversión inicial para montar este tipo de negocios es bastante elevada y la cantidad de equipos electrónicos y muebles que se tienen que son muy atractivos para los ladrones, es muy importante contar con una póliza de seguros que pueda cubrir con esta responsabilidad para bien de todos los socios y la tranquilidad de los mismos. Deben evaluarse cuidadosamente los riesgos asociados a los activos materiales de *Blue Voix Karaoke* y concomitantemente los costos asociados a una cobertura de ellos. Deberá evaluarse la necesidad de contratar seguros sobre los stocks, equipos y maquinaria.

El mantenimiento correcto será un proceso muy útil que permitirá disminuir cierto tipo de riesgos. Tenemos dos tipos de mantenimiento, el correctivo y el preventivo, siempre se mantendrá estándares establecidos para realizar un mantenimiento preventivo periódico de todos los equipos y maquinaria en el karaoke, al ser equipos relativamente nuevos se espera no tener que realizar sustituciones de equipos a

menos de ser estrictamente necesario, el mantenimiento correctivo de igual manera como su nombre lo indica se lo hará únicamente cuando sea necesario.

Procesos Gerenciales

Planificación

Dentro de los aspectos más importantes y determinantes que existen en las empresas, sobre todo cuando estas se desenvuelven en entornos complejos y cambiantes, tenemos la Planeación Estratégica y la Planeación Financiera.

La Planeación Estratégica es llevada a cabo por la Gerencia, dado que ayuda a marcar el rumbo de las organizaciones. Justamente en este trabajo de disertación podemos darnos cuenta del impacto que tiene un proceso de esta naturaleza. El pensar de manera estratégica atañe a los líderes formales e informales de una organización y crea una cultura de medir los efectos de las acciones empresariales.

Dentro de los principales aspectos o puntos que se puede mejorar con una correcta planeación estratégica encontramos los siguientes:

- Establecer áreas estratégicas de resultados
- Redefinir la estructura organizacional
- Crear y modificar procesos
- Establecer objetivos
- Establecer estrategias

Este proceso ayuda o es parte muy importante de la Planeación Financiera, básicamente por un inadecuado sistema de gestión de la información, un software contable y varios otros recursos con los que no contaba *Blue Voix Karaoke*, ha hecho que este proceso no sea llevado a cabo formalmente, como lo demandan ahora las circunstancias.

La dimensión actual de la empresa, el incremento de los niveles de competencia y la alianza estratégica realizada con “*EL PUÑAL*”, hacen indispensable este proceso como uno de los principales de la organización. Tomando en cuenta la elaboración de presupuestos empresariales a corto y largo plazo. Al ser un proceso que se llevara a cabo por los socios del karaoke especialmente aquellos con conocimientos en finanzas y con la ayuda del nuevo software y sistemas de control, este será llevado de una manera formal para tranquilidad de todos sus socios a los cuales se deberá rendir cuentas.

Relaciones Públicas

Se llama relaciones públicas (RR. PP.) a la rama de la comunicación que se encarga de crear, modificar y/o mantener la imagen positiva ya sea de una empresa, organización, ente público o privado, o persona; y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (Internos, externos o indirectos), utilizando diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los diferentes públicos relacionados (Stakeholder), además de convencer e integrar de manera positiva.¹⁷

¹⁷ D.J, WILCOX. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Ed. Pearson Educación. p. 65.

Otro proceso muy importante y que debe ser llevado a cabo por todos los socios del karaoke es el de Relaciones Públicas, aquí es donde los contactos de cada uno de ellos determinaran el éxito o el fracaso del negocio, por lo cual con la ayuda de todos los nuevos sistemas implementados se debe construir una base de datos de todos los clientes que visitan el establecimiento, para que sea a ellos a quienes se pueda informar en un futuro de todo lo que esté relacionado con el karaoke.

Los contactos externos de igual manera son muy importantes, especialmente en las empresas con las cuales se puede realizar eventos específicos e incluso algunos ser periódicos, generando ingresos adicionales al negocio. Asimismo, los contactos que se pueden lograr generan que la marca se posicione y que el establecimiento reciba mas visitas.

Respecto a alianzas estratégicas, en este tema un factor clave son las alianzas que se pueda tener con proveedores, ya que ellos nos pueden ayudar a realizar la promoción y publicidad del karaoke de manera compartida, bien con material POP o inclusive con dinero si es que fuera del caso, en algunas circunstancias su colaboración también puede estar dada con muebles que necesite el establecimiento, es decir, siempre se deben estar buscando este tipo de alianzas que convengan al karaoke.

Mercadeo

Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de

valor con sus semejantes¹⁸, además este es un proceso nuevo y que se lo ha catalogado de carácter gerencial, por las implicaciones que este trae.

Es responsabilidad de los socios del karaoke dotar al mismo de las mejores capacidades que le permitan investigar los mercados actuales y futuros. Consideramos que no se trata de una actividad de comercialización como tal; sino más bien les facilita, mediante el conocimiento de los mercados y las necesidades de los clientes. Siempre se debe estar renovando en base a los requerimientos que tengan los clientes, de igual manera con los productos y servicios que se ofrecen, este es un factor determinante se deseamos generar un crecimiento constante de la empresa a lo largo del tiempo.

Esta ha sido una referencia breve de los procesos nuevos y modificados de la cadena de valor de Eventos Farapa. Tratando de ser lo más explícitos y concisos, considerando siempre que el motivo de este trabajo es analizar el impacto financiero que tendrá la alianza estratégica a realizarse con el puñal, mediante una correcta planeación estratégica y financiera así como otros procesos varios que permitan ser una herramienta para marcar el futuro de la organización. Los detalles financieros serán proporcionados en el capítulo siguiente.

¹⁸ Samuel, CERTO. (2001). *Administración Estratégica*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. p. 50.

4.6 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS FUNDAMENTALES Y CRÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Como se pudo observar en la matriz de estratégicas propuestas, estas están clasificadas en los siguientes grupos:

- Estrategias FO
- Estrategias DO
- Estrategias FA
- Estrategias DA

De igual manera cada una de las estrategias se encuentran codificadas, en base al análisis DOFA realizado, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades. De esta manera se puede encontrar de una forma más precisa a que elemento afecta la estrategia propuesta.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se va a realizar un análisis de las principales estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos de Eventos Farapa:

- **Realizar alianzas estratégicas con otros bares del sector, que tengan ya un posicionamiento en el mercado y que esto ayude a aumentar el volumen actual de ventas.**

Esta fue la principal estrategia planteada, que tuvo como consecuencia la realización de una alianza estratégica con “*EL PUÑAL*”, un bar que se

encuentra en el mercado ecuatoriano desde hace un poco más de dos años y que gracias al éxito que ha obtenido a través del tiempo, ahora cuenta con dos sucursales más. Se hablo con su propietario y estaba muy interesado en la idea de realizar un puñal pero que sea karaoke, es decir, ésta sería una gran diferencia con respecto a los otros 3 bares que él posee y que haría que su marca también se expanda por línea de servicios y no solo geográficamente.

Se llegó a un acuerdo y se determinaron varios factores de cambio que son lo que están descritos a lo largo de este trabajo, para mejor sustancialmente el servicio, la decoración del lugar y en general, la manera como se venía trabajando y como se desenvolvía día a día el negocio. Por la experiencia que se tiene de esta marca, existen grandes expectativas por parte de todos los socios para que toda esta alianza y todo este proceso de cambio, sea todo un éxito.

En esta estrategia se centra el trabajo realizado y se analizará el impacto financiero que tiene la misma, considerando varios factores como análisis históricos, proyección de datos, etc. Las Fortalezas y oportunidades que tiene el karaoke serán aprovechadas al máximo con esta alianza, considerando todos los procesos nuevos y mejorados que se ha explicado anteriormente y que serán la base de este cambio, asimismo el nuevo organigrama que se planteó para cumplir con este proceso.

- **Implantar un software para la gestión de la información de Eventos Farapa**

Al realizar la alianza estratégica con “*EL PUÑAL*”, se implementará el mismo software que ellos utilizan en todos sus locales, el mismo que tiene varios módulos y que van a ayudar en el desenvolvimiento de las actividades del establecimiento, pero más que nada en la toma de decisiones de sus socios.

Posee un módulo de compras y de gestión de inventarios, con formulaciones para cada uno de los productos que se vende, de manera que se puede tener un control adecuado del capital de trabajo del negocio, en el mismo se ingresan las compras con el respectivo costo y al momento de vender el producto automáticamente se ajusta el kárdex.

El modulo de facturación, es muy bueno ya que permite tener un control de la contabilidad del negocio, saber cuánto se facturo, cuanto corresponde al impuesto al valor agregado, cuanto al servicio, etc. De igual manera ayuda a establecer una base de datos ya que cada cliente al que se factura se queda guardado en el sistema y esto podría ser usado en el futuro para el envío de publicidad y promoción.

Así mismo aparece un modulo de control de personal, el mismo que permite a cada uno de los empleados mediante un código que posee cada uno de ellos, ingresar y salir del establecimiento, esto ayudara a los socios para determinar las horas trabajadas de cada uno de ellos y por ende el sueldo que deben percibir.

Por último y uno de los recursos más importantes de este sistema es el modulo de reportes, donde podremos acceder a mas de 50 diferentes reportes, entre los más importantes, las ventas realizadas, el costo de ventas, ventas por productos, asistencia de los empleados por fecha, etc.

- **Diseñar un sistema adecuado de compras**

Con la ayuda del nuevo software que se implementará, se podrá determinar de una manera mucho más precisa, la cantidad de producto que se debe comprar y así mismo con qué frecuencia se debe hacerlo. Es muy importante tomar en cuenta que la capacidad de la bodega del establecimiento no es muy grande, por lo cual lo óptimo parecería realizar compras semanales.

Dentro de los reportes del sistema se puede obtener el stock actual de inventario y asimismo las ventas por producto, lo cual será muy útil para determinar la cantidad a ser comprada semanalmente, tomando en cuenta o poniendo énfasis en los productos de mayor rotación.

El proveedor será el mismo que se utiliza para los otros locales de el puñal y con los mismos precios, la entrega se la realizara de manera como se acuerde, al parecer una vez por semana en el establecimiento, de esta manera se centraliza este proceso y se evitan muchos retrasos y problemas que se pueden obtener con varios proveedores.

- **Diseñar un sistema de planeación estratégica y financiera con la finalidad de aprovechar oportunidades y fortalezas enfrentando amenazas y minimizando debilidades.**

Dentro de la Cadena de Valor modificada de la empresa justamente se crearon estos dos procesos, con la finalidad de poner en marcha esta estrategia que ayudara al cumplimiento de los objetivos, como se explico anteriormente, estos procesos se llevaran a cabo por parte de los socios del negocio, especialmente por los que tengan un amplio conocimiento financiero.

Una correcta planeación estratégica puede ayudar a mejorar los siguientes aspectos:

- Establecer áreas estratégicas de resultados
- Redefinir la estructura organizacional
- Crear y modificar procesos
- Establecer objetivos
- Establecer estrategias

Mientras que la planeación financiera ayudara a los socios en la toma de decisiones, desde la liquidez que tiene el negocio en momentos actuales, hasta inversiones que se puedan realiza a corto y largo plazo.

Con la ayuda del nuevo software y su modulo contable, este proceso se llevara a cabo de una manera formal, con el manejo de la hoja electrónica y la

realización de cuadros y modelos financieros para obtener excelentes resultados.

- **Elaborar un plan mensual de publicidad y promoción del establecimiento dirigido al nicho de mercado adecuado.**

Como se conoce en este tipo de negocios de entretenimiento, es muy importante la publicidad y promoción que se realiza del establecimiento, dado que la competencia es muy amplia y de ahí la importancia de esta publicidad.

Al realizar la alianza estratégica con el puñal, la publicidad y promoción varía, ya que no se la maneja únicamente de manera autónoma, sino más bien como parte de una marca y como parte de ello, la publicidad es compartida, lo cual desde cualquier punto de vista es mejor porque tiene un nombre posicionado y la experiencia de administradores y personal que sabe cómo realizar la misma.

En principio es importante dar a conocer el lugar, realizar una publicidad donde se pueda apreciar todos los servicios que ofrece este nuevo *Puñal Karaoke* como son: salas privadas, pantalla gigante, parqueo privado con seguridad, etc. Esto ayudaría a iniciar de la mejor manera esta alianza y conjuntamente con un buen servicio cumplir las expectativas de los clientes.

Las redes sociales y los servicios de correo masivos, son una forma económica de informar a los clientes y potenciales clientes de las promociones y servicios que presta el establecimiento, incluso se podría realizar de manera semanal informando lo que sucederá en la semana.

- **Realizar una propuesta estratégica del Marketing Mix a ser implantado con el nuevo proyecto.**

Al realizar una alianza estratégica con *El Puñal*, existe una variación del marketing mix propuesto actualmente, principalmente en precio, ya que deben basarse en los precios existentes en los diferentes Puñales y para modificarlos se deberá realizar un proceso más extenso, ya que la administración del negocio también es realizada por una tercera persona.

La promoción del nuevo Karaoke también va a variar mucho, puesto que existen promociones o publicidades que ya son determinadas por la cadena de bares El Puñal y que se manejan por diferentes medios ya existentes como; redes sociales, bases de datos, medios de prensa, etc.

El producto y servicio a comercializarse sigue siendo el mismo, pero siempre mejorando la calidad tanto en productos como en servicios, lo cual proporcionara una mayor cantidad de clientes fieles al karaoke. Con respecto a plaza, se mantiene igual puesto que la ubicación es la misma y solo existen unos pequeños cambios con razón a la decoración del lugar.

5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y SU ACEPTACIÓN O RECHAZO

5.1 ANÁLISIS INCREMENTAL DEL PROYECTO

Lo que se pretende en este capítulo es realizar un análisis incremental de los flujos derivados del presente proyecto de mejora. Los flujos incrementales derivados de la ejecución del proyecto son los siguientes:

- Incremento en el nivel de ventas.
- Incremento positivo o negativo de los costos, sean estos fijos o variables
- Variación en los efectos sobre los flujos de caja de las depreciaciones y amortizaciones incrementales.
- Variación en el importe de los impuestos a ser pagados en base a los resultados de las diferentes actividades derivadas de la ejecución del proyecto.

De esta manera se podrá determinar el flujo de caja operativo, así como también el flujo de caja de inversión. Cabe resaltar que, para el proyecto analizado no se considera en ningún momento que exista una deuda; ya que, la inversión es financiada en su totalidad por los socios.

Se podrá de esta manera, determinar el flujo de caja del proyecto para de esa forma determinar algunos indicadores importantes como son: la TIR, el VAN, el CPPC, la TIR de los recursos propios, el flujo de caja del proyecto, el flujo de caja de los accionistas, entre otros indicadores importantes para realizar un análisis adecuado del proyecto.

5.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

5.2.1 Estado de Resultados Projectado

CUADRO No. 13

ESTADO DE RESULTADOS GLOBAL PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS GLOBAL CON EL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
VENTAS	55166	117000	120510	124125	127849	131685
COSTO DE VENTAS	-16550	-32760	-33743	-34755	-35798	-36872
UB VENTAS	38616	84240	86767	89370	92051	94813
GASTOS OPERATIVOS	-34730	-56304	-57892	-59527	-60577	-62311
FIJOS	-21600	-21324	-21964	-22623	-23301	-24000
VARIABLES	-13130	-31590	-32538	-33514	-34519	-35555
DEPRECIACIONES	0	-2890	-2890	-2890	-2256	-2256
AMORTIZACIONES	0	-500	-500	-500	-500	-500
UTILIDAD OPERATIVA ANTES IMPUESTOS	3887	27936	28876	29844	31475	32502
INTERESES DE LA DEUDA	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS (+) / OTROS GASTOS (-)	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3887	27936	28876	29844	31475	32502
IMPUESTOS	-1409	-10127	-10467	-10818	-11410	-12804
Impuestos sobre activ. Operativas y de Fin.	-1409	-10127	-10467	-10818	-11410	-11782
Impuestos sobre ACT. DE INV.	0	0	0	0	0	-1022
UTILIDAD NETA	2478	17809	18408	19025	20065	19698

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Este es un estado de resultados que muestra cómo se encuentra el negocio actualmente en el año 0 y como sería desde el año 1 con la implementación del proyecto, en el año 0 el costo de ventas es de un 30% pero con el proyecto es decir desde el año 1 el costo de ventas disminuye al 28% debido a que el nuevo

proveedor tiene mejores precios que hacen que este costo se reduzca. Dentro de los costos operativos fijos estos también se reducen debido a una renegociación del valor a pagar por concepto de arriendo mensual. Por el contrario los costos variables aumentan del 24% al 27% esto debido al porcentaje de servicio que se debe pagar a los empleados que se relaciona directamente con las ventas. Como se comentó anteriormente no existe deuda por ellos esto no afecta al estado de resultados.

Es evidente el aumento en la utilidad neta con el proyecto, esto debido a que la alianza estratégica con el bar *EL PUÑAL* al ser una marca posicionada genera un aumento en las ventas de alrededor del 50% mensual, así mismo la disminución del costo de ventas es un aspecto muy positivo en el análisis del proyecto.

CUADRO No. 14

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO

ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL SIN PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
VENTAS	55166	56821	58526	60281	62090	63953
COSTO DE VENTAS	-16550	-17046	-17558	-18084	-18627	-19186
UB VENTAS	38616	39775	40968	42197	43463	44767
GASTOS OPERATIVOS	-34730	-38337	-39411	-40516	-41094	-42267
FIJOS	-21600	-22248	-22915	-23603	-24311	-25040
VARIABLES	-13130	-13523	-13929	-14347	-14777	-15221
DEPRECIACIONES	0	-2166	-2166	-2166	-1606	-1606
AMORTIZACIONES	0	-400	-400	-400	-400	-400
UTILIDAD OPERATIVA ANTES IMPUESTOS	3887	1437	1557	1681	2369	2500
INTERESES DE LA DEUDA	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS (+) / OTROS GASTOS (-)	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3887	1437	1557	1681	2369	2500
IMPUESTOS	-1409	-521	-565	-609	-859	-906
Impuestos sobre activ. Operativas y de Fin.	-1409	-521	-565	-609	-859	-906
Impuestos sobre ACT. DE INV.	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	2478	916	993	1072	1510	1594

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Considerando un porcentaje promedio de inflación anual del 3%, se elaboró el estado de resultados de la empresa, pero sin considerar proyecto alguno dentro de dicho estado de resultados, para de esa manera poder elaborar el estado de resultados incremental, derivado de la ejecución del proyecto de mejora propuesto.

CUADRO No. 15

ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL DEL PROYECTO

ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL DEL PROYECTO					
	1	2	3	4	5
VENTAS	60179	61984	63844	65759	67732
COSTO DE VENTAS	-16210	-16697	-17197	-17713	-18245
UB VENTAS	43969	45288	46647	48046	49487
GASTOS OPERATIVOS	-38396	-39524	-40685	-41806	-43038
FIJOS	-21324	-21964	-22623	-23301	-24000
VARIABLES	-16248	-16736	-17238	-17755	-18288
DEPRECIACIONES	-724	-724	-724	-650	-650
AMORTIZACIONES	-100	-100	-100	-100	-100
UTILIDAD OPERATIVA ANTES IMPUESTOS	5572	5764	5962	6240	6449
INTERESES DE LA DEUDA	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS (+) / OTROS GASTOS (-)	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5572	5764	5962	6240	6449
IMPUESTOS	-2020	-2090	-2161	-2262	-2633
Impuestos sobre activ. Operativas y de Fin.	-2020	-2090	-2161	-2262	-2338
Impuestos sobre ACT. DE INV.	0	0	0	0	-295
UTILIDAD NETA	3552	3675	3801	3978	3816

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Las ventas incrementales son considerablemente altas en relación a las ventas normales del negocio por lo cual el proyecto es muy aceptable, estas ventas estas dadas debido a la marca con la que ahora se trabaja, la misma que tiene un posicionamiento muy fuerte en el mercado.

Los gastos operativos fijos constan básicamente de sueldos y arriendo mensual, este último fue renegociado por lo cual estos costos son menores, por otro lado como se explicó anteriormente los costos operacionales variables aumentan por los servicios básicos, debido a que se va a atender un día mas, así mismo estos

costos se ven incrementados por el porcentaje que reciben los empleados por el servicio dado y que se encuentra relacionado directamente con las ventas.

La inversión necesaria para la aplicación de esta alianza estratégica o de este nuevo proyecto es de 6.720 dólares, considerando la utilidad neta que nos arroja el proyecto es muy positivo.

De todas maneras, a continuación se realizara un análisis del flujo de caja proyectado, flujo de caja operativo y de inversión. De esa manera se podrá llegar a calcular, parámetros como: el valor actual neto del proyecto y la TIR del mismo, entre otros indicadores fundamentales a ser analizados.

5.2.2 Flujo de Caja Proyectado

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que se determinen en ella. La información básica para realizar esta proyección está contenida tanto en los estudios de mercado, técnico y organizacional, como en el cálculo incremental de las ventas.¹⁹

Al proyectar un flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la

¹⁹ Nassir, SAPAG, CHAIN. (2003). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. p. 54.

amortización del activo nominal, del valor residual, de las utilidades o pérdidas.

El problema más común asociado con la construcción de un flujo de caja es que existen diferentes fines: uno para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y un tercero para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación. Por otra parte, la manera como se construye un flujo de caja también difiere si es un proyecto de creación de una nueva empresa, o si es uno que se evalúa en una empresa en funcionamiento.

El flujo de caja operacional se encuentra desarrollado, basándonos en el método indirecto según dicta la normal internacional de contabilidad.

CUADRO No. 16**FLUJO DE CAJA PREVISTO PARA EL PROYECTO**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	0	1	2	3	4	5
VENTAS		60179	61984	63844	65759	67732
COSTO DE VENTAS		-16210	-16697	-17197	-17713	-18245
UB VENTAS		43969	45288	46647	48046	49487
GASTOS OPERATIVOS		-38396	-39524	-40685	-41806	-43038
FIJOS		-21324	-21964	-22623	-23301	-24000
VARIABLES		-16248	-16736	-17238	-17755	-18288
DEPRECIACIONES		-724	-724	-724	-650	-650
AMORTIZACIONES		-100	-100	-100	-100	-100
FCO						
UT OP. ANTES DE IMP		5572	5764	5962	6240	6449
IMP. DERIVADOS DE ACT. OPERATIVAS	36,25%	-2020	-2090	-2161	-2262	-2338
+ DEPRECIACIONES		724	724	724	650	650
+ AMORTIZACIONES		100	100	100	100	100
UT. OPERATIVA LIQUIDA		4376	4499	4625	4728	4861
+ VARIACION DE CTN		0	-90	-93	-96	-99
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		4376	4408	4532	4632	4763
FCI						
Activos Fijos		-6720				3768
Efecto tributario de la venta de activos fijos						295
Capital de trabajo		-3009	0	0	0	3009
Cargos Diferidos		-500				
TOTAL FCI		-10229	0	0	0	7072
FC DEL PROYECTO		-10229	4376	4408	4532	11835

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

El flujo de caja nos muestra el valor que genera el nuevo proyecto, tomando en cuenta las depreciaciones y amortizaciones atribuibles al mismo.

La variación en el capital de trabajo neto requerido se determinó en base a un 5% de las ventas anuales, ya que no se tienen cuentas por cobrar, la rotación de inventarios es semanales es decir cada siete días y periodo de cuentas por pagar es de 30 días por lo cual ese 5% que se determinó, será utilizado para cualquier eventualidad que se pueda presentar.

CUADRO No. 17

ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DEL CTN DE OPERACIONES						
VENTAS		\$ 60.179	\$ 61.984	\$ 63.844	\$ 65.759	\$ 67.732
CTN NEC	0,5%	\$ 3.009	\$ 3.099	\$ 3.192	\$ 3.288	\$ 3.387
INC DE CTN OP		\$ 3.009	\$ 0	\$ 90	\$ 96	\$ 99
EFECTOS DE LAS VARIACIONES DEL CTN OP.						
FCI		-\$ 3.009				\$ 3.009
FCO			\$ 0	-\$ 90	-\$ 93	-\$ 96

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

5.3 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL DEL PROYECTO

El costo de capital es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este costo puede ser explícito o implícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una alternativa equivalente de inversión.

La determinación del costo de capital implica la necesidad de estimar el riesgo del emprendimiento, analizando los componentes que conformarán el capital (como la emisión de acciones o la deuda). Existen distintas formas de calcular el costo de capital, que dependen de las variables utilizadas por el analista.

En otras palabras, el costo de capital supone la retribución que recibirán los inversores por aportar fondos a la empresa, es decir, el pago que obtendrán los accionistas y los acreedores. En el caso de los accionistas, recibirán dividendos por acción, mientras que los acreedores se beneficiarán con intereses por el monto desembolsado.

La evaluación del costo de capital informa respecto al precio que la empresa paga por utilizar el capital. Dicho costo se mide como una tasa: existe una tasa para el costo de deuda y otra para el costo del capital propio; ambos recursos forman el costo de capital.

Utilizando el modelo de precios de bienes de capital (CAPM) se podrá determinar la tasa de descuento apropiada para este proyecto y esto se da en base a la fórmula siguiente:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Dónde:

- $E(r_i)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i .
- β_{im} es el beta (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado), o también

$$\beta_{im} = \frac{Cov(r_i, r_m)}{Var(r_m)}$$

- $(E(r_m) - r_f)$ es el exceso de rentabilidad del portafolio de mercado.
- (r_m) Rendimiento del mercado.
- (R_f) Rendimiento de un activo libre de riesgo.

El modelo CAPM utiliza muchísima información financiera de mercados de valores importantes, por eso es muy fiable y una herramienta muy importante en el análisis de proyectos.

5.3.1 Costo de Capital de la Deuda

El costo que una empresa enfrenta por el financiamiento de terceros se puede calcular a partir de los intereses que debe pagar: el costo de este tipo de endeudamiento responde a la tasa de interés que debe pagar la empresa, por lo tanto el costo de la deuda se reduce a la tasa que pide el banco por el dinero que presta. De esta manera el costo de la deuda k_d se definiría según se muestra a continuación:

$$K_d = \text{Costo Total de la Deuda} / \text{Total Deuda}$$

El proyecto no tiene deuda, puesto que los socios son quienes aportaron en un 100% con el capital necesario para la inversión inicial, por ello solo se cuenta con un costo de capital de los recursos propios. En teoría, el rendimiento de los recursos invertidos en un proyecto que demanda un inversionista deber ser igual al rendimiento que pudiera obtener en una inversión con igual grado de riesgo en los mercados financieros.²⁰

²⁰ S., ROSS; R., WESTERFIELD y B., JORDAN. (2000). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Ed. Mc Graw Hill. p. 74.

5.3.2 Costo de los Recursos Propios

Se puede definir como: la tasa mínima de rendimiento que la empresa debe obtener sobre la proporción de cada proyecto de inversión financiado con recursos propios, a fin de conservar sin variación el precio de mercado de sus acciones.²¹

Existen dos maneras fundamentales como los accionistas reciben beneficios por sus inversiones; los ingresos percibidos como dividendos y las ganancias de capital al efectuar la venta de las acciones en el futuro, lo cual para explicarse mejor, en elementos de cálculo sería; El precio actual de mercado de la acción ordinaria, las expectativas respecto al flujo de dividendos futuros por acción, el precio de mercado terminal de las acciones y la tasa de descuento o actualización que equipare los beneficios futuros con el precio actual.

CUADRO No. 18

DATOS DE COSTO DE CAPITAL	
Ke despalancado USA	
rf	0,90%
B despalancado USA	1,3
Rm - rf	6,03%
Ke d USA	8,74%
Ke despalancado Ecuador	
EMBI	8,81%
Ke d Ecuador	17,55%
Ke apalancado del proyecto	17,55%
Kd proyecto	0,00%
CPPC	
D/V	0%
E/V	100%
CPPC	17,55%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

²¹ *Ibíd.* p. 75.

Debido a que no se tiene un costo de la deuda, ya que la misma no existe, se puede evidenciar que el costo de los recursos propios será igual al costo promedio ponderado de capital, cuya definición la encontraremos más adelante.

5.3.3 Costo Promedio Ponderado de Capital

Cuando se conocen los costos de cada una de las fuentes de financiación existentes lo que se hace es combinarlos en un costo medio ponderado.

Se suman los costos individuales de la deuda, las acciones preferenciales y las acciones comunes ponderando cada uno de estos costos de acuerdo con las proporciones de cada fuente en el financiamiento futuro.²²

Como se explico anteriormente el proyecto en estudio es financiado totalmente por sus socios por lo cual el costo promedio ponderado de capital será igual al costo de los recursos propios como se expresa en el cuadro siguiente:

²² Pedro, ZAPATA SÁNCHEZ. (2006). *Contabilidad General*. Bogota: Ed. Mc Graw Hill. p. 85.

CUADRO No. 19

DATOS DE COSTO DE CAPITAL	
Ke despalancado USA	
Rf	0,90%
B despalancado USA	1,3
Rm – rf	6,03%
Ke d USA	8,74%
Ke despalancado Ecuador	
EMBI	8,81%
Ke d Ecuador	17,55%
Ke apalancado del proyecto	17,55%
Kd proyecto	0,00%
CPPC	
D/V	0%
E/V	100%
CPPC	17,55%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

5.3.3.1 Determinación del Valor de Beta

Determinar la tasa apropiada para descontar un proyecto es muy complicado, por ello se recurre a los mercados financieros más desarrollados, debido a que en ellos se encuentra datos confiables y de alta diversidad.

Para un inversionista en un país en vías de desarrollo será de gran ayuda un estimado del valor de su inversión en los mercados globales, de este modo se podrá realizar una comparación y tener una idea clara de cuál es el rendimiento mínimo por el cual se debe aceptar dicho proyecto.

Como se conoce Beta es la cantidad de riesgo con respecto al portafolio de mercado y por lo general se calculan mediante regresiones contra los resultados del mercado cuando son para empresas individuales o así mismo se obtiene la información de fuentes en internet, pero por la variación que existe entre en calculo y otro, lo recomendable es utilizar el beta de la industria, en este caso nuestra fuente para obtener este beta, es la página de internet de Aswath Damodaran donde el beta para la industria del entretenimiento es de **1.30** y es el que se utilizó para el estudio del proyecto. Para mayor explicación, ver Anexo No. 1.

5.3.3.2 Ajuste por Riesgo País

La fórmula planteada anteriormente fue pensada para ser utilizada en los estados unidos, debido a que son mercados con extensa información. Aunque el proyecto sea idéntico en su concepción los riesgos por enfrentar serán diferentes dependiendo de dónde se esté desarrollando el proyecto, algunos de los aspectos que afectan serian; marcos legales, consideraciones fiscales, sistemas financieros y obviamente el ámbito político y macroeconómico.

Dentro del modelo del CAPM existen algunas alternativas a seguir cuando el proyecto es realizado en mercados internacionales como son; Ajustar el premio por riesgo país, recalcular las variables del CAPM e incorporar el riesgo país en los flujos del proyecto.

La opción utilizada para el análisis de este proyecto es ajustar el premio por riesgo país, que es la más utilizada donde se suma al final de la fórmula del CAPM el porcentaje de riesgo país que existe en el Ecuador. Según el Banco Central del Ecuador el riesgo país en este momento es del **8.81%** que es el premio por desarrollar el proyecto en el Ecuador. Ver Anexo No. 5

5.4 EVALUACIÓN DE LA CONVENIENCIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En base a los resultados obtenidos, se procede a evaluar la posible ejecución del proyecto de mejora, dicho proyecto de mejora será ejecutado en caso de que las diferentes propuestas del proyecto, generen un valor agregado en términos de flujo de caja, es decir, proporcione un VAN positivo

5.4.1 Método Basado en el Flujo de Caja Descontado

La utilización de flujos de efectivo descontados permite tomar decisiones de inversión que maximizan los beneficios de los accionistas de la empresa en el largo plazo, a raíz de este análisis se puede obtener, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento que ayudarán a la aceptación o rechazo del proyecto.

5.4.1.1 Flujo de Caja libre actualizado

A continuación se describe el Flujo de Caja actualizado.

CUADRO No. 20

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	0	1	2	3	4	5
VENTAS		60179	61984	63844	65759	67732
COSTO DE VENTAS		-16210	-16697	-17197	-17713	-18245
UB VENTAS		43969	45288	46647	48046	49487
GASTOS OPERATIVOS		-38396	-39524	-40685	-41806	-43038
FIJOS		-21324	-21964	-22623	-23301	-24000
VARIABLES		-16248	-16736	-17238	-17755	-18288
DEPRECIACIONES		-724	-724	-724	-650	-650
AMORTIZACIONES		-100	-100	-100	-100	-100
FCO						
UT OP. ANTES DE IMP		5572	5764	5962	6240	6449
IMP. DERIVADOS DE ACT. OPERATIVAS	36,25%	-2020	-2090	-2161	-2262	-2338
+ DEPRECIACIONES		724	724	724	650	650
+ AMORTIZACIONES		100	100	100	100	100
UT. OPERATIVA LIQUIDA		4376	4499	4625	4728	4861
+ VARIACION DE CTN		0	-90	-93	-96	-99
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		4376	4408	4532	4632	4763
FCI						
Activos Fijos		-6720				3768
Efecto tributario de la venta de activos fijos						295
Capital de trabajo		-3009	0	0	0	3009
Cargos Diferidos		-500				
TOTAL FCI		-10229	0	0	0	7072
FC DEL PROYECTO		-10229	4376	4408	4532	4632
						11835

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Como se puede observar, se realizó un flujo de caja proyectado para el análisis de esta inversión, considerando una tasa anual promedio de inflación del 3%, un costo de ventas del 28% y unos costos variables del 27%, las depreciaciones y amortizaciones considerando los gastos en los que se va a incurrir para realizar el proyecto como son 6.500 dólares en maquinaria, equipo y muebles, 220 dólares en equipos de computación y software , de igual manera 500 dólares en gastos diferidos por trámites legales de la alianza estratégica.

El Capital del trabajo es del 5% anual en relación a las ventas, esto debido a que se tiene un periodo de inventarios de 7 días, un periodo de cuentas x cobrar de 0 días y finalmente un periodo de cuentas x pagar de 30 días, por lo cual se ha determinado que ese 5% es óptimo por cualquier eventualidad que se necesitare y que se recuperarían al final del proyecto.

Como se puede observar en el gráfico, luego de realizar el flujo de caja de operaciones y el flujo de caja de inversión, obtenemos el flujo de caja del proyecto que nos ayudara en el cálculo de los indicadores financieros como el VAN y la TIR. De todas maneras se puede observar que el flujo de caja libre que queda para los accionistas es muy atractivo.

5.4.1.2 Flujo de Caja de los Socios Actualizado

Como se ha dicho anteriormente, las aportaciones de capital para la inversión del nuevo proyecto son desembolsadas en su totalidad por los

socios, por lo tanto el flujo de caja libre sería igual al flujo de caja de los socios como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 21

FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	0	1	2	3	4	5
VENTAS		60179	61984	63844	65759	67732
COSTO DE VENTAS		-16210	-16697	-17197	-17713	-18245
UB VENTAS		43969	45288	46647	48046	49487
GASTOS OPERATIVOS		-38396	-39524	-40685	-41806	-43038
FIJOS		-21324	-21964	-22623	-23301	-24000
VARIABLES		-16248	-16736	-17238	-17755	-18288
DEPRECIACIONES		-724	-724	-724	-650	-650
AMORTIZACIONES		-100	-100	-100	-100	-100
FCO						
UT OP. ANTES DE IMP		5572	5764	5962	6240	6449
IMP. DERIVADOS DE ACT. OPERATIVAS	36,25%	-2020	-2090	-2161	-2262	-2338
+ DEPRECIACIONES		724	724	724	650	650
+ AMORTIZACIONES		100	100	100	100	100
UT. OPERATIVA LIQUIDA		4376	4499	4625	4728	4861
+ VARIACION DE CTN		0	-90	-93	-96	-99
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		4376	4408	4532	4632	4763
FCI						
Activos Fijos		-6720				3768
Efecto tributario de la venta de activos fijos						295
Capital de trabajo		-3009	0	0	0	3009
Cargos Diferidos		-500				
TOTAL FCI		-10229	0	0	0	7072
FC DEL PROYECTO		-10229	4376	4408	4532	4632
FC DE LA DEUDA						
CAPITAL		0	0	0	0	0
INTERESES			0	0	0	0
ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA	36,25%		0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FC DE LOS ACCIONISTAS		-10229	4376	4408	4532	4632

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Cazar T.

5.4.1.3 Tasa Interna de Retorno

Es aquella Tasa de Descuento que al utilizarla para actualizar los flujos Futuros de Ingresos netos de un proyecto de Inversión, hace que su Valor Presente Neto sea igual a cero.

CUADRO No. 22

CALCULO DEL VAN Y TIR DEL PROYECTO

EVALUACION FINANCIERA							
TIR	26,68%						
VAN	7174	-10229	3723	3190	2790	2426	5273
CPPC	17,55%						
TIR RP	26,68%						

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Cazar T.

Como se puede observar en el cuadro precedente, la TIR del proyecto es del 26.88%, mientras que el costo promedio ponderado de capital (CPPC) es del 17.55%, por lo tanto el proyecto supera la tasa de descuento mínima aceptable y debe ser aceptado.

5.4.1.4 Valor Actual Neto

El Valor actual neto consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos incluye un premio por el riesgo asumido por el proyecto, por debajo del cual la inversión no debe efectuarse.

No cabe duda de que si el valor presente neto de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo deberá rechazarse. Las inversiones con VPN positivos incrementan el valor de la empresa, puesto que tienen un rendimiento mayor que el mínimo aceptable.²³

Como se mencionó anteriormente el costo promedio ponderado de capital, o que también podríamos llamar la tasa de descuento del proyecto es del 17.55% y con esta tasa se descontaron los flujos futuros para poder obtener un Valor Actual Neto de 7.174 dólares, este monto nos demuestra que se está generando valor para el inversionista y que el proyecto nuevamente debe ser aceptado, bajo este otro parámetro.

²³ Nassir, SAPAG, CHAIN. (2003). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. p. 75.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En la actualidad el sector del entretenimiento, se encuentra atravesando un proceso de crecimiento lo cual es muy atractivo para la industria, sin embargo se presentan algunas trabas, como son dificultades al obtener los permisos de funcionamiento o incremento de las partidas arancelarias a las importaciones de ciertos insumos necesarios para el funcionamiento, lo cual genera cierta incertidumbre sobre el inversionista.
- Más del 50% de la gente que respondió a la encuesta, opina que Blue Voix Karaoke no realiza una adecuada publicidad del negocio y que así mismo el servicio recibido no es totalmente satisfactorio. Por lo que concluimos que esto se debe mejorar de manera urgente para no perder la clientela actual y aumentar el porcentaje de participación en el mercado.
- El 42% de los clientes encuestados, opina que el personal de Blue Voix Karaoke no ofrece un trato considerado y amable y que así mismo, no se encuentra totalmente calificado para las tareas que debe realizar. Sin embargo el cliente es consciente de que Blue Voix recoge las quejas y sugerencias de sus clientes de una manera adecuada, lo cual ayudara a tener una mejora constante en el servicio ofrecido.

- El proyecto de realizar una alianza estratégica con EL PUÑAL, después del estudio realizado, muestra que otorgaría un incremento en las ventas de más del 50%, incrementando los costos variables en 3 puntos porcentuales y disminuyendo el costo de ventas en 2 puntos porcentuales, al realizar compras en mayor volumen a un menor costo.
- Con los conocimientos de la marca El Puñal, así como también con el nuevo software de control que se implementara, el cual ayuda en el manejo de personal, facturación e inventarios, se podrá dar un mejor servicio al cliente y así obtener un mayor porcentaje de participación en el mercado.
- La Tasa Interna de Retorno obtenida del presente proyecto es de 26.68%, que comparada con el costo promedio ponderado de capital que es del 17.55%, nos demuestra que el proyecto es positivo y que vale la pena ejecutarlo ya que está generando valor en sus flujos futuros.
- El Valor Actual neto del proyecto es de 7.174 dólares, las inversiones con VAN positivo incrementan el valor de las empresas, puesto que tienen un rendimiento mayor que el mínimo aceptable, de esta manera se concluye una vez más que el proyecto debe aceptarse y ponerse en marcha.
- Por la situación actual que mostraba Blue Voix Karaoke, es importante realizar la alianza estratégica, puesto que sus ventas actuales así como la satisfacción de sus clientes, se ven muy afectadas y podrán determinar la futura existencia del Karaoke.

6.2 RECOMENDACIONES

- Al realizar la alianza estratégica con El Puñal, es muy recomendable y necesario, estipular todos los términos y condiciones bajo los cuales se realiza la misma, en presencia de un abogado y con firma y sello de un notario.
- Se debería aceptar todas las recomendaciones propuestas por la nueva marca El Puñal, considerando que ellos cuentan con más experiencia en el campo del entretenimiento, así como con el manejo de clientes, de personal, de proveedores, etc.
- Es recomendable que todos los empleados actuales que se encuentran trabajando en Blue Voix Karaoke, realicen cursos de capacitación, en los diferentes puñales existentes, para de esta manera garantizar la excelencia del servicio ofrecido una vez inaugurado el nuevo Karaoke. No se previó al inicio del nuevo local, sino que estas capacitaciones sean periódicas para mantener es mismo nivel de servicio en todo momento.
- Se recomienda que la administración financiera del negocio, sea llevada a cabo por uno de los socios de Blue Voix Karaoke, el mismo que pueda enviar un informe al resto de socios y al dueño de la marca El Puñal, de esta manera se podrá tener un mayor control sobre los movimientos semanales que se efectúan.
- Es recomendable que se efectúen las inversiones necesarias en infraestructura y decoración, en base al porcentaje de acciones que tiene cada socio, para de esta

manera evitar problemas y desacuerdos en el futuro, y que todo sea llevado a cabo de acuerdo a lo que estipula la ley y el servicio de rentas internas.

- Se recomienda informar a todos los clientes actuales de Blue Voix Karaoke, que se procederá a realizar un cambio de nombre y de decoración dentro del local, para beneficio de ellos y para ofrecerles un mejor servicio, de esta manera se mantiene a los clientes fieles.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Informes de Gestión*. Ed. BCE.
2. CERTO, Samuel. (2004). *Administración Estratégica*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
3. CHASE, ALQUILANO, JACOBS. (2003). *Administración de la producción de operaciones*. México, Ed. Mc Graw Hill
4. CHIAVENATO, Adalberto. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill. 5ta. Edición.
5. EMERY, D. (2000). *Fundamentos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 1era Edición.
6. FRED R., David. (2006). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
7. HILL, Charles. (2003). *Administración Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill. 3era edición.
8. HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. (2006). *Formulación de las Estrategias*. Los Ángeles: Ed. West Publishing.
9. KEITH, Davis. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. Sexta Edición. Bogotá: Edit. Mc Graw Hill.
10. KOONTZ, Harold. (2001). *Administración*. Bogotá: Ed. Norma Tercera edición.
11. KOONTZ, Harold. (2003). *Administration*. Bogotá: Ed. Norma. Tercera edición.
12. PORTER, Michael. (2003). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá.
13. ROSS, S.; WESTERFIELD, R. y JORDAN, B. (2000). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Ed. Mc Graw Hill.
14. SAPAG CHAIN, Nassir. (2003). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
15. SERNA GÓMEZ, Humberto. (2000). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R EDITORES.
16. WILCOX, D. J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Ed. Pearson Educación.
17. ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. (2006). *Contabilidad General*. Bogota: Ed. Mc Graw Hill.

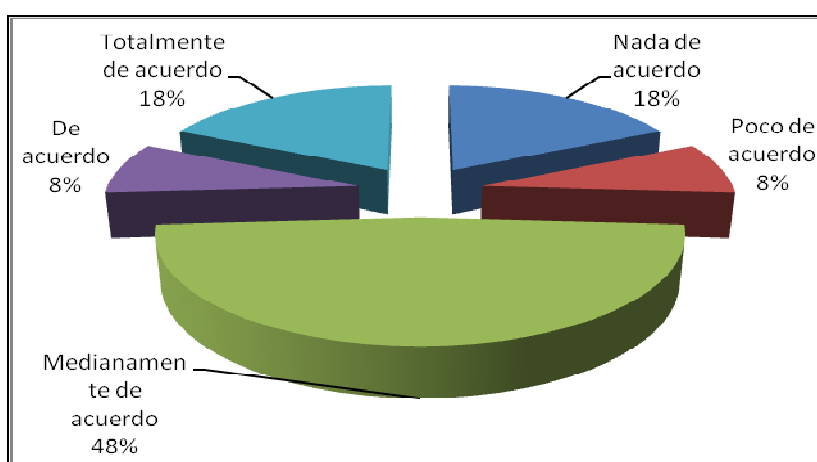
ANEXOS

ENCUESTAS

1. Blue Voix Karaoke realiza una adecuada publicidad del negocio

TABLA DE TABULACIÓN

	Valoración	No	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	18	18%
2	Poco de acuerdo	8	8%
3	Medianamente de acuerdo	48	48%
4	De acuerdo	8	8%
5	Totalmente de acuerdo	18	18%
	Total	100	100%

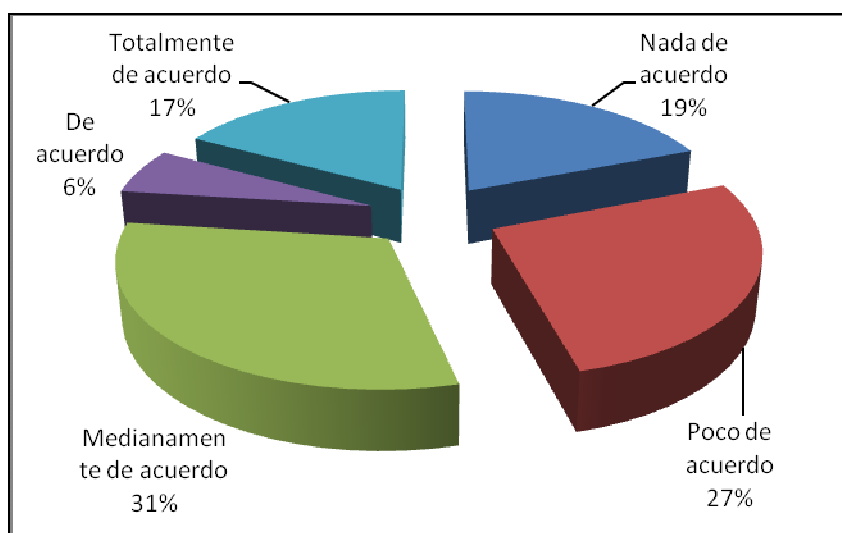


Es muy importante conocer la aceptación en cuanto a la publicidad de la empresa, luego, existe un 48% que esta “medianamente de acuerdo”, seguidos del 18% con “Nada de acuerdo”, igual valor porcentual lo tiene “Totalmente de acuerdo”, apenas el 8% esta “poco de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

2. Blue Voix Karaoke realiza una adecuada promoción de los eventos y servicios que ofrece.

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	19	19%
2 Poco de acuerdo	27	27%
3 Medianamente de acuerdo	31	31%
4 De acuerdo	6	6%
5 Totalmente de acuerdo	17	17%
Total	100	100%

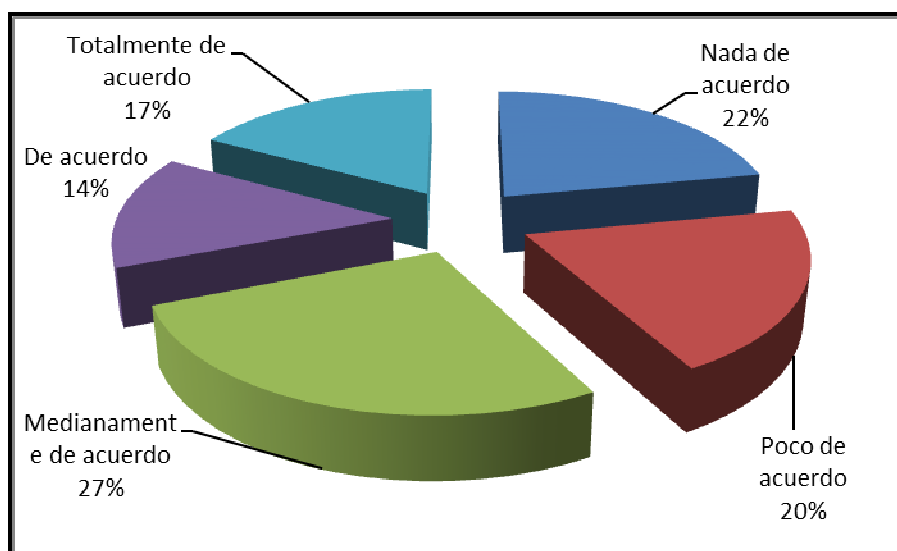


Una falencia de la empresa es la manera en que lleva el marketing de la misma, ya que el 31% está medianamente de acuerdo” en lo que hace, apenas existe un 6% que esta “De acuerdo” en la forma de llevar la promoción de dichos eventos.

3. El trato del personal es considerado y amable

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración		No	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	22	22%
2	Poco de acuerdo	20	20%
3	Medianamente de acuerdo	27	27%
4	De acuerdo	14	14%
5	Totalmente de acuerdo	17	17%
Total		100	100%

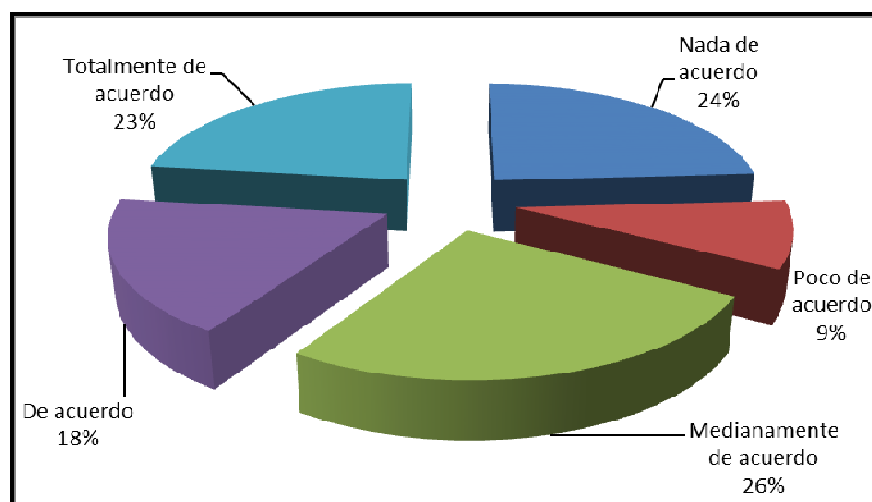


En relación al trato personal al interior de la empresa, existe un 27% que está de acuerdo como se lo hace, es decir falta aplicar principios y valores respectivos a dicho trato con los clientes, apenas un 14% está realmente “de acuerdo” como se trata a los clientes.

4. El personal esta totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	24	24%
2 Poco de acuerdo	9	9%
3 Medianamente de acuerdo	26	26%
4 De acuerdo	18	18%
5 Totalmente de acuerdo	23	23%
Total	100	100%

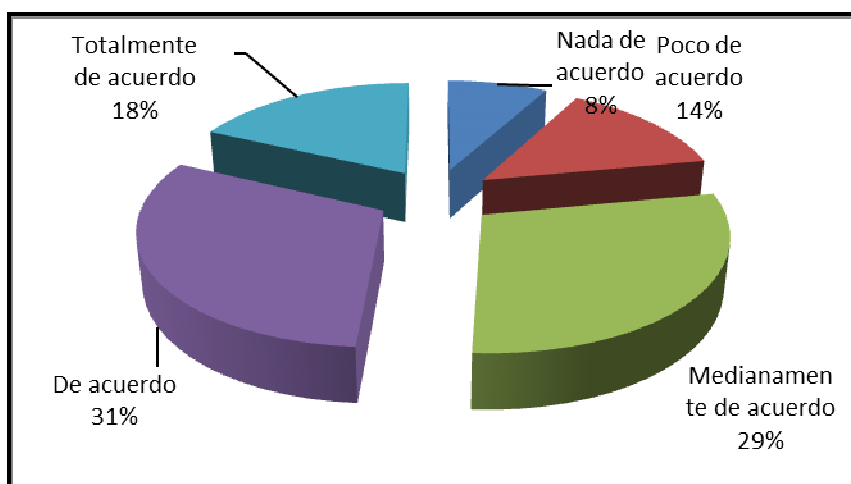


En cuanto al personal calificado para trabajar al interior de la empresa, existe un 26% que esta “Medianamente de acuerdo” en la manera en se realiza, es decir falta inducción necesaria en cuanto a las funciones y responsabilidad asignadas a cada empleado, apenas el 18% esta “de acuerdo” en la capacidad de atención de los empleados.

5. Blue Voix Karaoke ofrece una suficiente variedad de productos

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	8	8%
2 Poco de acuerdo	14	14%
3 Medianamente de acuerdo	29	29%
4 De acuerdo	31	31%
5 Totalmente de acuerdo	18	18%
Total	100	100%

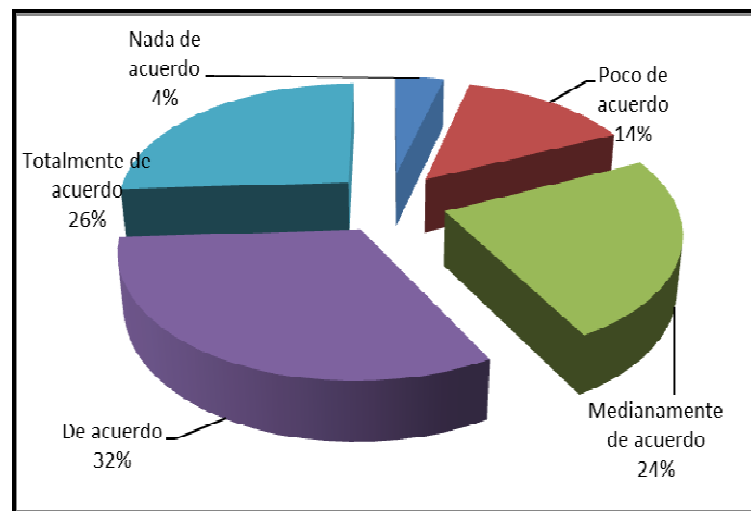


En relación a la variedad de productos que ofrece la empresa, existe un 31% “de acuerdo” en la manera en que se lo realiza, apenas un 18% esta “totalmente de acuerdo”, lo que significa que se podría mejorar en esos sentidos.

6. Blue Voix Karaoke cuenta con instalaciones modernas y adecuadas para los servicios

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	4	4%
2 Poco de acuerdo	14	14%
3 Medianamente de acuerdo	24	24%
4 De acuerdo	32	32%
5 Totalmente de acuerdo	26	26%
Total	100	100%

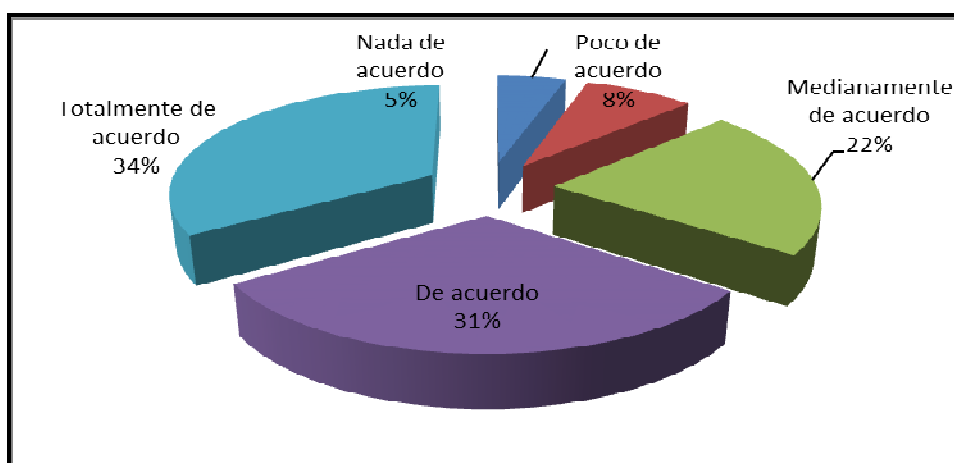


Es importante mencionar las instalaciones de la empresa ya que un 32% está “de acuerdo” en la manera en que esta hecha las instalaciones, un 32% esta “de acuerdo” como esta presentado dichas instalaciones y apenas un 26% considera que esta “totalmente de acuerdo” a la instalacion, es decir es necesario cambiar dichas instalaciones para ofrecer un mejor servicio.

7. Blue Voix Karaoke recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de sus clientes

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	5	5%
2 Poco de acuerdo	8	8%
3 Medianamente de acuerdo	22	22%
4 De acuerdo	31	31%
5 Totalmente de acuerdo	34	34%
Total	100	100%

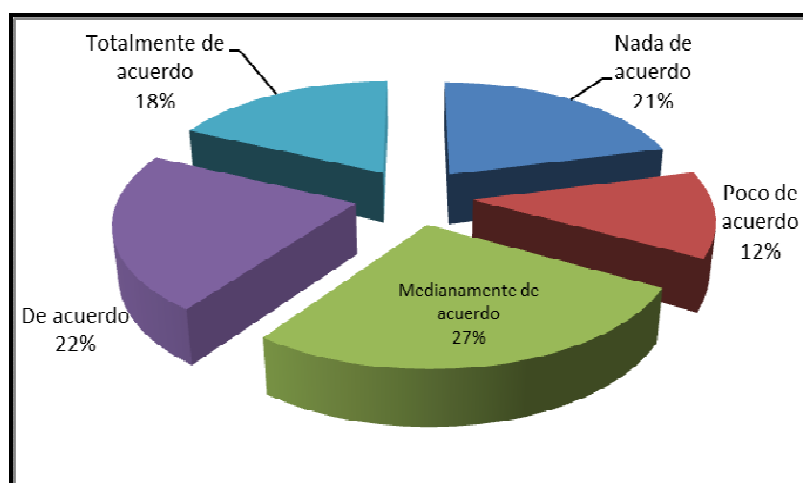


Es importante conocer la manera adecuada de como se recogen las quejas y sugerencias de los clientes, ya que apenas un 31% está “de acuerdo” de como se lo realiza, “totalmente de acuerdo” un 34%, es decir es necesario cambiar la manera de hacerlo al momento de recoger dichas sugerencias y reclamos.

8. Blue Voix Karaoke ofrece una buena asesoría con respecto a las inquietudes de sus clientes

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje	
1	Nada de acuerdo	21	21%
2	Poco de acuerdo	12	12%
3	Medianamente de acuerdo	27	27%
4	De acuerdo	22	22%
5	Totalmente de acuerdo	18	18%
	Total	100	100%

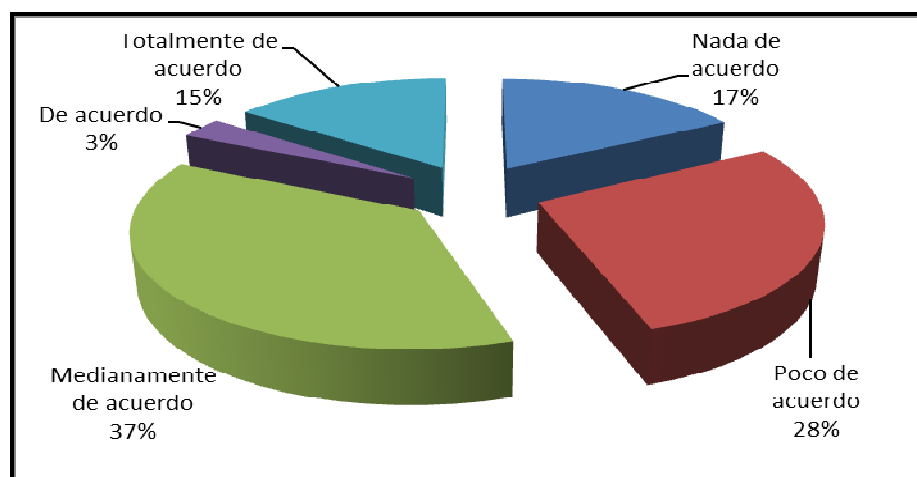


Es importante conocer la satisfacción del cliente reflejado en las inquietudes que ellos tenga, así el 27% está “medianamente de acuerdo” en la manera de como se lo hace, apenas el 18% está “totalmente de acuerdo”, lo que significa que se debe asesorar conservando una ética profesional.

9. El personal dispone de la tecnología adecuada para realizar su trabajo

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	17	17%
2 Poco de acuerdo	28	28%
3 Medianamente de acuerdo	37	37%
4 De acuerdo	3	3%
5 Totalmente de acuerdo	15	15%
Total	100	100%

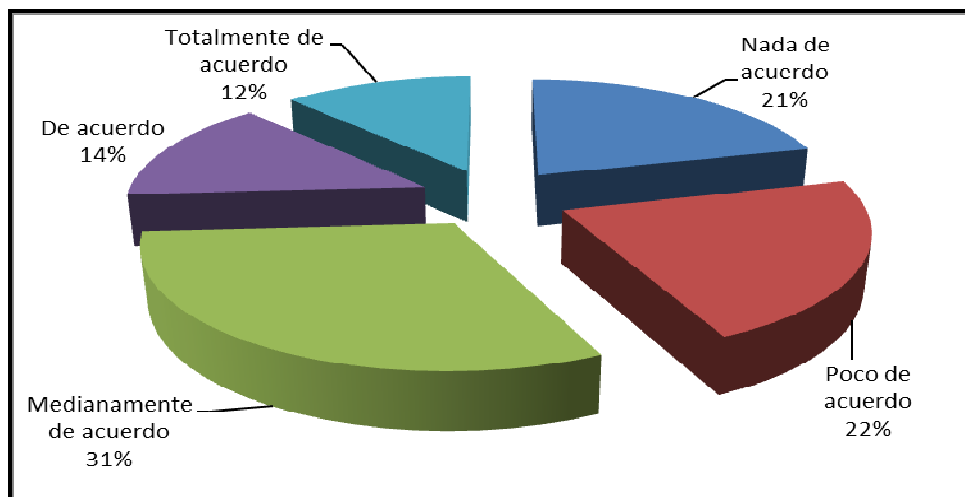


De la tecnología apropiada depende muchos resultados de éxito, así la empresa está “medianamente de acuerdo” con un valor porcentual del 37% en la manera de hacerlo, solo un 15% está “totalmente de acuerdo” con la tecnología aplicada, luego es indispensable aplicar las TIC’s (tecnologías de la información) para que se obtengan una mayor satisfacción del cliente.

10. Los precios de Blue Voix Karaoke son buenos en relación al servicio y sus instalaciones.

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	21	21%
2 Poco de acuerdo	22	22%
3 Medianamente de acuerdo	31	31%
4 De acuerdo	14	14%
5 Totalmente de acuerdo	12	12%
Total	100	100%

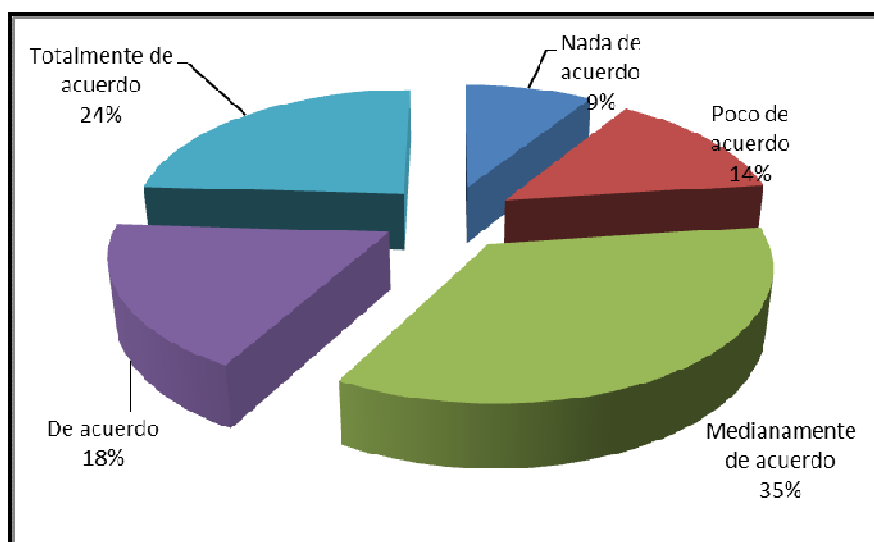


El factor precio es muy importante al momento de ofrecer un servicio de diversion, asi existe una mediana aceptación en el mismo con un 31% reflejado en que esta “de acuerdo”, apenas un 12% esta “totalmente de acuerdo” en relacion al precio ofrecido al interior de la empresa.

11. Las bebidas y alimentos comercializados cumplen sus expectativas.

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración		No	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	9	9%
2	Poco de acuerdo	14	14%
3	Medianamente de acuerdo	35	35%
4	De acuerdo	18	18%
5	Totalmente de acuerdo	24	24%
Total		100	100%

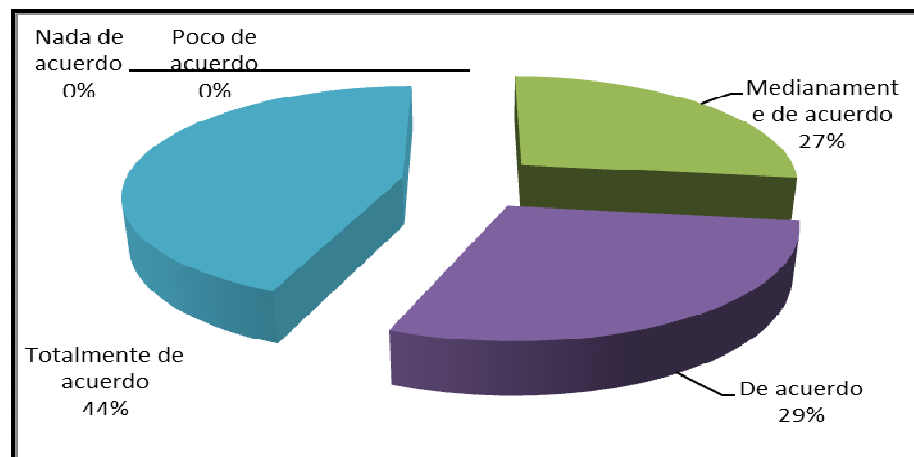


La calidad de los productos al momento de presentar a los cliente es importante definirlo para obtener una correcta aceptación, así existe un 35% que está “medianamente de acuerdo”, un 24% está “totalmente de acuerdo” en cuanto a que sus expectativas dichos productos, luego sería recomendable revisar dichos productos.

12. Le gustaría que Blue Voix karaoke ofreciera una mayor variedad de bebidas y cocteles.

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración		No	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	27	27%
4	De acuerdo	29	29%
5	Totalmente de acuerdo	44	44%
Total		100	100%

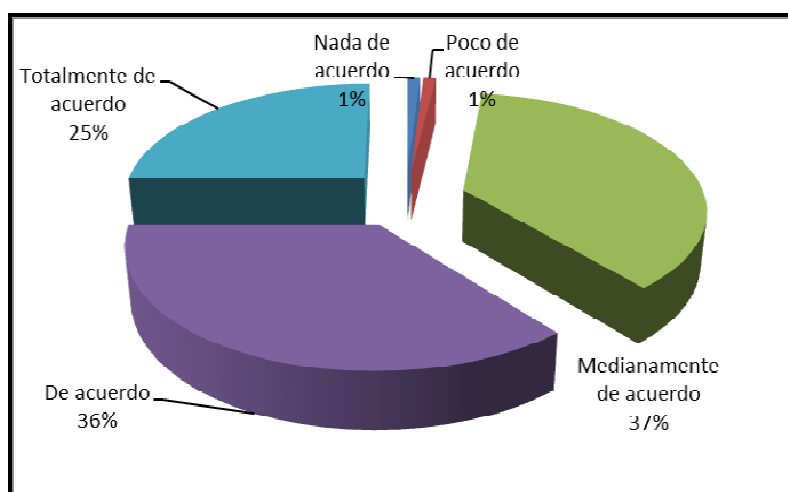


El éxito de una empresa esta en conocer las necesidades de sus clientes, asi el 44% esta de acuerdo en que si se debe conocer e investigar adecuadamente dichas necesidad en los mismos, es decir sus gustos y preferencias.

13. Le gustaría que Blue Voix Karaoke ofreciera una mayor variedad de alimentos y picadas

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración		No	Porcentaje
1	Nada de acuerdo	1	1%
2	Poco de acuerdo	1	1%
3	Medianamente de acuerdo	37	37%
4	De acuerdo	36	36%
5	Totalmente de acuerdo	25	25%
Total		100	100%

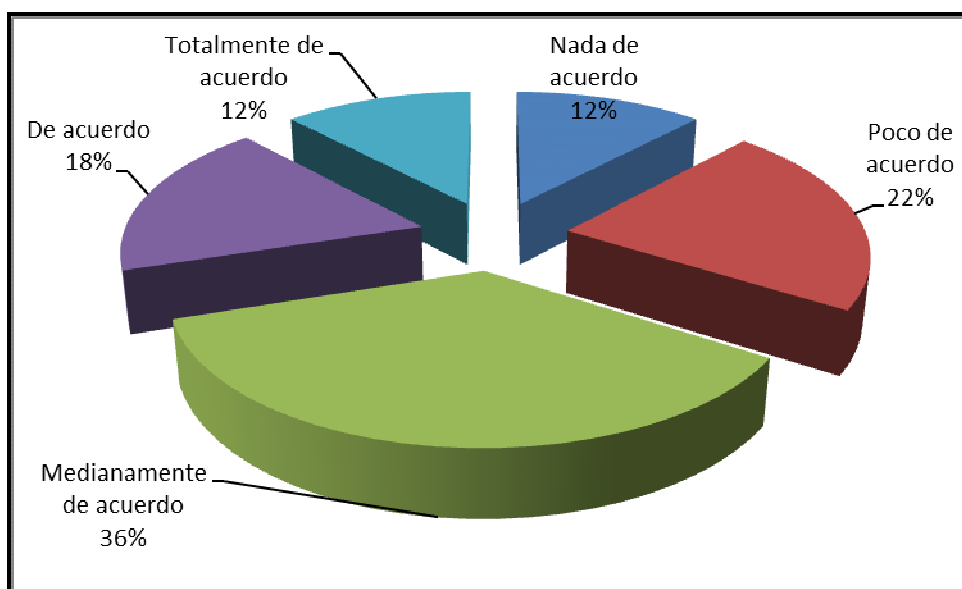


El 36% está "de acuerdo" en que la empresa debe seguir y servir una mayor diversidad de alimentos y bebidas al momento de servir. Un 25% está "totalmente de acuerdo" con esta pregunta.

14. El servicio de nuestros empleados le parece rápido

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	12	12%
2 Poco de acuerdo	22	22%
3 Medianamente de acuerdo	36	36%
4 De acuerdo	18	18%
5 Totalmente de acuerdo	12	12%
Total	100	100%

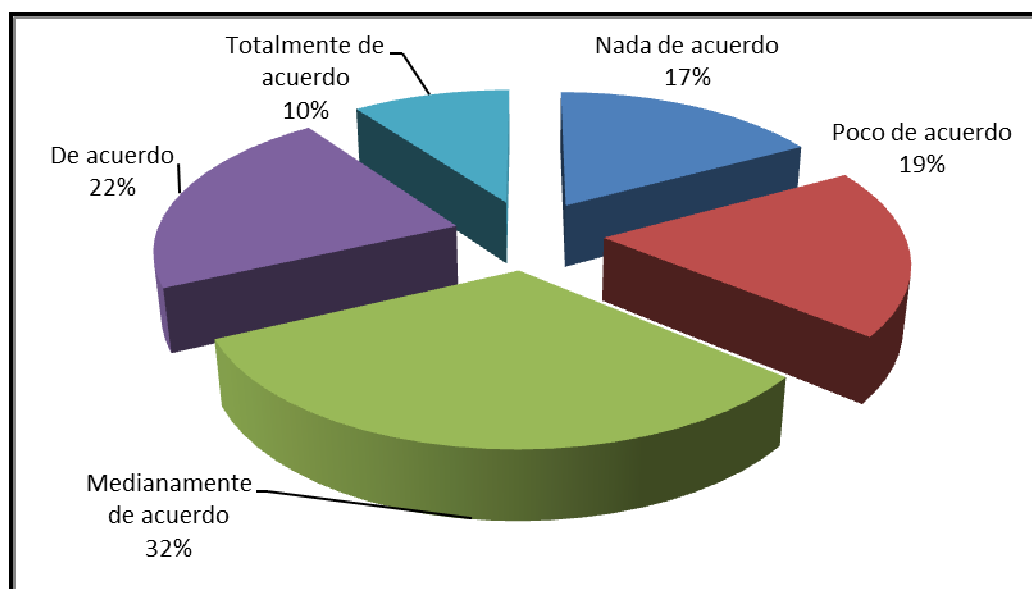


La rapidez en el servicio es un valor agregado en la empresa, así existe un 36% que está “medianamente de acuerdo”, es importante también considerar el valor porcentual de 12% y 22% con “nada de acuerdo” y “poco de acuerdo”, para implementar un mayor control en la entrega de dicho servicio.

15. En general el servicio ofrecido por Blue Voix Karaoke es satisfactorio

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	17	17%
2 Poco de acuerdo	19	19%
3 Medianamente de acuerdo	32	32%
4 De acuerdo	22	22%
5 Totalmente de acuerdo	10	10%
Total	100	100%

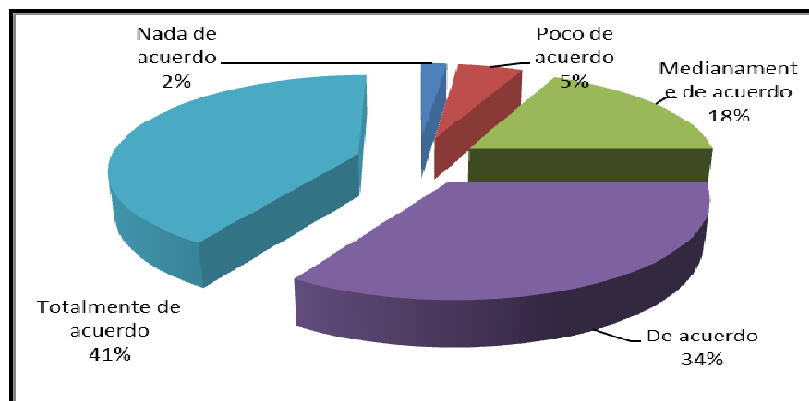


Un 22% de “totalmente de acuerdo” considera que el servicio en la empresa *BLUE VOIX* es satisfactorio, apenas un 10 % considera que esta “Totalmente de acuerdo”, luego es imprescindible tomar en cuenta dichos resultados para lograr una manera eficiente en cuanto a la satisfacción del servicio.

16. Le gustaría que Blue Voix Karaoke le informaría sobre eventos y promociones a su correo.

TABLA DE TABULACIÓN

Valoración	No	Porcentaje
1 Nada de acuerdo	2	2%
2 Poco de acuerdo	5	5%
3 Medianamente de acuerdo	18	18%
4 De acuerdo	34	34%
5 Totalmente de acuerdo	41	41%
Total	100	100%



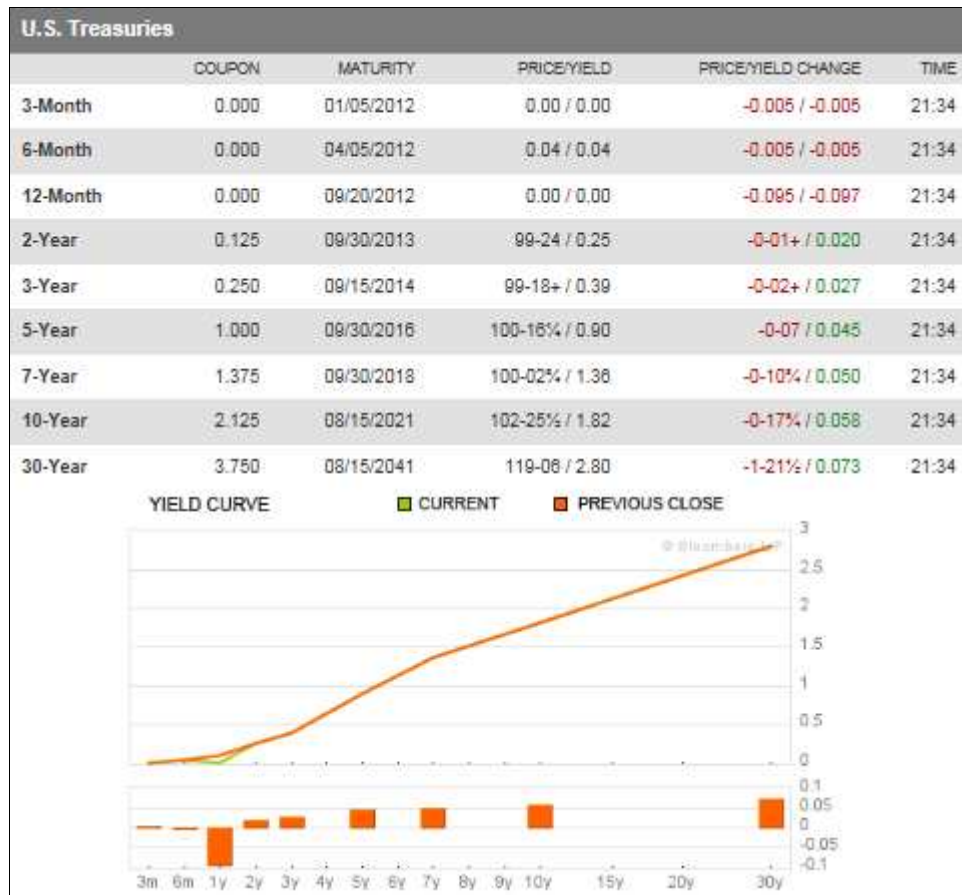
La comunicación es vital en el desarrollo de una empresa, así el 41% considera que esta “totalmente de acuerdo” con esta pregunta y al conocer los clientes las promociones, eventos sociales en particular y alguna otra novedad de la empresa, existirá aceptación del servicio de diversión.

ÍNDICES BETA

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Advertising	28	1.79	36.55%	12.86%	1.36	11.96%	1.55
Aerospace/Defense	63	1.15	23.64%	21.10%	0.97	9.62%	1.07
Air Transport	40	1.21	52.64%	22.30%	0.86	9.70%	0.95
Apparel	48	1.35	15.80%	20.86%	1.20	9.14%	1.32
Auto Parts	47	1.78	24.67%	13.45%	1.46	7.28%	1.58
Automotive	19	1.50	108.58%	20.43%	0.80	13.18%	0.93
Bank	418	0.75	85.86%	13.89%	0.43	8.29%	0.47
Bank (Canadian)	7	0.86	13.77%	20.27%	0.78	7.10%	0.84
Bank (Midwest)	40	0.96	69.03%	18.02%	0.61	9.49%	0.68
Beverage	34	0.92	13.09%	19.08%	0.83	3.69%	0.86
Biotechnology	120	1.13	13.24%	5.74%	1.01	16.31%	1.20
Building Materials	47	1.33	71.38%	11.69%	0.82	6.90%	0.88
Cable TV	24	1.43	68.40%	22.98%	0.94	3.35%	0.97
Canadian Energy	10	1.14	28.44%	10.36%	0.91	3.24%	0.94
Chemical (Basic)	17	1.28	18.75%	22.39%	1.12	5.41%	1.19
Chemical (Diversified)	31	1.51	21.07%	23.87%	1.30	6.22%	1.39
Chemical (Specialty)	83	1.37	23.06%	14.85%	1.14	4.22%	1.20
Coal	25	1.59	16.16%	13.17%	1.39	3.74%	1.45
Computer Software/Svcs	247	1.06	4.68%	13.88%	1.02	9.48%	1.12
Computers/Peripherals	101	1.27	9.13%	8.94%	1.18	10.45%	1.31
Diversified Co.	111	1.22	99.77%	17.14%	0.67	11.99%	0.76
Drug	301	1.11	14.10%	6.72%	0.98	8.96%	1.08
E-Commerce	52	1.14	4.58%	17.19%	1.10	8.09%	1.19
Educational Services	37	0.79	8.89%	27.32%	0.75	11.26%	0.84
Electric Util. (Central)	23	0.78	96.84%	25.40%	0.45	2.35%	0.46
Electric Utility (East)	25	0.73	74.73%	30.56%	0.48	2.26%	0.49
Electric Utility (West)	14	0.75	83.18%	31.47%	0.48	2.60%	0.49
Electrical Equipment	79	1.32	10.91%	15.54%	1.21	6.61%	1.29
Electronics	158	1.13	18.40%	12.85%	0.97	14.08%	1.13
Engineering & Const	17	1.65	7.93%	28.52%	1.56	15.56%	1.85
Entertainment	75	1.72	37.99%	14.68%	1.30	5.92%	1.38
Entertainment Tech	31	1.39	7.80%	7.49%	1.29	16.71%	1.55
Environmental	69	0.85	41.13%	11.02%	0.62	2.50%	0.64
Financial Svcs. (Div.)	230	1.37	135.83%	18.63%	0.65	13.43%	0.75
Food Processing	109	0.87	28.98%	21.80%	0.71	3.91%	0.74
Foreign Electronics	9	1.14	29.55%	30.06%	0.94	23.30%	1.23
Funeral Services	5	1.22	50.78%	29.02%	0.90	4.27%	0.94
Furn/Home Furnishings	30	1.67	26.18%	16.87%	1.37	8.32%	1.49
Healthcare Information	26	0.94	4.86%	22.42%	0.91	5.67%	0.96

Heavy Truck/Equip Make	8	1.94	46.41%	19.97%	1.42	8.90%	1.55
Homebuilding	24	1.39	89.05%	6.07%	0.76	27.68%	1.05
Hotel/Gaming	52	1.76	49.08%	15.93%	1.25	6.15%	1.33
Household Products	22	1.17	18.38%	27.46%	1.03	2.14%	1.05
Human Resources	24	1.44	9.14%	23.73%	1.35	14.23%	1.57
Industrial Services	137	0.96	26.26%	20.50%	0.79	7.97%	0.86
Information Services	26	1.10	20.21%	22.44%	0.95	3.28%	0.98
Insurance (Life)	31	1.39	18.28%	20.29%	1.21	15.97%	1.44
Insurance (Prop/Cas.)	67	0.92	11.12%	19.50%	0.85	10.27%	0.94
Internet	180	1.11	1.57%	7.89%	1.09	9.48%	1.21
Machinery	114	1.22	28.52%	19.61%	0.99	5.82%	1.05
Maritime	53	1.37	138.71%	6.54%	0.60	6.88%	0.64
Medical Services	139	0.88	38.70%	20.56%	0.67	15.24%	0.80
Medical Supplies	231	1.02	11.48%	13.12%	0.93	7.65%	1.01
Metal Fabricating	30	1.44	18.24%	22.51%	1.26	12.60%	1.44
Metals & Mining (Div.)	69	1.33	11.01%	7.07%	1.21	3.32%	1.25
Natural Gas (Div.)	32	1.25	34.98%	15.07%	0.97	2.08%	0.99
Natural Gas Utility	27	0.65	62.04%	23.93%	0.44	2.08%	0.45
Newspaper	13	1.71	46.80%	29.44%	1.29	4.07%	1.34
Office Equip/Supplies	24	1.45	45.11%	14.81%	1.05	12.11%	1.19
Oil/Gas Distribution	12	0.97	75.32%	15.06%	0.59	2.68%	0.61
Oilfield Svcs/Equip.	95	1.48	18.94%	16.42%	1.28	4.76%	1.34
Packaging & Container	27	1.06	44.52%	20.44%	0.78	7.43%	0.85
Paper/Forest Products	37	1.52	71.26%	15.23%	0.95	6.62%	1.01
Petroleum (Integrated)	23	1.21	18.37%	27.13%	1.07	4.84%	1.12
Petroleum (Producing)	163	1.36	22.47%	8.47%	1.13	3.08%	1.17
Pharmacy Services	19	0.96	20.38%	25.09%	0.84	3.87%	0.87
Pipeline MLPs	11	0.85	42.18%	3.03%	0.61	0.53%	0.61
Power	68	1.34	98.86%	7.58%	0.70	10.14%	0.78
Precious Metals	74	1.18	6.76%	9.47%	1.12	3.35%	1.15
Precision Instrument	83	1.27	11.20%	12.02%	1.16	11.64%	1.31
Property Management	27	1.20	144.04%	15.63%	0.54	6.22%	0.58
Public/Private Equity	8	2.18	104.42%	0.43%	1.07	11.29%	1.20
Publishing	23	1.30	57.88%	25.44%	0.91	5.55%	0.96
R.E.I.T.	6	1.29	30.86%	10.21%	1.01	5.94%	1.07
Railroad	14	1.28	27.19%	26.02%	1.07	2.68%	1.10
Recreation	52	1.50	37.21%	17.23%	1.15	4.95%	1.21
Reinsurance	8	0.98	15.27%	15.18%	0.86	20.99%	1.09
Restaurant	60	1.33	16.09%	22.08%	1.18	2.39%	1.21
Retail (Special Lines)	143	1.54	17.17%	19.64%	1.35	8.79%	1.48
Retail Automotive	15	1.44	27.52%	32.05%	1.21	2.98%	1.25
Retail Building Supply	8	0.92	13.61%	26.31%	0.83	2.26%	0.85
Retail Store	38	1.33	25.22%	25.96%	1.12	5.20%	1.19
Retail/Wholesale Food	29	0.74	42.10%	34.50%	0.58	7.41%	0.63
Securities Brokerage	25	1.25	149.83%	26.95%	0.60	20.07%	0.75
Semiconductor	115	1.56	6.24%	7.93%	1.47	12.21%	1.68
Semiconductor Equip	14	1.79	5.84%	5.72%	1.70	13.95%	1.97
Shoe	18	1.31	1.71%	24.51%	1.30	12.52%	1.48
Steel (General)	19	1.59	23.47%	12.88%	1.32	7.91%	1.43
Steel (Integrated)	13	1.72	36.84%	16.43%	1.32	8.07%	1.43
Telecom. Equipment	104	1.04	10.71%	12.42%	0.95	21.59%	1.22
Telecom. Services	85	1.01	34.06%	14.27%	0.78	6.66%	0.84
Telecom. Utility	28	1.03	84.06%	24.23%	0.63	5.11%	0.66
Thrift	181	0.70	7.81%	14.44%	0.66	11.05%	0.74
Tobacco	13	0.73	21.57%	22.47%	0.63	4.18%	0.66
Toiletries/Cosmetics	15	1.27	19.52%	21.52%	1.10	7.31%	1.19
Trucking	33	1.20	42.14%	25.48%	0.91	5.65%	0.97
Utility (Foreign)	5	0.99	58.68%	20.30%	0.67	4.45%	0.70
Water Utility	12	0.70	77.89%	35.46%	0.47	0.32%	0.47
Wireless Networking	48	1.25	18.19%	12.68%	1.08	5.55%	1.15
Total Market	5928	1.15	36.04%	15.32%	0.88	8.51%	0.96

ÍNDICES RF



ÍNDICES PRIMA DE RIESGO DE MERCADO – PRM

<i>Risk Premium</i>		<i>Standard Error</i>	
<i>Stocks - T.Bills</i>	<i>Stocks - T.Bonds</i>	<i>Stocks -</i>	<i>Stocks - T.Bond</i>
7.62%	6.03%	2.25%	2.38%
5.83%	4.13%	2.42%	2.69%
1.37%	-2.26%	6.73%	9.00%
<i>Risk Premium</i>			
<i>Stocks - T.Bills</i>	<i>Stocks - T.Bonds</i>		
5.67%	4.31%		
4.44%	3.09%		
-0.79%	-4.11%		

Arithmetic Average			
1928-2010	11.31%	3.70%	5.28%
1961-2010	11.10%	5.27%	6.96%
2001-2010	3.54%	2.18%	5.80%
Geometric Average			
1928-2010	9.32%	3.66%	5.01%
1961-2010	9.67%	5.23%	6.38%
2001-2010	1.38%	2.16%	5.49%

RIESGO PAÍS MEDIDO POR EL INDICADOR EMBI

