UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Diseño de estrategias funcionales para la optimización de procesos operativos en la administración, incorporando un Sistema de Base de Datos. Caso: Target Urbano

Por: Alejandro Adolfo Salinas Castro

Tutor: Javier Baldivia

Proyecto de Grado presentado para la obtención del Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia
2021

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Blanca, por su amor incondicional en todo momento y ser mi principal inspiración para progresar como profesional.

A mi hermano Daniel, por ser mi guía y ejemplo de fortaleza.

A mi padre Adolfo, por todo su apoyo, esfuerzo y amor incondicional.

A toda mi familia y amigos por siempre impulsarme a lograr mis objetivos.

A todos los docentes que fueron parte de mi trayecto académico en la Universidad, y en particular al Ing. Javier Heredia por todo su apoyo en esta etapa final de la carrera.

RESUMEN EJECUTIVO

Se identificaron una serie de irregularidades en la gestión del Pub “Target Urbano”: registros incompletos, personal no capacitado y falta de objetivos claros para la dirección del negocio. En consecuencia, se consideró necesario diseñar estrategias funcionales apoyadas en un Sistema de Base de Datos en tres áreas de la empresa: Control de Inventarios, Registro de Ventas y Consumo de Clientes.

En base al proceso administrativo, se propuso una estructura organizacional renovada y de carácter funcional, un manual de funciones definido para cada miembro del personal. Para la dirección, se planteó un Liderazgo Orientado a Tareas, el cual garantice el cumplimiento de los nuevos procesos operativos para las áreas de Servicio al Cliente, Registro de Ventas y Control de Inventarios. Se establecieron Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores para el establecimiento. Para el control de operaciones, se diseñó un Sistema de Base de Datos, en el cual se hace un control exacto de los niveles de inventarios y el volumen de ventas al utilizar un sistema de contabilización en base a onzas líquidas, asimismo, es posible vincular los registros de ventas a cuentas personales de clientes, logrando así un historial de consumo específico que permitirá dar un trato más personalizado a los clientes que decidan crear una cuenta personal con el Pub.

Las nuevas estrategias funcionales optimizan los procesos operativos del Pub, de manera que se propicia la competitividad y diferenciación del establecimiento. Para concluir, se realizaron proyecciones financieras que demostraron que el proyecto es viable y factible.

Contenido

CAPÍTULO I 6
1.1. INTRODUCCIÓN 6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7
1.2.1. Identificación del problema 7
1.2.2. Descripción del Problema 8
1.2.3. Formulación del Problema 9
1.2.4. Elementos de Análisis del Problema 9
1.3. OBJETIVOS 10
1.3.1. Objetivo General 10
1.3.2. Objetivos Específicos 10
1.4. JUSTIFICACIÓN 11
1.4.1. Aporte Teórico 11
1.4.2. Justificación Práctica 11
1.4.3. Justificación Social 12
1.4.4. Viabilidad 13
1.4.5. Factibilidad 13
1.4.6. Utilidad de la Investigación 13
CAPÍTULO II 14
II. MARCO TEÓRICO 14
2.1. Marco Histórico 14
2.1.1. Historia de la Planificación Estratégica 14
2.1.2. Antecedentes de Sistemas de Bases de Datos en Administración 16
2.1.3. Antecedentes de Sistemas de Información en Administración 19
2.2. Marco Referencial 21
2.2.1. Importancia de la Planificación Estratégica 22
2.2.1.1. Clasificación de planificación estratégica según diversos autores 24
2.2.1.2. Diseño de Estrategias 27

2.2.2. Importancia de la Tecnología de Información en organizaciones 33
2.2.3. Planificación de Sistema de Base de Datos 37
2.2.4. Implantación de Estrategias 42
2.3. Marco Conceptual 45
2.3.1. Administración.....45
2.3.2. Base de Datos.....45
2.3.3. Base de Datos “OLTP” 46
2.3.4. Capacidades 46
2.3.5. Eficacia 47
2.3.6. Eficiencia.....47
2.3.7. Estrategia.....47
2.3.8. Estrategia Funcional 48
2.3.9. Estrategia Operativa 48
2.3.10. Interrelación 48
2.3.11. Modelo 48
2.3.12. Objetos.....49
2.3.13. Planeación 49
2.3.14. Planificación Estratégica 49
2.3.15. Proceso de Negocios 50
2.3.16. Reingeniería.....50
2.3.17. Sistema.....50
2.3.18. Sistema de Base de Datos.....51
2.3.19. Sistema de Gestión de Base de Datos.....51
2.3.20. Sistemas de Información.....52
2.3.21. Sistemas de Información Estratégicos (SIS) 52
2.3.22. Sistema de Procesamiento de Datos 52
2.3.23. Valor 52
CAPÍTULO III.....53
III. DISEÑO METODOLÓGICO.....53
3.1. Alcance de la investigación.....53

3.2. Delimitación Espacial y Temporal 53
3.3. Sujetos de Investigación 53
3.4. Cuadro de Operacionalización de Objetivos 54
3.5. Tipo de Enfoque 55
3.6. Tipo de Diseño 56
3.7. Tipo de Investigación 56
3.8. Unidades de Observación 56
3.9. Métodos de investigación 57
3.10. Técnicas de investigación 57
CAPÍTULO IV 59
IV. MARCO PRÁCTICO 59
4.1. Presentación de Resultados 59
4.2. Resultados de Revisión Documental Especializada 59
4.2.1. Documentos de Constitución de Sociedad 59
4.2.2. Balance General 60
4.2.3. Estado de Resultados 60
4.2.4. Análisis de la Revisión Documental 61
4.3. Resultados de Observación 61
4.3.1. Organigrama 62
4.3.2. Descripción de cargos 62
4.3.3. Flujograma de Servicio al Cliente 63
4.3.4. Flujograma de Control de Inventarios 65
4.3.5. Flujograma de Registro de Ventas 66
4.3.6. Análisis de los resultados de Observación 67
4.4. Resultados de Entrevistas 68
4.4.1. Matriz de consistencia de entrevista a administradores de pubs 68
4.4.2. Análisis de Resultados de Entrevista a Gerentes de pubs 73
4.4.3. Matriz de consistencia para diseño de base de datos 75
4.4.4. Análisis de Resultados de Entrevista a expertos en informática 86
4.5. Modelo de Gestión Operativa Ideal 88

4.5.1. Sistema de control de inventarios 89
4.5.2. Definición de Estándares 90
CAPÍTULO V 94
V. PROPUESTA 94
5.1. Introducción 94
5.2. Objetivo de la Propuesta 94
5.3. Desarrollo de la Propuesta 94
5.3.1. Planeación 95
5.3.2. Organización 97
5.3.3. Dirección 103
5.3.4. Coordinación y Control 113
5.3.5. Diseño de Base de Datos 114
5.3.6. Manual de Políticas 129
5.3.7. Factibilidad del Proyecto 138
5.4 Beneficios 144
5.4.1 Beneficios Directos 144
5.4.2 Beneficios Indirectos 144
CAPÍTULO VI 145
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 145
6.1 Conclusiones 145
6.2 Recomendaciones 146
VII. BIBILIOGRAFÍA 148
VIII ANEXOS 150
Anexo 1: Guía de Observación 150
Anexo 2: Las “4 P” vs. Las “4 C” del marketing 151
Anexo 3: Guía de Entrevista a Administradores de pubs 152
Anexo 4: Guía de Entrevista para diseño de Base de Datos 153
Anexo 5: Inventario para la elaboración del Menú 154
Anexo 6: Ingresos para Escenario Normal 156
Anexo 7: Egresos para Escenario Normal 157

Anexo 8: Ingresos para Escenario Pesimista 160
Anexo 9: Egresos para Escenario Pesimista 161
Anexo 10: Ingresos para Escenario Optimista 162
Anexo 11: Egresos para Escenario Optimista 163

Índice de Figuras

Figura 1: LA CADENA DE VALOR …….…….…… 21

Figura 2: PLANEACIÓN OPTIMIZADORA……..…. 25

Figura 3: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS, COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y VENTAJA COMPETITIVA DE UNA COMPAÑÍA……...……..…. 29

Figura 4: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS……..… 30

Figura 5: TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN……...… 32

Figura 6: PLAN DE LA BASE DE DATOS……..... 36

Diseño de estrategias funcionales para la optimización de procesos operativos en la administración, incorporando un Sistema de Base de Datos

Caso: Pub “Target Urbano”

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el tema de planificación a través de los procesos operativos llevados a cabo en el Pub “Target Urbano” de la ciudad de La Paz, teniendo como principal herramienta de apoyo un Sistema de Base de Datos, en función de que esta institución no cuenta con parámetros precisos de funcionamiento, ni la respectiva formalidad en el desarrollo de sus actividades, razón por la cual resultó necesario plantear un conjunto de estrategias funcionales que garanticen la eficiente realización de las tareas.

Es en este marco que se aborda la temática mencionada, misma que se considera innovadora debido a que involucra la incorporación de la tecnología de información a un rubro donde el potencial de esta herramienta sólo es considerado parcialmente, hecho que motivó al investigador a demostrar los beneficios que representa para la organización, el uso adecuado y eficiente de información veraz y oportuna.

Como consecuencia, el proyecto implica la consideración de un conjunto de estrategias funcionales que combinen eficientemente el uso del Sistema de Base de Datos y los procesos operativos, de manera que logren estructurar nuevas funciones y procesos que generen valor agregado, tanto para los miembros de la organización, como para los clientes.

Este documento comprende en primera instancia del *planteamiento del problema*, a continuación los *objetivos* que se buscan conseguir para la resolución del mismo. A partir de lo anterior se procede a las respectivas *justificaciones* de orden teórico, práctico, social, la viabilidad y factibilidad, *además de incidir* en la utilidad de la investigación desde diferentes perspectivas.

El segundo capítulo se inicia con el *Marco Teórico* que respaldó y orientó la investigación, asumiendo información y planteamientos de diversos autores, sobre la temática. Así, en el Marco Histórico se presentan antecedentes de trabajos similares, en el Marco Referencial se brinda información directamente relacionada con el Pub “Target Urbano”, además de la fuente teórica para la consecución de los objetivos y en el Marco Conceptual se presentan definiciones de los términos técnicos considerados importantes, que además requirieron de su homogeneización para el desarrollo del presente trabajo.

A continuación, en el tercer capítulo, se inscribe el *Diseño Metodológico,* donde se precisan las herramientas que fueron utilizadas para cumplir con los objetivos específicos previamente planteados, en el marco de las características que asumió la investigación en cuanto a su alcance, delimitación, tipos de enfoque y diseño, además de la precisión de las unidades de observación y los métodos y técnicas.

De este modo se elabora el presente trabajo, con el objetivo de dar soluciones íntegras a los problemas identificados y cumplir con todos los objetivos planteados.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Identificación del problema

El Pub “Target Urbano” enfrentó el cambio de su gerente general, en cuatro oportunidades, durante sus trece años de actividad debido principalmente a que la

percepción de los pasados gerentes hacia el negocio era verlo como una fuente de ingreso extra a sus principales ocupaciones y que solo lo administrarían de manera eventual. Cada cambio de gerencia también implicaba un cambio de trabajadores, ya que los nuevos propietarios del Pub contrataban a su personal de confianza una vez iniciada su gestión.

De esta manera, se refleja una total inestabilidad que no permitió el planteamiento de objetivos, tanto a mediano como a largo plazo, y por ende, tampoco se asumió una visión innovadora y de crecimiento con planes estratégicos concretos, siendo éste el entorno que permitió irregularidades en su funcionamiento, principalmente en relación a la ambigüedad de los objetivos organizacionales, el desempeño y rotación del personal, manejo arbitrario de recursos, etc.

En consecuencia, se identificó la necesidad de plantear un conjunto de procesos operativos que tengan como objetivo la competitividad y la diferenciación del establecimiento, tanto en la calidad de su ejecución como en la innovación al utilizar un Sistema de Base de Datos como herramienta principal.

1.2.2. Descripción del Problema

Surge el proyecto para el Pub “Target Urbano” debido a la informalidad en las actividades organizacionales y a la ausencia de registros detallados en diversas áreas. Esto implica la necesidad de plantear procesos capaces de respaldar las operaciones de la organización, lo cual se traduce en un conjunto de estrategias de carácter funcional a ser consideradas para su aplicación.

Para complementar dichos procesos se propuso incorporar un Sistema de Base de Datos que facilite tanto el registro como la consulta de información relacionada a: Inventarios,

Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes, propiciando la supervisión de estas tareas y garantizando la eficiencia en las operaciones de la institución.

1.2.3. Formulación del Problema

¿Qué estrategias funcionales se deben tomar en cuenta dentro de los procesos operativos de la administración del Pub “Target Urbano” en la ciudad de La Paz, incorporando un sistema de base de datos que contenga información de Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de clientes durante la gestión 2021?

1.2.4. Elementos de Análisis del Problema

Procesos Operativos

El Proyecto plantea estructurar nuevos procesos para el Pub “Target Urbano”, de manera que se genere eficiencia en las operaciones de la empresa.

Sistema de Base de Datos

Se propuso crear un sistema de base de datos que sea capaz de integrar la información correspondiente a diversas actividades de la empresa y que al mismo tiempo complemente las nuevas operaciones, para que propiciar la eficiencia en las diferentes funciones que vayan a realizarse.

Estrategias Funcionales

Consistieron en un conjunto de procedimientos enfocados a la integración de los procesos operativos con el sistema de base de datos, de manera que se garantice la eficiencia en cada sección de la empresa.

Administración

Todos los elementos mencionados corresponden a la formulación de un plan de gestión ideal para el funcionamiento operacional del Pub “Target Urbano”.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar las estrategias funcionales necesarias para optimizar los procesos operativos de la administración del Pub “Target Urbano” en la ciudad de La Paz, incorporando un Sistema de Base de Datos que contenga: Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes, durante la gestión 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las características de la gestión del pub Target Urbano a través de un análisis situacional y la forma de administración de negocios que se vinculan al objeto de estudio.
- Plantear el diseño de un Sistema de Base de Datos que contenga: Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes.

- Establecer procesos operativos para la administración de Target Urbano, considerando un Sistema de Base de Datos.
- Demostrar la factibilidad financiera del diseño de los procesos operativos.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Aporte Teórico

A partir de la necesidad de optimizar los procesos operativos de la administración del Pub "Target Urbano", apoyados en un Sistema de Base de Datos (SBD) como principal herramienta, se logró integrar los conceptos de administración y sistemas de información para el diseño de estrategias funcionales que apoyarán a la generación de ventajas competitivas en las tareas siguientes:

Inventarios.- Al registrar en la base de datos toda la información referente a inventario de bebidas.

Registros Contables de Ventas.- Para llevar a cabo un control del beneficio que implica la venta de bebidas bajo una unidad de medida estandarizada.

Cuentas Personales.- Con información referida a los clientes que hayan creado cuentas personales, para poder llevar a cabo el control y seguimiento de su consumo dentro del establecimiento.

1.4.2. Justificación Práctica

Debido a la informalidad en las actividades del establecimiento se definió como solución, la determinación de estrategias funcionales dentro de los procesos operativos para la

administración del Pub “Target Urbano”, mismas que fueron respaldadas por un Sistema de Base de Datos con las siguientes características:

- El nivel de *Stock de Productos* es registrado en la nueva base de datos.
- Control del expendio de bebidas por medio de una unidad de medición estandarizada, siendo la base fundamental de los *Registros Contables de Ventas*.
- Se ofrece la oportunidad de crear *Cuentas Personales* para realizar el correspondiente control de consumo a través de la nueva base de datos.
- Los principales encargados pueden *Supervisar* el movimiento existente en la base de datos en cualquier momento, desde cualquier lugar con una conexión a internet.

1.4.3. Justificación Social

El proyecto de investigación estableció la posibilidad de hacer de “Target Urbano” un lugar de entretenimiento único y de preferencia para sus clientes al reestructurar procesos operativos:

- *Eficientes*, al estandarizar el expendio de bebidas a través de un sistema de medición preciso. Al mismo tiempo, los registros que se generen facilitarán el estudio de las tendencias de consumo de los clientes al ser detallados, propiciando una mejora constante en el servicio.

- *Innovadores*, al ofrecer la oportunidad de crear cuentas personales, permitiendo a los clientes y a la organización el *control histórico* de consumo de forma detallada, propiciando así un servicio personalizado que favorezca la fidelización al conocer las preferencias de consumo de los clientes.

De esta manera se garantiza a los clientes una experiencia superior y distinta al resto de establecimientos del mismo rubro en la ciudad de La Paz.

1.4.4. Viabilidad

El presente proyecto resultó viable porque los objetivos fueron cumplidos de forma ordenada, ya que es posible acceder a información propia del Pub “Target Urbano” para realizar el diagnóstico administrativo, así como obtener referencias relacionadas al diseño de la base de datos para la empresa. Además, al plantear estrategias funcionales apoyadas por un Sistema de Base de Datos, se propició la mejora en las operaciones de la empresa, y por ende la consecución de ventajas competitivas, ya que ahora se brindan registros específicos correspondientes para las siguientes tareas: Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes.

1.4.5. Factibilidad

El presente proyecto también resultó factible porque se logró cumplir con los objetivos trazados, y los beneficios económicos de las estrategias funcionales apoyadas por un Sistema de Base de Datos son reflejados en las proyecciones financieras realizadas, con lo que se demuestra que el trabajo reúne las condiciones necesarias para poder ser aplicado.

1.4.6. Utilidad de la Investigación

La presente investigación demostró los beneficios de la aplicación del planeamiento estratégico para la realización de operaciones dentro del Pub “Target Urbano”, teniendo un Sistema de Base de Datos como herramienta principal, se exponen los beneficios de la utilización de la tecnología de información para propiciar la eficiencia en el funcionamiento del establecimiento y de esta manera generar una ventaja competitiva, estableciendo un nuevo estándar de calidad para las organizaciones del mismo rubro.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Histórico

2.1.1. Historia de la Planificación Estratégica

La gestión a través de planificación estratégica es tan antigua como la guerra e incluso tiene un origen militar [siendo Sun Tzu el principal precursor del pensamiento estratégico]. El término estrategia se deriva del griego *strategos* que significa general del ejército. Cada una de las 10 tribus de la antigüedad elegía anualmente un stratego que dirigiera la sociedad tribal. En la batalla de Marathon (490 a.C.) el estratego fue nominado como dirigente político y como tal participó en el Consejo Político. Su papel consistía en dar los consejos tácticos de manejar tropas.

Con el paso del tiempo el trabajo de los estrategos incluyó un papel legislativo, debido al status que fue adquiriendo. Desde sus raíces militares, la planificación estratégica ha estado relacionada con los grandes escenarios. Su interés se centra en los resultados y en menor grado en las actividades.

En los primeros años de 1920, la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para la empresa privada. Según este modelo, la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen a la compañía y su administración. Una estrategia es la lógica que mantiene a una empresa unida.

En los últimos años de la década de los 50 el interés de la planificación estratégica dejó de ser política y la estructura organizacional y su preocupación giró en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado. En el mundo de los negocios se conoce a este enfoque como el modelo portafolio y fue el que facilitó el surgimiento del modelo industrial en el que las decisiones estratégicas provienen del análisis de las relaciones de poder competitivas.

Las estrategias competitivas están determinadas por el poder relativo de consumidores y proveedores, por las amenazas de productos y servicios sustitutivos, por el ingreso de nuevas industrias y mercados rivales. En los años 60 la planificación estratégica se convirtió en herramienta de administración casi generalizada en todas las compañías. (BURGWAL & CUÉLLAR, 1999:29)

Es evidente que la evolución de la planificación estratégica es cada vez más rápida y dinámica, por lo que el análisis especializado de cada organización es elemental para formular procedimientos exitosos, como lo explica el siguiente autor:

Tecnologías avanzadas, la desaparición de fronteras entre mercados nacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes, se han combinado para dejar lamentablemente obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales de la clásica corporación estadounidense. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que las compañías y sus empleados tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo. (HAMMER & CHAMPY, 1994: 11 y 12)

2.1.2. Antecedentes de Sistemas de Bases de Datos en Administración

La sofisticación de la tecnología moderna de las bases de datos es el resultado de la evolución que a lo largo de varias décadas ha tenido lugar en el procesamiento de los datos y en la gestión de la información. La tecnología de acceso a los datos se ha desarrollado desde los métodos primitivos de los años cincuenta hasta los potentes e integrados sistemas de hoy en día: arrastrados de un lado por las necesidades y las demandas de la administración y de otro, restringidos por las limitaciones de la tecnología.

Las expectativas de la administración han crecido paralelamente a la evolución de la tecnología. Los primeros sistemas de procesamiento de datos ejecutaron las tareas administrativas para reducir el papeleo. Más recientemente los sistemas se han expandido hacia la producción y gestión de la información, la que se ha convertido en un recurso vital para las compañías. Actualmente, la función más importante de los sistemas de bases de datos consiste en proporcionar el fundamento a los sistemas de información para la gestión corporativa.

La implantación de los cambios tecnológicos ha estado guiada por las necesidades genuinas de los negocios. La administración únicamente autorizará un nuevo sistema informático cuando vea un beneficio claro al modificar el costo del sistema. (HANSEN & HANSEN, 2002: 4, 5)

Durante las décadas de los 60 y 70 surge el concepto de las bases de datos; sin embargo, el objetivo principal siempre ha sido la administración óptima de la información y el uso que se le puede dar a la misma. Hoy, las necesidades de las empresas han cambiado y la necesidad de interactuar con diversas fuentes de información ha desafiado a las bases

de datos. Lo anterior ha provocado que los volúmenes de información sean mayores, su formato muy diverso lo que incrementa así los tiempos de respuesta para analizar la información y tomar decisiones. (ANGUIANO, 2014: http://www.ibm.com/developerworks/ssa/data/library/tipos_bases_de_datos/index.html)

La utilización de bases de datos como plataforma para el desarrollo de sistemas de aplicación en las organizaciones se ha incrementado notablemente en los últimos años, y todo parece indicar que seguirá con esta tendencia en el futuro. Ello se debe a las ventajas que ofrece su utilización, algunas de las cuales son:

- *Globalización de la información.* Una de las principales ventajas de la introducción de la tecnología de bases de datos a una organización es que permite a los diferentes usuarios considerar la información como un recurso corporativo que carece de dueños específicos.

- *Eliminación de información redundante.* Con frecuencia, los sistemas de aplicación desarrollados a través de archivos convencionales son dueños de sus propios archivos, de tal suerte que si dos sistemas de aplicación requieren la misma información es muy posible que ésta se encuentre duplicada.

- *Eliminación de información incongruente.* Este efecto tiene relación con el concepto anterior. Si existen dos o más archivos con la misma información, los cambios que se hagan a éstos deberán hacerse a todas las copias del archivo de facturas.

- *Permite compartir información.* Esta característica es una consecuencia de lo antes expuesto, ya que varios sistemas o usuarios pueden utilizar la misma entidad.

- *Permite mantener la integridad de la información.* La integridad de la información es una de sus cualidades altamente deseable y tiene por objetivo que sólo se almacene la información correcta. La falta de integridad puede darse aun en caso de que no haya redundancias en la información.

- *Independencia de datos.* El concepto de independencia de datos es quizás el que más ha ayudado a la rápida proliferación del desarrollo de sistemas de bases de datos. En el desarrollo de sistemas a través de archivos convencionales, las aplicaciones o los programas son dependientes de los datos que procesan, de tal forma que si la estructura de un archivo se modifica al agregar un campo adicional, el programador debe modificar todos los programas que trabajan dicho archivo.

En este contexto, la independencia de datos implica un divorcio entre programas y datos; es decir, se pueden hacer cambios a la información que contiene la base de datos o tener acceso a la base de datos de diferente manera, sin hacer cambios en las aplicaciones o los programas. (COHEN y ASÍN, 2000: 149, 150)

Sistemas orientados a los archivos:

Los sistemas computacionales se utilizaron inicialmente en los negocios para funciones de contabilidad: las cuentas a cobrar, las cuentas a pagar, la nómina y otras. Estas funciones eran imprescindibles para que el negocio funcionara. Por consiguiente el costo de los computadores que podían ejecutar estas funciones era fácil de justificar. Por ejemplo, el esfuerzo manual requerido para la nómina o las cuentas a cobrar era tan grande que si un sistema automatizado pudiera reemplazar al sistema manual, pagaría por sí solo la inversión en corto tiempo. (HANSEN & HANSEN, 2002: 6, 7)

Los sistemas de base de datos son en realidad parte de un Sistema de Gestión de Base de Datos, cuya evolución puede resumirse de la siguiente manera:

En los últimos años se ha popularizado el uso de versiones simplificadas y fáciles de usar de Sistemas de Gestión de Bases de Datos (SGBD), orientadas a que un usuario pueda almacenar de forma ordenada los datos que utiliza a nivel individual, sin necesidad de compartirlos con otros usuarios. […]

Los SGBDs permiten incorporar nuevos elementos a la base de datos, modificarlos, darlos de baja y generar listados o informes de los datos contenidos con un orden y criterio determinados. Un SGBD permite relacionar varias bases de datos a través de un campo común. (LOPEZ, MONTERO, ROMO, DE PABLOS, IZQUIERDO y NÁJERA, 2000: 119)

2.1.3. Antecedentes de Sistemas de Información en Administración

Los Sistemas de Información (SI) están cambiando la forma en la que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las empresas, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implantación en las empresas. (COHEN y ASÍN, 2000: 3)

El uso de la tecnología de información en las empresas se ha incrementado considerablemente y en un futuro será aún mayor. Las principales tendencias respecto a los sistemas de información son las siguientes:

- La tecnología de la información se usará como parte de la estrategia corporativa, es decir, se incrementará el uso de los sistemas de información que dan ventaja competitiva (sistemas estratégicos). Las empresas de más éxito serán manejadas

por personas que sean capaces de desarrollar aplicaciones estratégicas de la tecnología de información de manera creativa.

- La tecnología será parte del trabajo en equipo de las empresas. Esta tecnología será utilizada para reducir el trabajo, mejorar la calidad, dar mejores servicios a los clientes o para cambiar la forma en que se trabaja.

- El uso de tecnología transformará a la organización y cambiará su estructura. Como ejemplo de ello puede verse el uso del correo electrónico, el comercio electrónico y el acceso a información externa por medio de redes como Internet. […]

- La tecnología de información apoyará de manera importante el rediseño de los procesos de negocios. Las técnicas de reingeniería de procesos continuarán apoyándose en los sistemas de información. (COHEN y ASÍN, 2000: 21, 22)

Para concluir esta sección se resalta el valor de la información como elemento generador de ventajas competitivas:

Durante años, la función de la informática dentro de las empresas se ha considerado por la alta administración como la de una herramienta para apoyar las funciones operativas. La perspectiva actual y futura tiende a cambiar radicalmente este enfoque. Ahora los sistemas de información son vistos además como áreas de oportunidad para lograr ventajas en el terreno de los negocios, ya que éstos pueden representar un diferencial o valor agregado con respecto a los competidores. (COHEN y ASÍN, 2000: 31)

2.2. Marco Referencial

El Pub “Target Urbano” se ubica en la ciudad de La Paz, Zona Sopocachi, Av. 6 de Agosto entre las calles Pedro Salazar y Macario Pinilla, fue inaugurado el año 2008 por Diego Valdivia Ramos, quien fue el Gerente General hasta el año 2013. Durante sus primeros 5 años de existencia, el pub logró constituirse como uno de los principales establecimientos de esparcimiento nocturno y shows en vivo de música rock de la ciudad, junto a “Equinoccio” y “Alive”. Sin embargo, a finales del 2013, Diego Valdivia decide dejar su cargo para asumir como nuevo Gerente General de Equinoccio, y llevarse a todo su personal de confianza con él para trabajar en este establecimiento, ocasionando un cambio total en la dirigencia de Target Urbano; a partir de este suceso comenzaron a ocurrir irregularidades con la gestión del Pub, ya que los subsecuentes gerentes generales y su respectivo personal de confianza, no contaban con experiencia suficiente para continuar con el éxito que el primer encargado había logrado.

El actual Gerente General del establecimiento es Omar Quispe Choquehuanca, quien además de dirigir el pub, realiza otras actividades laborales que ocasionan que se ausente de manera constante por motivos de viaje.

El personal del Pub está conformado por 8 personas:

- 1 Gerente General
- 1 Supervisor
- 4 encargados de Atención al Cliente
- 1 Seguridad
- 1 Cobrador en puerta

El horario de atención es:

- Jueves de 20:30 a 01:30 de la madrugada.
- Viernes de 20:30 a 02:30 de la madrugada.
- Sábado de 20:30 a 02:30 de la madrugada.

El menú actual solo ofrece bebidas alcohólicas:

- Botellas: Whisky, Ron Negro y Fernet.
- Jarras: Fernet y soda, Fernet Menta y soda, Ron y soda, Vodka y soda.
- Vasos: Vodka y whisky.
- Shots: Tequila, Licor de Anís.

Los días jueves usualmente no se realiza ningún acto en vivo, por lo que no se cobra cover, el pub funciona con música ambiente y venta regular de bebidas.

Los días viernes y sábado se agendan shows en vivo con músicos solistas o bandas de rock o música alternativa, en estos días sí se cobra cover y también se realiza la venta regular de bebidas.

La principal forma de anunciar los eventos es a través de publicaciones en la red social "Facebook".

El negocio actualmente no tiene misión ni visión definidas; sin embargo dentro de los objetivos principales se encuentra el de brindar espacio a la mayor diversidad de propuestas musicales para que los clientes creen experiencias únicas.

2.2.1. Importancia de la Planificación Estratégica

Un concepto fundamental para entender la importancia de la planificación estratégica y de la posterior generación de ventajas competitivas es el de "La Cadena de Valor" de Michael Porter:

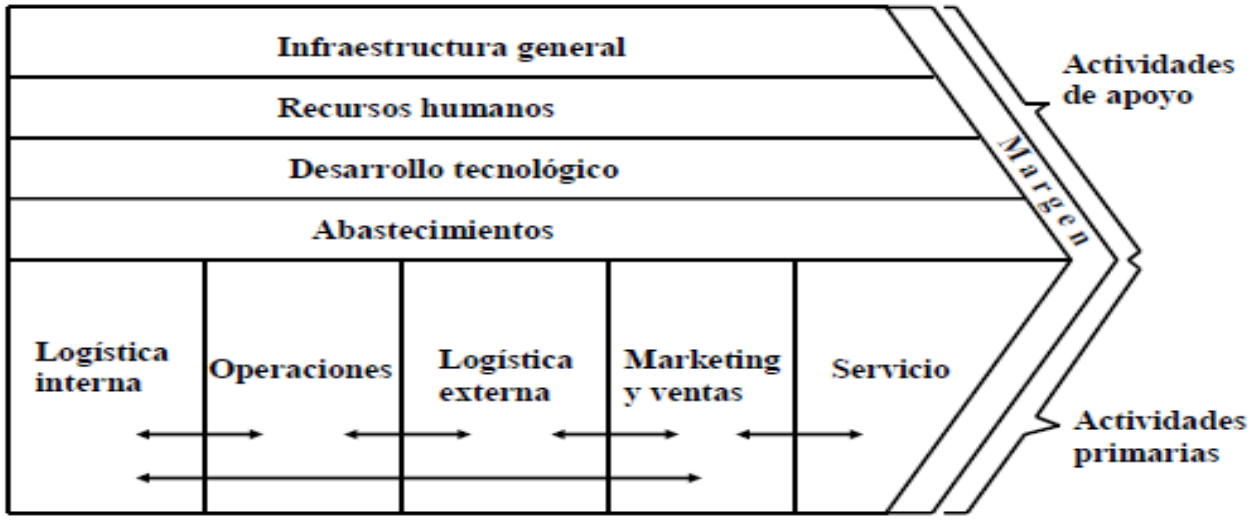
La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las de administración de recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (GLOBAL SOLUTION, 2006: http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf)

Figura 1: LA CADENA DE VALOR



Fuente: GLOBAL SOLUTION, 2006: http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf

Los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan una desaforada competencia que exige a las empresas establecer mecanismos para asegurar su éxito y sobrevivencia. En este contexto, la planeación estratégica adquiere especial relevancia, ya que gran parte del éxito de cualquier organización depende de su capacidad de plantear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos. (MÜNCH, 2008: 5)

Transformar la realidad es una tarea compleja que requiere, entre otros aspectos, del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se pueden y deben aprovechar. Pero, la transformación de la realidad será una tarea infructuosa si al mismo tiempo no se construye una visión del futuro que señale de manera clara y precisa hacia dónde ir y de una misión que acompañe cotidianamente los pasos que hay que dar. (BURGWAL & CUÉLLAR, 1999: 24)

2.2.1.1. Clasificación de planificación estratégica según diversos autores

Para comenzar se menciona la clasificación por niveles.

En el campo de la Gestión Estratégica se identifican tres niveles o formas de estrategia que existen en las empresas:

- La *estrategia corporativa* especifica las acciones que emprende una compañía para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Es decir, en este nivel los ejecutivos deben decidir en qué mercados participar y cuál será la relación que van a tener dichos negocios entre ellos y con la casa matriz.

- En el segundo nivel, las *estrategias de negocios* se refieren a cómo competir con éxito en un mercado específico de productos. Por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué capacidades tengo para desarrollar productos y el grado que éstos satisfarán las necesidades de los consumidores. […]

- El tercer nivel lo constituyen las *estrategias funcionales u operativas* que son un conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de la empresa y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores. En este nivel tenemos la definición de las estrategias financiera, de recursos humanos, tecnológica, de abastecimiento y logística, de fabricación y de comercialización o marketing. Aquí se toman las decisiones de cómo operacionalizar una estrategia de negocios en sus áreas funcionales. (JURETIC, 2012)

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

a) **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

b) **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los

planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

c) **Operativa**. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (MÜNCH, 2008: 13)

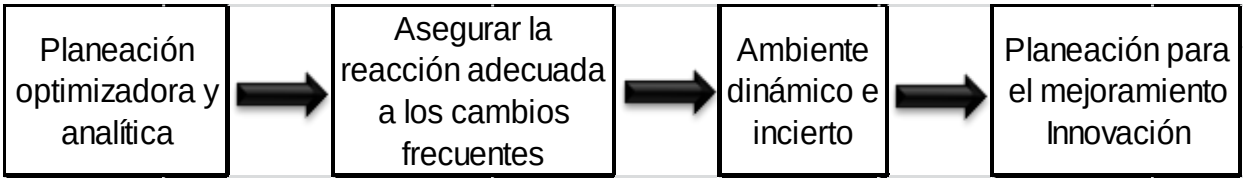
A continuación se menciona una clasificación basada en ideologías de operación. Como toda planeación está subordinada a una filosofía de acción, Ackoff señala tres tipos de filosofía de planeación estratégica:

1. **Planeación conservadora:** orientada hacia la estabilidad y mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente mejores posibles, pues difícilmente la planeación tratará de impulsar cambios radicales en la organización, ya que su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planificación conservadora o defensiva está más enfocada a identificar y subsanar las deficiencias y los problemas internos que a explorar nuevas oportunidades ambientales. Su base es retrospectiva, para aprovechar la experiencia pasada y proyectarla hacia el futuro.

2. **Planeación optimizadora:** orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman para obtener los mejores resultados posibles para la organización, ya sea minimizando recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es incremental, para mejorar continuamente las operaciones perfeccionándolas cada día.

3. **Planeación prospectiva:** orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para hacer compatibles los diferentes intereses involucrados a través de una composición capaz de obtener resultados para el desarrollo natural de la empresa y adaptarla a las contingencias que surgen en medio del camino. La planeación prospectiva u ofensiva es opuesta a la planeación retrospectiva, que busca la eliminación de las deficiencias localizadas en el pasado de la organización; se basa en la apuesta al futuro, para ajustarse a las nuevas exigencias ambientales y prepararse para las contingencias futuras. (CHIAVENATO, 2002: 32)

Figura 2: PLANEACIÓN OPTIMIZADORA



Fuente: CHIAVENATO, 2002: 33

2.2.1.2. Diseño de Estrategias

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- Para cada objetivo se deben implantar las estrategias correspondientes.
- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

- Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, datos estadísticos y numéricos, y preferentemente utilizar alguna técnica ya sea cualitativa o cuantitativa. (MÜNCH, 2008: 44)

Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- **Factibilidad.** Los planes deben ser realizables; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben ser posibles de obtener.

- **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y la evaluación del progreso de los planes, es decir, el control.

- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas. El no definir “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.

- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la

organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización. Este principio promueve la comunicación entre todas las áreas con la finalidad de que todas encaminen sus esfuerzos y recursos al logro de la misión de la organización

- **Del cambio de estrategias**. Cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de flexibilidad, ya que éste último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos.

Al planear es necesario considerar tres escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de éstos. Así, será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis. (MÜNCH, 2008: 15, 16, 17, 18)

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.

Otro estudio de planeación estratégica de 656 empresas reveló que las metodologías de planeación formal y las estrategias inesperadas forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en un ambiente inestable. Para que la planeación

estratégica funcione, es importante que los directores no sólo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro.

Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica. (HILL & JONES, 2009: 24)

Un concepto importante para la realización de escenarios futuros es el del plan contingente:

Los planes contingentes se deben desarrollar para áreas clave de resultados; deben elaborarse como parte del proceso de planeación, de tal forma que cuando la aplicación de estrategias indique la necesidad de un cambio rápido e importante, se pueda ejecutar un plan de contingencia.

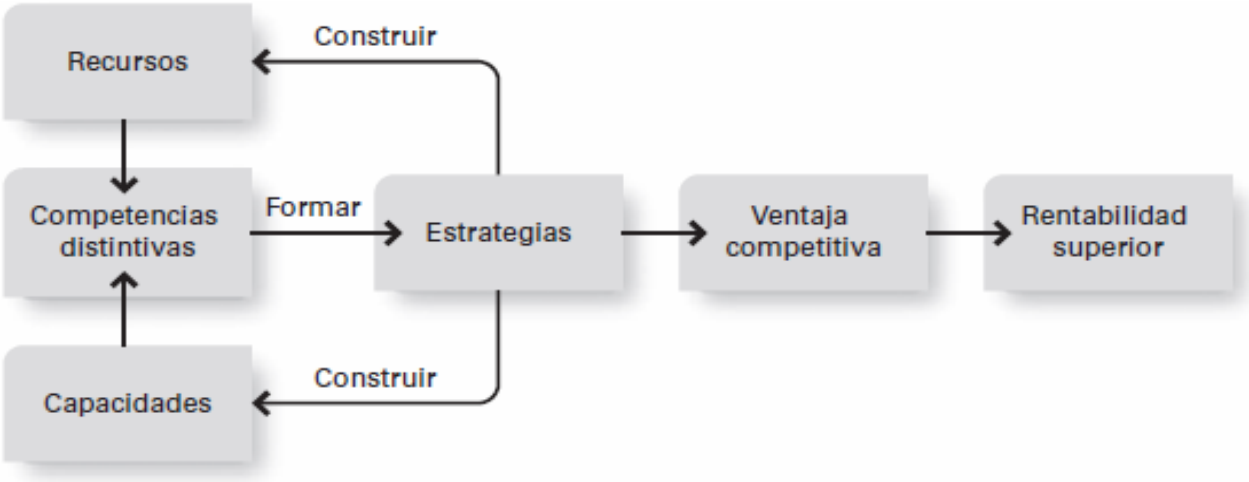
Los planes contingentes proporcionan tres ventajas básicas: permiten respuestas rápidas ante los cambios; impiden el pánico en situaciones de crisis y hacen más flexibles a los gerentes, estimulándolos a apreciar el carácter impredecible del futuro. (MÜNCH, 2008: 56)

[Pero] incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su disposición de manera eficaz. Por consiguiente, es importante que los administradores de estrategias aprendan a emplear mejor la información que tienen y entiendan por qué a veces toman malas decisiones. (HILL & JONES, 2009: 27)

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los

responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística. (HILL & JONES, 2009: 8)

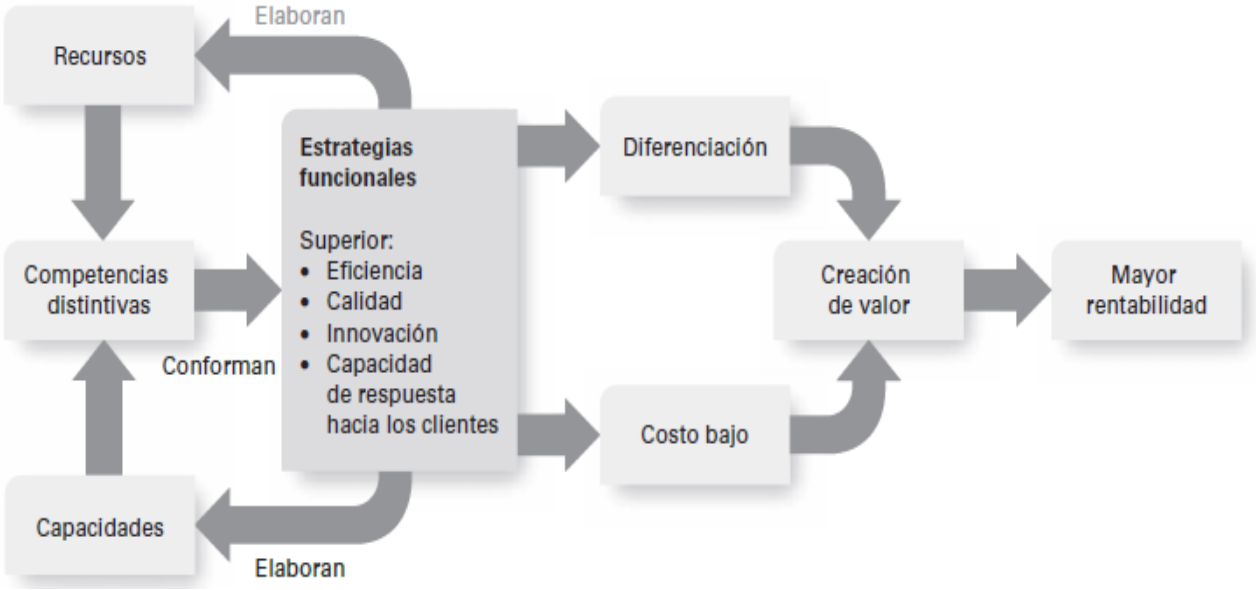
Figura 3: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS, COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y VENTAJA COMPETITIVA DE UNA COMPAÑÍA



Fuente: HILL & JONES, 2009: 79

Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores. Sin embargo, también es muy importante darse cuenta de que las estrategias que aplica una compañía pueden generar nuevos recursos o capacidades o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias distintivas de la empresa. Por lo tanto, la relación entre competencias distintivas y estrategias no es lineal; más bien es recíproca debido a que las competencias distintivas dan forma a las estrategias y éstas ayudan a crear las primeras. (HILL & JONES, 2009: 79)

Figura 4: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS



Fuente: HILL & JONES, 2009: 110

Observe que las competencias distintivas conforman las estrategias funcionales que una compañía puede adoptar, y que los administradores, si las eligen de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa. Observe también que la capacidad de una compañía para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes determinará si su oferta de productos es diferente de la que presentan sus rivales y si tiene una estructura de costos bajos.

Recuerde que la capacidad de una compañía para aumentar la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos o servicios por diferenciación, al tiempo que reducen su estructura de costos, creando más valor que sus rivales, le permite obtener una ventaja competitiva y mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades. (HILL & JONES, 2009: 110, 111)

Finalmente se destaca el efecto inevitablemente positivo de procesos eficientes y adecuadamente planificados:

Un servicio de excelencia, respaldado por el establecimiento generará una provechosa publicidad de boca en boca, aumentará la lealtad de sus clientes, atraerá a nuevos clientes y remontará sus ventas y ganancias. (TSCHOHL, 2007: 25)

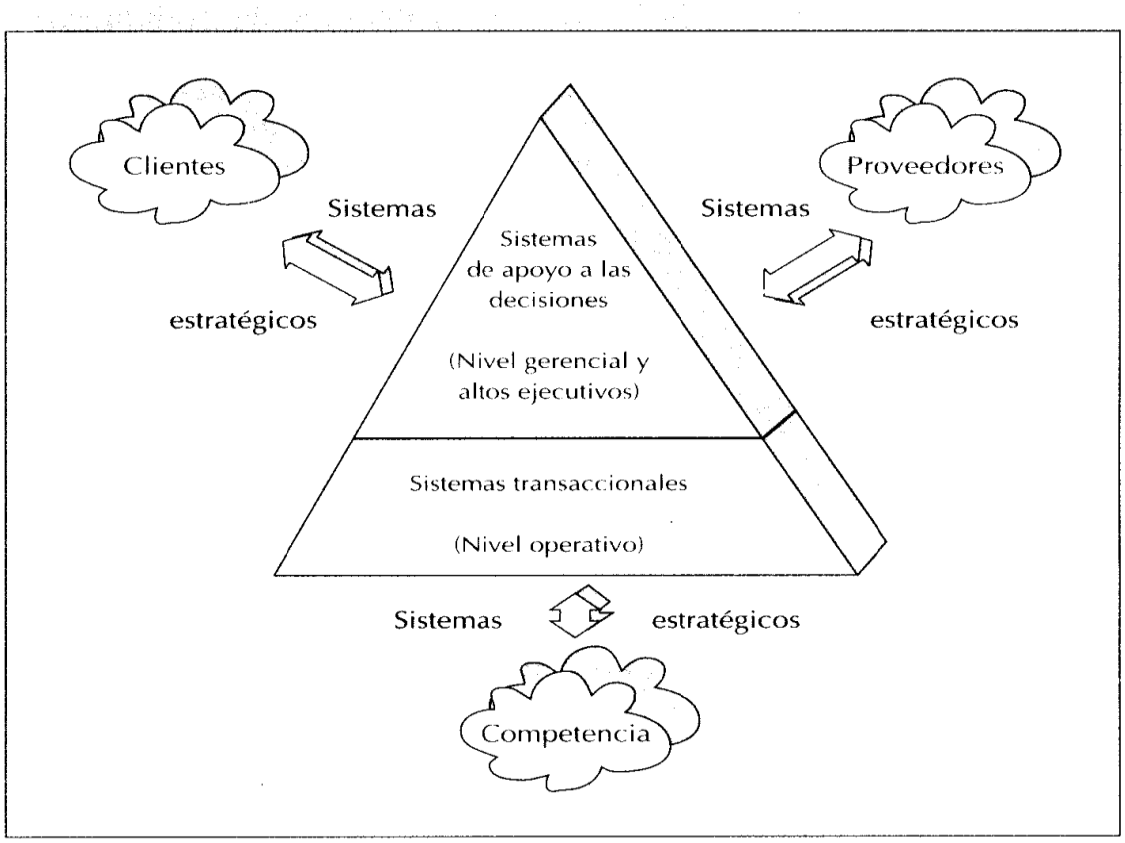
2.2.2. Importancia de la Tecnología de Información en organizaciones

El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? (HAMMER & CHAMPY, 1994: 90)

La informática desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios, pero también es muy fácil utilizarla mal. La informática, en el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, un capacitador esencial porque le permite a las compañías rediseñar sus procesos. (HAMMER & CHAMPY, 1994: 88)

Los tipos y usos de los sistemas de información se muestran en la siguiente figura:

Figura 5: TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Fuente: COHEN & ASÍN, 2000: 8

A continuación se mencionan las principales características de estos tipos de sistemas de información.

Sistemas Transaccionales:

- A través de estos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- Con frecuencia son el primer tipo de sistemas de información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización para continuar con los mandos intermedios y, posteriormente, con la alta administración a medida que evolucionan.

- Muestran una intensa entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco complejos. Estos sistemas requieren mucho manejo de datos para poder realizar sus operaciones y como resultado generan también grandes volúmenes de información.

- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, que a través de ellos se cargan las grandes bases de información para su posterior utilización. Estos sistemas son los encargados de integrar gran cantidad de la información que se maneja en la organización, la cual será empleada posteriormente para apoyar a los mandos intermedios y altos

- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables. Esto se debe a que en el corto plazo se pueden evaluar los resultados y las ventajas que origina el uso de este tipo de sistemas.

Ejemplos de este tipo de sistemas son la facturación, nóminas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, conciliaciones bancarias, inventarios, etcétera.

Sistemas de apoyo a las decisiones:

- Suelen introducirse después de haber implantado los sistemas transaccionales más relevantes de la empresa, ya que éstos constituyen su plataforma de información.
- La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.
- Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero generalmente realiza muchos cálculos durante su proceso.

- No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.
- Suelen ser sistemas de información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.
- Apoyan a la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivas y estructuradas, así como no repetitivas y no estructuradas. Por ejemplo, un sistema de compra de materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor.
- Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de Informática.

Este tipo de sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, etc.

Sistemas Estratégicos:

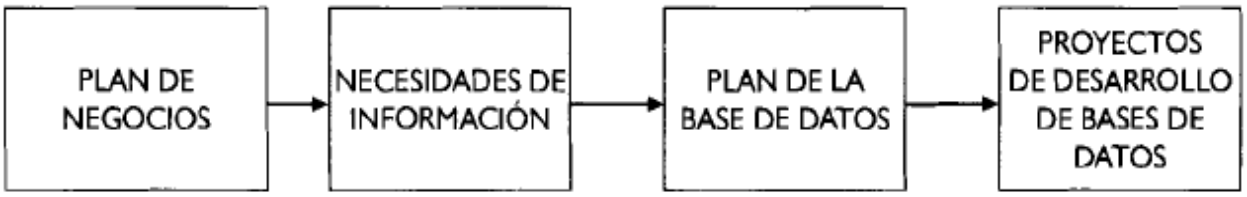
- Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, este tipo de sistemas puede llevar a cabo dichas funciones.
- Su función es lograr ventajas que los competidores no poseen, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los sistemas estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso del comercio electrónico en algunas compañías que ofrecen servicios de venta a los clientes, es un sistema estratégico, ya que brindan una ventaja sobre otras compañías que ofrezcan productos similares y no cuenten con este servicio. Si una compañía nueva decide abrir sus puertas al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.

- Otra característica es que las ventajas que se logran a través de estos sistemas no son “eternas”, es decir que existe un período de vigencia similar al tiempo en que tardan los competidores en alcanzar las diferencias o ventajas obtenidas por el Sistema de Información Estratégico (SIE). Cuando esto sucede, los beneficios generados por el SIE se convierten en estándares de la industria. (COHEN & ASÍN, 2000: 8, 9, 10, 11, 12, 13)

2.2.3. Planificación de Sistema de Base de Datos

La planificación estratégica de la base de datos empieza por la directiva de mayor rango. Ellos asignan los recursos e identifican el personal que participará en el proyecto. Con las comisiones de la dirección, los miembros de los equipos tienen los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito un proyecto. (HANSEN & HANSEN, 2002: 58)

Figura 6: PLAN DE LA BASE DE DATOS



Fuente: HANSEN & HANSEN, 2002: 58

Los elementos principales de un modelo conceptual de datos son los objetos y las relaciones. Los objetos se conciben a menudo como nombres, y las relaciones se ven como verbos. Aunque algunos modelos conceptuales de datos proporcionan algunas construcciones adicionales, los objetos y las relaciones son suficientemente poderosos para los problemas que se considerarán. (HANSEN & HANSEN, 2002: 89)

El DA (administrador de datos) es la persona que toma las decisiones de estrategia y política con respecto a los datos de la empresa y el DBA (administrador de base de datos) es la persona que proporciona el apoyo técnico necesario para implementar dichas decisiones. Por lo tanto, el DBA es el responsable del control general del sistema al nivel técnico. Ahora es posible describir con un poco más de detalle algunas de las tareas del DBA. En general, estas tareas comprenden al menos todas las siguientes:

- ***Definir el esquema conceptual***

  Es trabajo del administrador de datos decidir exactamente qué información contendrá la base de datos; en otras palabras, identificar las entidades de interés para la empresa e identificar la información que hay que registrar acerca de dichas entidades. Por lo regular a este proceso se le conoce como diseño lógico —en ocasiones conceptual— de la base de datos.

  Una vez que el administrador decidió el contenido de la base de datos a un nivel abstracto, entonces el DBA creará el esquema conceptual correspondiente, utilizando el DLL conceptual.

  El DBMS (sistema de manejo de base de datos) usará la forma objeto (compilada) de ese esquema para responder a las peticiones de acceso. La forma fuente (sin compilar) actuará como documento de referencia para los usuarios del sistema.

- ***Definir el esquema interno***

  El DBA también debe decidir la forma en que van a ser representados los datos en la base de datos almacenada. A este proceso se le conoce comúnmente como diseño físico de la base de datos. Una vez realizado el diseño físico, el DBA deberá crear la definición de la estructura de almacenamiento correspondiente (es decir, el esquema interno), utilizando el DDL [Lenguaje de Definición de Datos] interno. Además, también deberá definir la transformación conceptual/interna asociada.

En la práctica, es factible que uno de los dos DDLs (el conceptual o el interno; pero más probablemente el primero) incluya los medios para definir esa transformación; aunque las dos funciones (crear el esquema y definir la transformación) deben ser claramente separables.

Al igual que el esquema conceptual, tanto el esquema interno como la transformación correspondiente existirán en las formas fuente y objeto.

- ***Establecer un enlace con los usuarios***

  Es asunto del DBA enlazarse con los usuarios para asegurar que los datos necesarios estén disponibles y para escribir (o ayudar a escribir) los esquemas externos necesarios, utilizando el DDL externo aplicable. (Como ya mencionamos, un sistema dado podría manejar varios DDLs externos distintos). Además, también es necesario definir las transformaciones externas/conceptual correspondientes.

  En la práctica, es probable que el DDL externo incluya los medios para especificar dichas transformaciones, pero, una vez más, los esquemas y las transformaciones deben ser claramente separables. Cada esquema externo, con la transformación correspondiente, existirá en las formas tanto fuente como objeto.

  Otros aspectos de la función de enlace con los usuarios incluyen la asesoría sobre el diseño de aplicaciones; una capacitación técnica; ayuda en la determinación y resolución de problemas; así como otros servicios profesionales similares.

- ***Definir las restricciones de seguridad y de integridad***

  Las restricciones de seguridad y de integridad pueden ser vistas como parte del esquema conceptual. El DDL conceptual debe incluir facilidades para especificar dichas restricciones.

- ***Definir las políticas de vaciado y recarga***

  Una vez que una empresa se compromete con un sistema de base de datos, se vuelve drásticamente dependiente del funcionamiento exitoso de dicho sistema.

  En el caso de que se produzca un daño en cualquier parte de la base de datos —ocasionado, por ejemplo, por un error humano o por una falla en el hardware o en el sistema operativo— resulta esencial poder reparar los datos afectados con el mínimo de demora y con tan poco efecto como sea posible sobre el resto del sistema. Por ejemplo, de manera ideal no debería afectarse la disponibilidad de los datos que no fueron afectados. El DBA debe definir e implementar un esquema apropiado de control de daños que comprenda (a) la descarga o "vaciado" periódico de la base de datos en un dispositivo de almacenamiento de respaldo y (b) la recarga de la base de datos cuando sea necesario, a partir del vaciado más reciente.

  Por cierto, la necesidad de una rápida reparación de los datos es una de las razones por las que podría ser buena idea repartir todos los datos en varias bases de datos, en vez de mantenerlos todos en un mismo lugar; una base de datos individual podría muy bien definir una unidad para fines de vaciado y de recarga. En este sentido, observe que ya existen los sistemas de terabytes —es decir, los sistemas comerciales que almacenan más de un billón de bytes, aproximadamente— y se predice que los sistemas futuros serán mucho más grandes.

  Sobra decir que tales sistemas VLDB ("base de datos muy grande") requieren de una administración muy cuidadosa y sofisticada, en especial si hay necesidad de una disponibilidad continua (lo que sucede normalmente). Sin embargo, para efectos de simplicidad, seguiremos hablando como si de hecho sólo existiera una base de datos individual.

- ***Supervisar el rendimiento y responder a los requerimientos cambiantes***
  El DBA es el responsable de organizar el sistema de tal manera que se obtenga el rendimiento "ideal para la empresa" y de hacer los ajustes apropiados—es decir, afinar— conforme las necesidades cambien. Por ejemplo, podría ser necesario reorganizar de vez en cuando la base de datos almacenada para asegurar que los niveles de rendimiento se mantengan aceptables. Todo cambio al nivel (interno) de almacenamiento físico debe estar acompañado por el cambio correspondiente en la definición de la transformación conceptual/interna, de manera que el esquema conceptual permanezca constante.

Desde luego, la anterior no es una lista detallada; simplemente pretende dar una idea del alcance y naturaleza de las responsabilidades del DBA. (DATE, 2001: 41, 42, 43)

Para la estructuración de la base de datos correspondiente al presente proyecto, se considera a las funciones de "*Definir el esquema conceptual"* y *"Definir el esquema interno"* como las primordiales para cumplir con los objetivos propuestos.

Un sistema de base de datos adecuadamente diseñado integra los datos comunes a varias unidades funcionales de la compañía y facilita su manipulación. Además de simplificar la inserción, la eliminación y la modificación cotidianas de los registros, los sistemas de base de datos facilitan la identificación y la cuantificación de las relaciones derivadas entre los elementos de los datos, la recopilación de la información en resúmenes estadísticos, la inferencia sobre las posibles tendencias del negocio y otras operaciones. Mediante tales facilidades, el sistema de base de datos transforma los datos puros en información. (HANSEN & HANSEN, 2002: 12)

2.2.4. Implantación de Estrategias

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. *Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.* En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo la *misión.*

2. *Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.*
3. *Elaborar una estrategia* que logre el resultado planeado.

4. *Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada* de manera eficiente y eficaz.

5. *Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos* en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 3)

La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; *la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados.* Principalmente, el trabajo de implantar la estrategia consiste en una *tarea directiva* que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.

- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.

- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.

- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.

- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.

- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 10)

Se pueden usar tres pruebas para evaluar los méritos de una estrategia en comparación con otra y para calibrar qué tan buena es:

- **Prueba de la bondad del ajuste.** Una buena estrategia se adapta a la situación de la compañía; tanto en lo que respecta a los factores internos y externos como en sus capacidades y aspiraciones.

- **Prueba de la ventaja competitiva.** Una buena estrategia origina una ventaja competitiva duradera. Cuanto mejor sea la posición que la estrategia ayude a construir, más poderosa y eficaz será ésta.

- **Prueba de rendimiento.** Una buena estrategia eleva el rendimiento de la compañía. Existen dos tipos de mejoras en el rendimiento que son las más reveladoras: las ganancias en la rentabilidad y las ganancias en la fortaleza empresarial y la posición competitiva de la compañía a largo plazo. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 56)

Por lo general la ejecución eficaz de la estrategia incluye el desarrollo de varios sistemas de apoyo. Por ejemplo, una línea aérea no puede funcionar sin un sistema computarizado de reservas, un sistema para el manejo de equipaje en todos los aeropuertos donde tiene actividades y un rígido programa de mantenimiento de las aeronaves. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 271)

Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. (HILL & JONES, 2009: 3)

Concluyendo con esta sección se destaca la importancia de la concentración en realizar labores de carácter funcional como pilar fundamental para generar eficiencia en las operaciones de la organización:

La estructura funcional de una organización tiende a ser efectiva en compañías de un solo negocio en las cuales las actividades clave giran alrededor de habilidades bien definidas y áreas de especialización. En estos casos, la especialización a fondo y la concentración enfocada a realizar tareas y actividades funcionales pueden mejorar tanto la eficiencia operativa como el desarrollo de las capacidades medulares. Por lo general, la organización por especialidades funcionales promueve la utilización total de las

habilidades técnicas más actualizadas y ayuda a que una empresa aproveche la obtención de eficiencia gracias al uso de mano de obra, instalaciones y equipo especializados. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 250)

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Administración

Fayol define el acto de administrar como *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar* […]:

- **Planeación.-** avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organización.-** construir las estructuras material y social de la empresa.
- **Dirección.-** guiar y orientar al personal.
- **Coordinación.-** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- **Control.-** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (CHIAVENATO, 2006: 70)

2.3.2. Base de Datos

Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto que se encuentran almacenados de forma sistemática para un uso posterior. Así puede entenderse que es una biblioteca en una base de datos compuesta, en su mayoría, por documentos y textos impresos en papel que se encuentran indexados para su consulta. Sin embargo el auge de la tecnología, la informática y la electrónica ha permitido que la mayoría de bases de datos estén en formato digital, lo que simplifica y agiliza la gestión. (CARMONA, 2012: 1)

2.3.3. Base de Datos “OLTP”

Las bases de datos de tipo OLTP (On Line Transaction Processing) también son llamadas bases de datos dinámicas lo que significa que la información se modifica en tiempo real, es decir, se insertan, se eliminan, se modifican y se consultan datos en línea durante la operación del sistema. Un ejemplo es el sistema de un supermercado donde se van registrando cada uno de los artículos que el cliente está comprando y a su vez el sistema va actualizando el Inventario. (ANGUIANO, 2014: http://www.ibm.com/developerworks/ssa/data/library/tipos_bases_de_datos/index.html)

2.3.4. Capacidades

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.

De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. (HILL & JONES, 2009: 78)

2.3.5. Eficacia

En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios). (CHIAVENATO, 2006: 132)

2.3.6. Eficiencia

La eficiencia es una relación entre insumos y productos. Desde este punto de vista, es una relación entre costos y beneficios, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante. (CHIAVENATO, 2006: 132)

2.3.7. Estrategia

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. (VELASCO, 2003: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm)

2.3.8. Estrategia Funcional

La estrategia funcional se refiere al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.; una empresa necesita una estrategia funcional por cada actividad funcional importante. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 43)

2.3.9. Estrategia Operativa

La estrategia operativa consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes: compras de material, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias. (THOMPSON, STRICKLAND, 1995: 44)

2.3.10. Interrelación

[En Informática] una interrelación enlaza a dos conjuntos de objetos. (HANSEN & HANSEN, 2002: 91)

2.3.11. Modelo

Un modelo es una representación de la realidad que conserva sólo los detalles relevantes. (HANSEN & HANSEN, 2002: 85)

2.3.12. Objetos

Los objetos representan cosas que son importantes para los usuarios en el segmento de la realidad que queremos modelar. Ejemplos de los objetos son las personas, los automóviles, los árboles, las máquinas lavaplatos, las casas, los martillos, los libros. Estos son objetos concretos. Objetos conceptuales son compañías, oficios, organizaciones, diseños de productos, transacciones de negocios y clasificaciones de los trabajos. (HANSEN & HANSEN, 2002: 89)

2.3.13. Planeación

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (MÜNCH, 2008: 11)

2.3.14. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

De ahí que la Planificación Estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dirección activa) sino,

y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce como dimensión proactiva). (BURGWAL & CUÉLLAR, 1999: 25, 26)

2.3.15. Proceso de Negocios

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. (HAMMER & CHAMPY, 1994: 37)

2.3.16. Reingeniería

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (HAMMER & CHAMPY, 1994: 34)

2.3.17. Sistema

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario. (CHIAVENATO, 2006: 411)

2.3.18. Sistema de Base de Datos

Es básicamente un *sistema computarizado para llevar registros*. Es posible considerar a la propia base de datos como una especie de armario electrónico para archivar; es decir, es un depósito o contenedor de una colección de archivos de datos computarizados. Los usuarios del sistema pueden realizar una variedad de operaciones sobre dichos archivos, por ejemplo:

- Agregar nuevos archivos vacíos a la base de datos.
- Insertar datos dentro de los archivos existentes.
- Recuperar datos de los archivos existentes.
- Modificar datos en archivos existentes.
- Eliminar datos de los archivos existentes.
- Eliminar archivos existentes de la base de datos. (DATE, 2001:2)

2.3.19. Sistema de Gestión de Base de Datos

Un sistema gestor de bases de datos o SGBD (aunque se suele utilizar más a menudo las siglas DBMS procedentes del inglés: Data Base Management System) es el software que permite a los usuarios procesar, describir, administrar y recuperar los datos almacenados en una base de datos.

En estos sistemas se proporciona un conjunto coordinado de programas, procedimientos y lenguajes que permiten a los distintos usuarios realizar sus tareas habituales con los datos, garantizando además la seguridad de los mismos. (SÁNCHEZ, 2013: www.jorgesanchez.net)

2.3.20. Sistemas de Información

Sistema automatizado que organiza los datos para producir información. (HANSEN & HANSEN, 2002: 11)

2.3.21. Sistemas de Información Estratégicos (SIS)

Wiseman considera a los SIS como el uso de la tecnología de la información para apoyar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su plan para incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien para reducir la ventaja de sus rivales. (COHEN & ASÍN, 2000: 32)

2.3.22. Sistema de Procesamiento de Datos

[Es] un sistema automatizado [diseñado] para procesar los datos de los registros de una organización. (HANSEN & HANSEN, 2002: 7)

2.3.23. Valor

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. (GLOBAL SOLUTION, 2006: http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf)

CAPÍTULO III

III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Alcance de la investigación

La investigación abarcó el diseño de estrategias funcionales apoyadas en un Sistema de Base de Datos para facilitar el proceso de toma de decisiones dentro de un establecimiento dedicado al esparcimiento y entretenimiento nocturno. Además consideró la influencia de dichos sistemas sobre la realización de operaciones y por ende, su influencia en las utilidades resultantes dentro del Pub “Target Urbano”.

3.2. Delimitación Espacial y Temporal

La investigación se llevó a cabo en el Pub “Target Urbano” de la ciudad de La Paz, durante la gestión 2021.

3.3. Sujetos de Investigación

Pub “Target Urbano”.

Gerente General.

Administrador General.

Personal de Atención al Cliente.

Personal de Seguridad.

3.4. Cuadro de Operacionalización de Objetivos

Objetivo Específico	Concepto	Dimensión	Indicador	Instrumento
Realizar un diagnóstico	Proceso que implica el análisis y estudio de variables relacionadas a la administración de "Target Urbano"	-Administrativo -Operativo	-Parámetros de Control -Funciones del Personal	-Revisión documental especializada -Observación
Investigar la forma de administración de negocios relacionados	Recabar información relacionada a la administración correspondiente a diferentes Pubs de la ciudad de La Paz.	-Administrativo	-Métodos de gestión	-Entrevista a Administradores de Pubs
Diseño de Sistema de Base de Datos (SBD)	Estructuración de un sistema informático integrado que contenga: Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes	-Informático -Operativo	-Elementos fundamentales de Bases de Datos -Parámetros de manejo de Bases de Datos	-Revisión Documental -Entrevista a expertos

Establecer Procesos Operativos considerando un SBD	Definir un flujo de tareas que involucren el uso del SBD para que sean realizadas por el personal	**-**Administrativo **-**Operativo	**-**Planificación estratégica -Estándares operativos	**-**Análisis de procedimientos
Demostrar la factibilidad financiera del Proyecto	Probar la influencia de las nuevas estrategias funcionales sobre las utilidades del Pub "Target Urbano"	**-**Financiero	**-**Ratios Financieros	**-**Análisis Costo-Beneficio

Fuente: Elaboración propia

3.5. Tipo de Enfoque

La investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo simultáneamente:

Cualitativo.- Dado que se planteó un conjunto de estrategias funcionales que el investigador consideró apropiadas para el Pub "Target Urbano", tomando en cuenta diferentes criterios impartidos por autores y expertos en la temática como principal fuente referencial; se partió de un diagnóstico considerando las características de diferentes Pubs de la ciudad de La Paz, y se llegó a la valoración de la influencia de la planificación dentro de un establecimiento de esparcimiento nocturno en general.

Cuantitativo.- Al reflejar los beneficios económicos derivados de la implementación de las estrategias planteadas en una proyección financiera.

3.6. Tipo de Diseño

El diseño de la investigación fue de carácter *Transversal*, lo que implica que el inicio y final del proceso investigativo estuvieron definidos (gestión 2021) y por lo tanto todo el análisis y la propuesta que fue planteada, así como la consecución de los objetivos, corresponden a dicho período.

3.7. Tipo de Investigación

La investigación del presente proyecto fue de carácter *descriptivo*, tanto a nivel del diagnóstico como el de los procesos operativos que se plantearon, y *propositivo* con respecto las estrategias que se consideraron apropiadas para establecerlas en el Pub “Target Urbano” apoyadas por un Sistema de Base de Datos.

3.8. Unidades de Observación

El trabajo de investigación, al ser de carácter específico no utiliza muestra, por lo que se estableció la utilización de unidades de observación, que son las siguientes de acuerdo a los Sujetos de Investigación:

- Gerente General.
- Administrador General.
- Personal de Atención al Cliente.

3.9. Métodos de investigación

Análisis.- Se examinaron los elementos teóricos y prácticos relacionados a la temática de la investigación y que contribuyeron a la consecución de los objetivos planteados.

Síntesis.- Se realizó un sumario de los aspectos considerados más relevantes dentro de alguna variable de influencia directa en la investigación.

3.10. Técnicas de investigación

Revisión Documental.- Se consultó diversas fuentes bibliográficas para obtener información relacionada a la temática, con el objetivo de realizar propuestas que el investigador consideró apropiadas.

Revisión Documental Especializada.- Se consultó los registros propios del Pub "Target Urbano" para realizar un análisis más profundo acerca de la situación del establecimiento a la fecha, lo que permitió también la realización de propuestas enfocadas a fortalecer las falencias del establecimiento.

Observación.- Se analizó el comportamiento de los sujetos de investigación para la realización de un diagnóstico. El instrumento se consigna en Anexo 1.

Entrevista a administradores de Pubs.- Se elaboró una guía semi estructurada para conocer los criterios de los gerentes generales o principales socios de diferentes pubs de la ciudad de La Paz. El instrumento se consigna en Anexo 3.

Entrevista a expertos.- Se elaboró una guía semi estructurada para conocer los criterios de especialistas en informática con respecto al diseño de un Sistema de Base de Datos. El instrumento se consigna en Anexo 4.

Análisis de Procedimientos.- Se realizó una valoración de los pasos a seguir para lograr la mayor eficiencia posible en las operaciones del Pub “Target Urbano”.

Análisis Financiero.- Se evaluaron los beneficios de las nuevas estrategias funcionales por medio de proyecciones y ratios financieros.

CAPÍTULO IV

IV. MARCO PRÁCTICO

4.1. Presentación de Resultados

En este capítulo se muestra en detalle los resultados de la aplicación de los instrumentos establecidos en del cuadro de operacionalización de objetivos.

4.2. Resultados de Revisión Documental Especializada

4.2.1. Documentos de Constitución de Sociedad

El Pub “Target Urbano” cuenta con la Licencia de Funcionamiento para Establecimientos de Expendio y/o Consumo de Bebidas Alcohólicas *Categoría A* vigente, desde que el actual encargado asumió la total responsabilidad. La empresa está debidamente registrada en Fundempresa como Sociedad Unipersonal a nombre de Quispe Choquehuanca Omar y posee el respectivo Número de Identificación Tributaria; por tanto, el establecimiento cuenta con todos los requisitos legales para funcionar con normalidad.

Sin embargo, además de los requisitos obligatorios corresponde mencionar que existe un acuerdo entre los dueños de establecimientos de esparcimiento nocturno o pubs y los vecinos de la zona de Sopocachi denominado “Sopocachi Seguro”, el cual se renueva cada tres años e impide abrir nuevos locales para reducir de cierta manera, la inseguridad ciudadana en ese barrio.

En cuanto a estados financieros, se analizó únicamente el balance general y el estado de resultados de la gestión 2014, debido a que los administradores de las pasadas

gestiones no contaban con la documentación legal correspondiente, situación que inclusive les ocasionó problemas con el Servicio de Impuestos Nacionales.

4.2.2. Balance General

A través del análisis, también se pudo evidenciar que no existían registros de *Inventarios;* sino y únicamente, información en la sub cuenta de *Activo Disponible* (saldo en Caja Moneda Nacional). Es decir, la ausencia de un sistema de registros capaz de sustentar los niveles de existencias.

En cuanto al Patrimonio, se observó que fue necesario aportar Capital para compensar la pérdida de la gestión reflejada en el Estado de Resultados.

4.2.3. Estado de Resultados

Si bien en el registro de los ingresos obtenidos por la prestación de servicios en general, no existe información desagregada que permita evaluar a detalle las principales fuentes de ingresos del establecimiento; como ya se mencionó, según los resultados obtenidos de la pasada gestión, existe pérdida ocasionada principalmente por los *Gastos Generales y Otros Gastos*, mismos que representan los pagos correspondientes a equipos de sonido, sonidistas, iluminación, instrumentos musicales y gastos relacionados al mantenimiento de los equipos, que tampoco pudieron ser detallados por la falta de un sistema de registro confiable.

Con todo, es importante mencionar que el cambio en la Gerencia General efectuado en la gestión 2014, implicó una inversión considerable por parte del actual administrador del establecimiento, para lograr estabilizar de cierta manera las condiciones de funcionamiento del Pub “Target Urbano”.

4.2.4. Análisis de la Revisión Documental

En primer lugar, se evidenció la inexistencia de un control formal de inventarios, ya que estos registros no figuran en el balance. Del mismo modo, tampoco existen registros históricos de las ventas efectuadas, debido en parte a que tanto los trabajadores como los clientes prefieren realizar las transacciones de manera informal (sin factura), sin considerar los beneficios de poder respaldar los movimientos realizados, sobre todo por parte de la gerencia de la empresa ya que al contar con registros detallados y cumplir a cabalidad con las obligaciones impositivas, se crea una mejor imagen para el establecimiento e incluso genera mayor facilidad para la obtención de créditos como sustento de futuras inversiones.

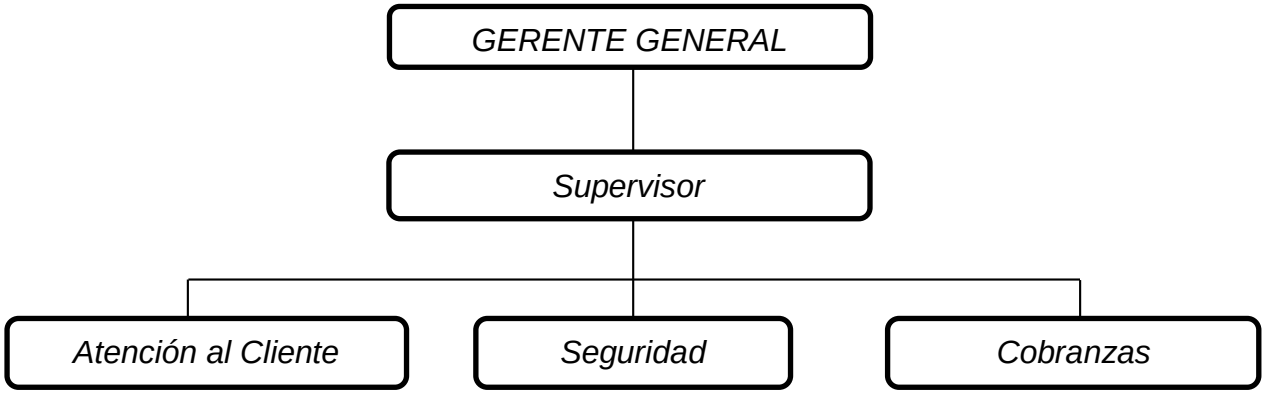
Finalmente, es claro que los anteriores administradores gestionaban el negocio de manera aún más informal, ya que ni siquiera contaban con la documentación legal actualizada, dejando pendientes temas que requerían de atención inmediata por parte del actual Gerente General, hecho que de una u otra manera no propició la planificación necesaria para llevar adelante la empresa.

4.3. Resultados de Observación

Al mismo tiempo que se analizaron los Estados Financieros, fue también necesario considerar el desempeño del personal dentro del establecimiento.

Para una mejor representación de los parámetros de gestión del negocio, se muestra a continuación el organigrama, la descripción de cargos y el flujograma de operaciones correspondiente a *servicio al cliente, inventarios y registro de ventas* observado en el Pub “Target Urbano”.

4.3.1. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Descripción de cargos

- *Gerente General.-* Se encarga de reunir a todo el personal para examinar los movimientos realizados a lo largo de la semana, esto puede ocurrir al final del día sábado o el día lunes por la noche. De esta manera planifica las compras para la semana siguiente y delega las tareas correspondientes a los trabajadores. Habitualmente se encuentra en el local los sábados ya que es el día más concurrido por la clientela.

- *Supervisor.-* Es el encargado de controlar el desempeño general del personal y de brindar apoyo cuando es necesario, también se encarga de realizar las compras ordenadas por el Gerente General y de la facturación y recepción de los recibos generados en cada jornada laboral. Al ser la persona de confianza del Gerente General y contar con más experiencia que el resto de los miembros de la organización, recibe un sueldo mayor que sus subalternos.

- *Atención al Cliente.-* En esta área se cuenta con cuatro trabajadores que se encargan de preparar bebidas, atender los pedidos de los clientes y realizar los

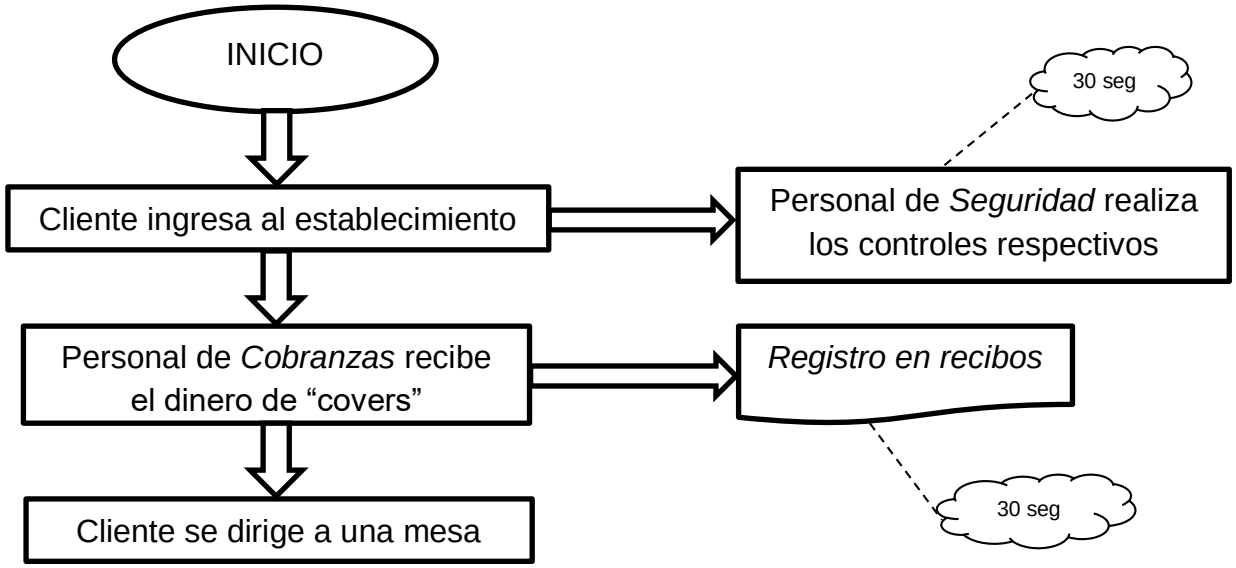
cobros correspondientes, estas tareas son realizadas generalmente por “turnos” establecidos por los propios empleados. También son los principales encargados de la limpieza del establecimiento, misma que se realiza durante el día en el horario que ellos dispongan.

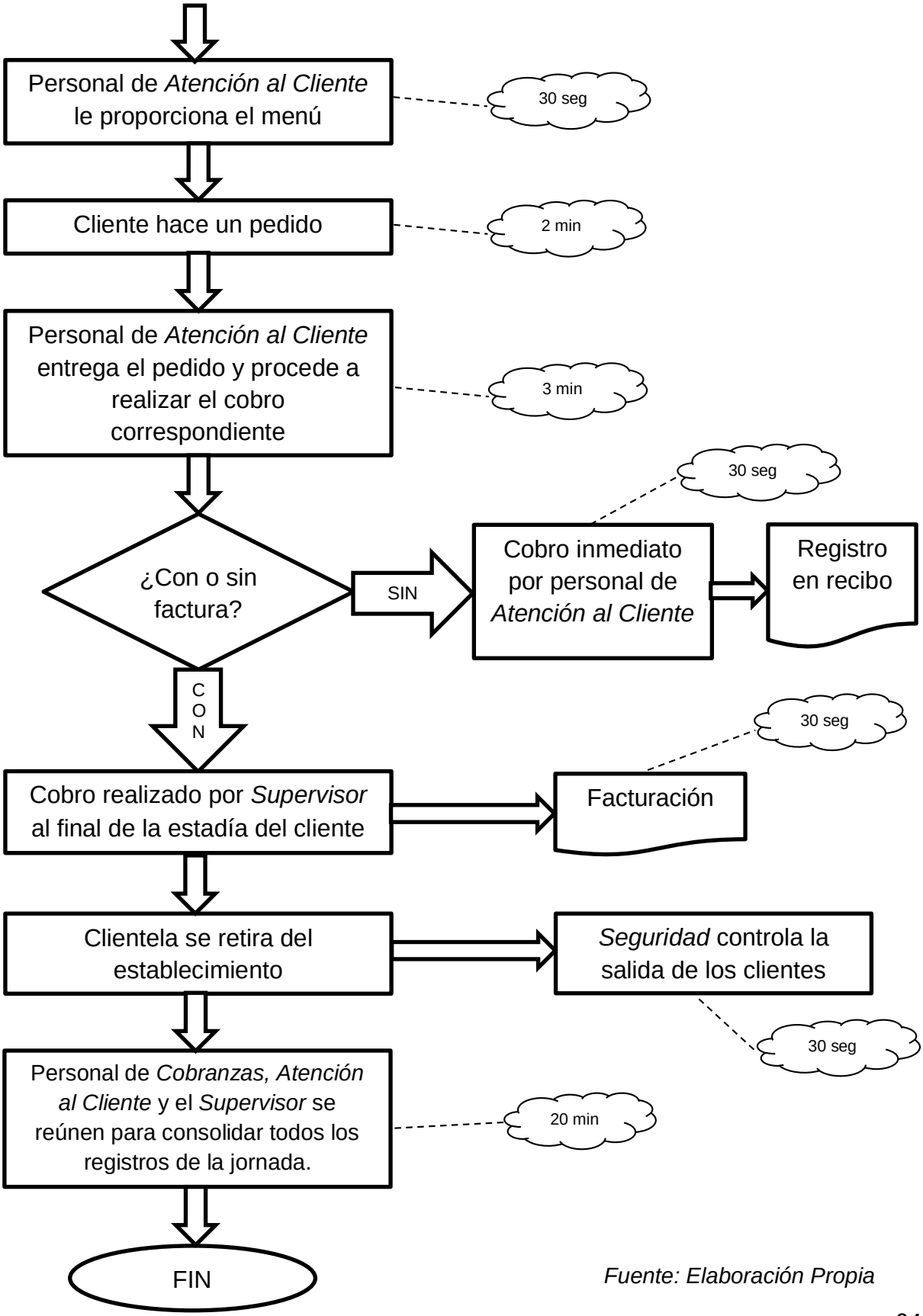
- *Seguridad.-* Es el encargado de cerciorarse de que los clientes que ingresen al establecimiento no porten objetos potencialmente peligrosos, ni que se encuentren bajo los efectos de cualquier tipo de estupefaciente. Al mismo tiempo que debe observar que el comportamiento de los clientes a lo largo de su estadía en el local sea lo más regular posible.

- *Cobranzas.-* Se encarga de cobrar la entrada o “cover” a los clientes y registrar aquello en recibos, frecuentemente cumple también la función de seguridad, dependiendo del movimiento existente en el establecimiento y en ocasiones debe también encargarse de la limpieza.

El personal trabaja los días Jueves de 20:30 a 01:30 de la madrugada y los días Viernes y Sábado de 20:30 a 02:30 de la madrugada.

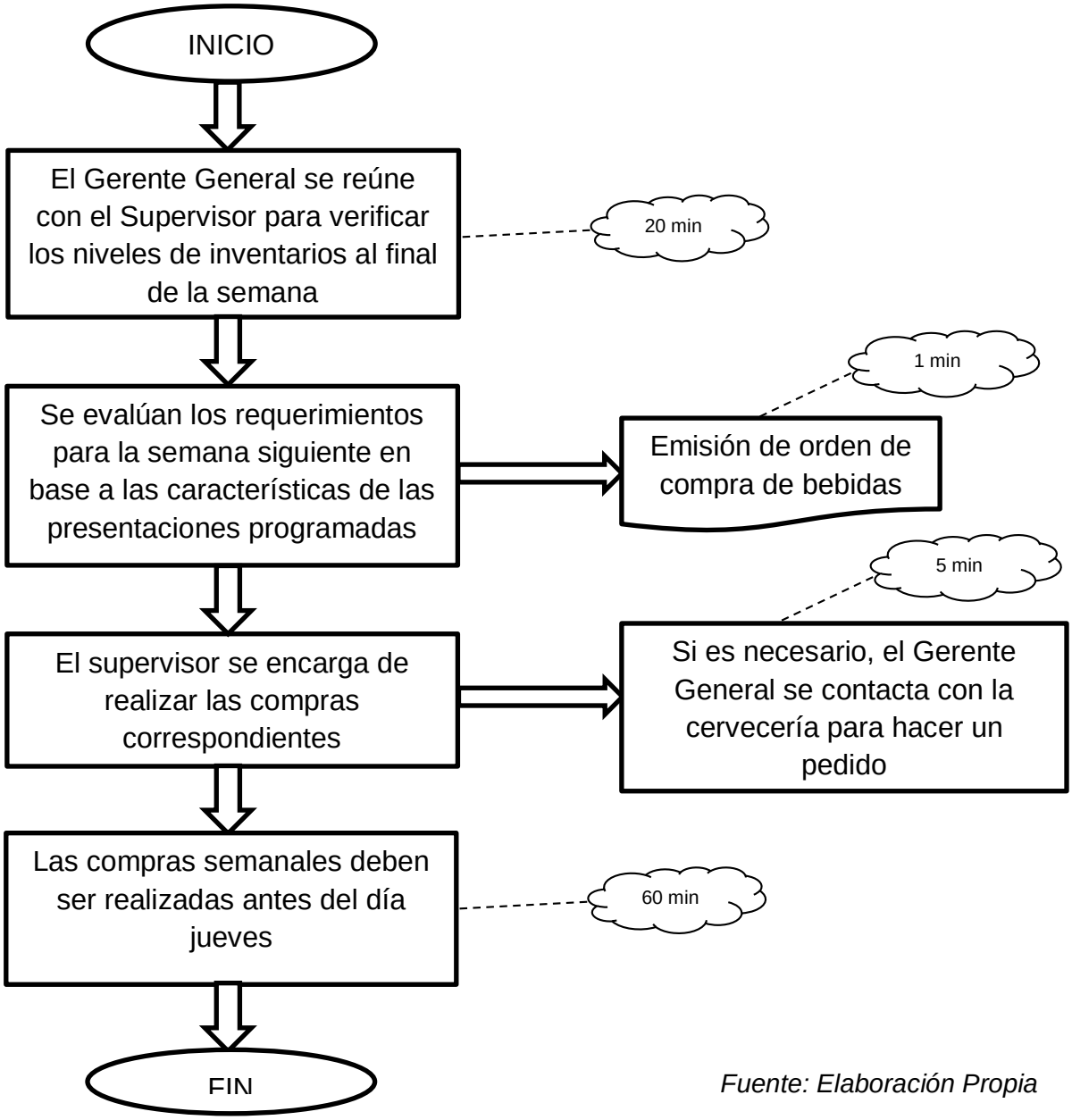
4.3.3. Flujograma de Servicio al Cliente





Fuente: Elaboración Propia

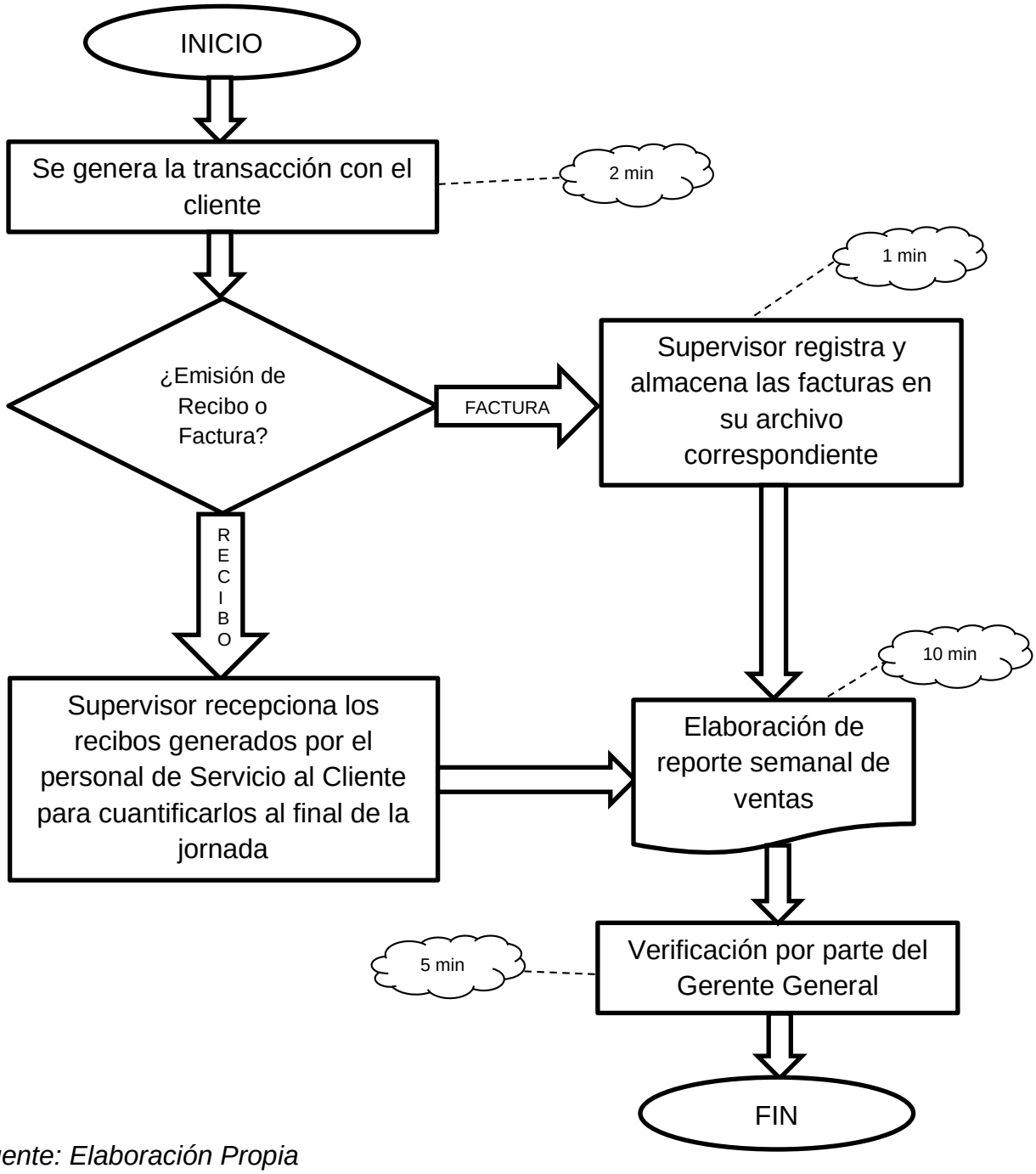
4.3.4. Flujograma de Control de Inventarios



Fuente: Elaboración Propia

Se observó que no existe un sistema o parámetro establecido para llevar a cabo los registros de inventario. Sólo se tiene un acuerdo con distribuidores de cerveza, las demás bebidas se adquieren de tiendas mayoristas.

4.3.5. Flujograma de Registro de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

Se observó que los registros mencionados se llevaban a cabo en pequeños recibos donde se anotaba el pedido del cliente, y al final de cada noche todo el personal se reunía para cuantificar las ventas realizadas.

Además de las características de operatividad descritas, también se observó que las instalaciones se encontraban desgastadas y descuidadas, manteniéndose apenas funcionales para lograr ahorrar algo de dinero en cuanto a mantenimiento.

4.3.6. Análisis de los resultados de Observación

De acuerdo a la Guía de Observación, se pudo establecer que el personal no cuenta con capacitación formal para la atención al cliente, preparación de bebidas y conocimientos de administración en general. Por un lado, esto se debe a la percepción de que el personal “profesional” representa altos costos, y por otro, a que estos funcionarios atraen a un determinado tipo de clientela al establecimiento de forma regular, lo cual es considerado como algo favorable por parte del Gerente General. Sin embargo estas particularidades en realidad provocan un estancamiento, ya que la cantidad de clientes recurrentes es limitada y no se realizan esfuerzos para atraer a un público diferente o más numeroso.

Las características descritas del personal y su relación con la forma de realizar las tareas, son los elementos más influyentes en cuanto a los resultados que ha estado obteniendo el pub, ya que las funciones no se encuentran debidamente estructuradas, generando duplicación de tareas y por ende ineficiencia. Sin embargo también se puede considerar que estas particularidades son el resultado de no haber establecido objetivos claros al inicio de la actividad comercial, que es responsabilidad del Gerente General.

Al mismo tiempo, se identificó claramente la necesidad de contar con un sistema y parámetros claramente definidos para registrar la información, ya que no es posible llevar

adelante una empresa y pretender que ésta crezca si no se cuenta con un historial que permita evaluar tendencias y posibilidades para tomar decisiones importantes.

4.4. Resultados de Entrevistas

4.4.1. Matriz de consistencia de entrevista a administradores de pubs

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESULTADO
1.- ¿Cuál es su nombre?	*E-1: VALERIA VELASCO* *E-2: CAROL GUTIERREZ* *E-3: ANDREA CISNEROS* *E-4: DIEGO VALDIVIA RAMOS*	
2.- ¿Está usted de acuerdo con que la información que proporcione sea utilizada para un trabajo de investigación?	E-1	Sí, puedo facilitarte toda la información administrativa que requieras
	E-2	Sí, no tengo ningún inconveniente con que utilices la información de mi negocio
	E-3	Sí, aunque preferiría mantener el nombre de mi negocio en incógnito

	E-4	Sí, totalmente de acuerdo.
3.- ¿Cuánto tiempo está usted a cargo de su negocio?	E-1	Soy la copropietaria de “La Manzana Pub II” desde hace 9 meses
	E-2	Con esta nueva administración hemos cumplido 5 meses a cargo de “Matheus Pub”
	E-3	Soy la principal accionista del negocio desde hace 5 años.
	E-4	Soy el administrador del “Equinoccio” desde el 2014, es decir que ya son 7 años a cargo del negocio.
4.- ¿Cuáles considera usted que son las características que diferencian a su negocio del resto?	E-1	Somos un negocio enfocado a impulsar las presentaciones de bandas locales que ofrecen nuevas propuestas musicales, nosotros les brindamos espacio y sonido de miércoles a sábado. En realidad somos conocidos por abrirles las puertas a nuevas bandas, que usualmente son bastante jóvenes, para que puedan exponer sus propuestas musicales inicialmente en nuestras instalaciones.
	E-2	Lo que nos diferencia del resto es nuestro ambiente; en sí la iluminación, el espacio, la distribución de los asientos y la ubicación de los equipos musicales están pensados para generar un clima acogedor, ya que el espacio con que contamos es pequeño, tratamos de aprovecharlo al máximo con esas características. Esto nos permite atraer desde jóvenes de 18 años hasta oficinistas en días de semana.
	E-3	Nos caracterizamos por rotar en escenario bandas de renombre o de cierto grado de reputación, que son las que atraen a un público selecto y que gusta de la calidad musical de los mismos, esto nos permite fidelizar a nuestros clientes al cumplir con sus expectativas de calidad en lo que se

		refiere a espectáculos en vivo. Además, siempre tratamos de presentar música nueva tanto nacional como internacional en el negocio, nos gusta “refrescar” constantemente las propuestas musicales.
	E-4	Lo que diferencia al “Equi” del resto de locales de similar rubro, es que tenemos normas para todo, en cuanto al personal, en cuanto al orden en el que deben realizar las actividades, registros, horarios, etc., además que las funciones están muy bien definidas y se cuenta con personal capacitado en cada área, así como sanciones en caso de existir irregularidades, y eso es lo que va direccionando perfectamente el funcionamiento del Equinoccio.
5.- ¿Cómo almacena la información que se va generando día a día?	E-1	De forma empírica, nosotros realizamos controles diarios para controlar el movimiento del inventario y planificamos las compras en base a las ventas de la semana, ya que no es conveniente tener mucho stock al tratarse de bebidas. Igualmente controlamos las ventas diariamente para saber exactamente cuánto es el saldo en caja chica.
	E-2	Nosotros contamos con sistemas de registro de kardex para inventarios y comandas para los pedidos de los clientes, mientras que la emisión de facturas aún la realizamos de forma manual aunque sabemos que pronto tendremos que digitalizar estos procesos para que seamos más eficientes.
	E-3	En el negocio contamos con una base de datos que yo creé cuando estaba a cargo de otro establecimiento, de esta forma controlamos las ventas a detalle y los niveles de existencia. En el sistema también se encuentran los datos de bandas y clientes recurrentes, y finalmente este nos avisa con

		anticipación cuándo es necesario hacer pedidos de las diferentes bebidas.
	E-4	Se maneja una base de datos en Excel donde se hace una relación comparativa de las ventas realizadas con las comandas, que se las sube al excel y obviamente deben cuadrar con los registros diarios donde se registran ingresos y egresos de dinero. Para cada día hay un libro de ventas, de eso se encarga el administrador. Por otro lado, el jefe de bar hace un control de inventarios al comenzar y al terminar cada día laboral. Consideramos que es necesario tener los registros tanto en computadora como en físico.
6.- ¿La información con la que cuenta, le facilita el proceso de toma de decisiones?	E-1	Sí, en realidad lo que nos favorece es la experiencia adquirida en otro establecimiento, y dado que somos los mismos socios ya conocemos cómo gestionar las tareas administrativas, aunque también reconocemos que sería ideal contar con sistemas formales de registro, idealmente digitalizados para reducir los márgenes de error y tener un control más exacto en general.
	E-2	Sí, en realidad por el corto período de tiempo que llevamos a cargo de “Matheus” no tuvimos que realizar mayores planes estratégicos ni tomar decisiones críticas, por ahora estamos evaluando cómo progresa el negocio y tenemos todos los registros para hacerlo efectivamente.
	E-3	Totalmente, aunque obviamente se deben considerar más aspectos del negocio que solamente los registros, como por ejemplo relaciones con las empresas distribuidoras, las bandas, etc. Que son aspectos que definitivamente influyen en el rendimiento del negocio.

		La base de datos te permite observar el comportamiento de tu “materia prima”, que son las bebidas, lo que te facilitará mucho las decisiones que tomes en un futuro con respecto a demanda recurrente, tendencias de consumo, etc.
	E-4	Claro que sí, los registros que manejamos primeramente nos permiten saber si los trabajadores están realizando sus tareas correctamente y asegurarnos de que todo está en orden, luego nos permite saber qué fechas o qué eventos fueron los que representaron mayor volumen de ventas, entradas vendidas, etc., y en base a eso es justamente que tratamos de armar un calendario con los eventos que tengan más chances de ser lo más beneficiosos posible para el Equinoccio
7.- ¿Existe misión visión y/u objetivos en el negocio?	E-1	Nosotros tenemos varios objetivos como negocio, además del buen servicio y calidad en sonido, uno de las principales es lograr que la mala imagen de los boliches promoviendo “covers” desaparezca.
	E-2	En realidad, tenemos el objetivo de fortalecer esta franquicia con un servicio totalmente renovado y atraer a una clientela igualmente nueva, que permita una rentabilidad superior a las anteriores gestiones de “Matheus Pub”. Sin embargo, aún no definimos misión ni visión para el negocio.
	E-3	Sí, el negocio tiene todo su plan de marketing completo. En concreto, queremos ser la empresa líder en música de proyección nacional, dedicada principalmente al Rock en un ambiente moderno y un lugar exclusivo de encuentro para los artistas y los seguidores de la

		buena música y caracterizado por una atención de primera calidad.
	E-4	El objetivo del Equinoccio siempre estuvo claro en el sentido de ser un espacio de apoyo para el rock en general y sobre todo para el rock nacional. La visión es lograr convertir al Equi en un patrimonio departamental por la trayectoria que tiene, el fomento al arte musical que me parece que debería ser reconocido ya que este año el lugar está cumpliendo 29 años.

4.4.2. Análisis de Resultados de Entrevista a Gerentes de pubs

De acuerdo al análisis de los criterios expuestos por parte de los administradores de diferentes Pubs de la ciudad de La Paz, se puede concluir que:

- Los administradores no tuvieron problemas en comentar los métodos de administración correspondientes a sus respectivos negocios, sin embargo, prefirieron no compartir su información financiera y en un caso en específico, mantener el nombre del negocio en anonimato.

- Dos administradoras llegaron al cargo como resultado de un cambio de dirigencia administrativa, los restantes dos administradores tienen mucha más experiencia en el rubro.

- Es evidente que la principal característica que desean desarrollar los diferentes pubs es la calidad en las presentaciones musicales y eventos que se llevan a cabo en los mismos; ya sea por la reputación de las bandas, o porque estas necesitan apoyo para comenzar. Esto se debe a que, si bien las bebidas se constituyen como la “materia prima” del negocio, el principal atractivo son las presentaciones

musicales en vivo, ya que estas atraen a un público determinado, crean recuerdos entre los clientes y dependiendo de su éxito, se pueden crear relaciones más fuertes logrando la fidelización con la clientela, hecho que sin duda contribuirá a la mayor rentabilidad del establecimiento tanto en corto como en largo plazo.

- En cuanto al registro de información se puede notar que existen todo tipo de métodos, desde el descrito en el Pub “Target Urbano” como el más informal, hasta el más organizado que posee el negocio a cargo de Andrea Cisneros, quien lleva un tiempo considerable en esta industria y que fue capaz de mantener un rendimiento y calidad de servicio constante, por lo que no es coincidencia que su negocio tenga muy buena reputación. Si bien es cierto que el control diario de los movimientos realizados permite un control aceptable, es evidente que no propicia la toma de decisiones estratégicas de largo plazo, de ahí que es indispensable contar con sistemas de información confiables.

- Debido a que todos los negocios visitados analizan sus registros diaria y semanalmente, el proceso de toma de decisiones en cuanto a adquisición de bebidas es bastante simple y no requiere de un profundo análisis. Sin embargo, se pudo observar que solo un negocio tiene una base de datos de clientes y a la vez registros históricos de consumo, que propician la toma de decisiones estratégicas. Es claro que los administradores pueden reconocer la utilidad de un sistema de información de este tipo, pero no lo consideran como una prioridad para sus negocios.

- Finalmente, se observa que al igual que las características de negocio, los objetivos que éstos persiguen son muy similares en cuanto a enfoque. Por otro lado, una vez más se destaca el establecimiento a cargo de Andrea Cisneros al ser el único que cuenta no sólo con misión y visión, sino con todo un plan de marketing elaborado y más importante aún, puesto en práctica.

Como investigador y con el afán de fortalecer el presente trabajo de investigación, se aplicó también un instrumento que permitió recabar información referida a los parámetros generales a considerar para el diseño de una base de datos.

4.4.3. Matriz de consistencia para diseño de base de datos

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESULTADO
1.- ¿Cuál es su nombre?	*E-1: JUAN PABLO VON LANDWÜST - Ingeniero de Sistemas* *E-2: JAVIER HEREDIA – Licenciado en informática* *E-3: MARTHA HEREDIA – Licenciada en informática* *E-4: ALEJANDRO ZAMBRANA – Ingeniero de Sistemas*	

	E-5: PABLO BARRIENTOS- Ingeniero de Sistemas	
2.- ¿Cuál es su concepto de Sistema de Base de Datos?	E-1	E-1: Es un sistema que utiliza una base de datos para mostrar algún tipo de información que los usuarios requieran.
	E-2	E-2: Es un conjunto de datos relacionados entre sí de una organización.
	E-3	E-3: Son varios elementos que interrelacionados nos llevan a un objetivo común, este sistema necesita de un "motor de base de datos" *(sistema de gestión)*, los datos y finalmente los usuarios que trabajarán la base.
	E-4	E-4: Una base de datos es un conjunto de informaciones (entidades) que se guardan en un repositorio magnético.
	E-5	E-5: Básicamente es un sistema que reúne los elementos de información más importantes de la empresa, cuyos componentes están ordenados y esquematizados.

3.- ¿Conoce usted el tipo de información que permite almacenar un Sistema de Base de Datos?	E-1	E-1: En una base de datos se puede almacenar prácticamente lo que necesite, como por ejemplo: datos simples, cadenas de caracteres, datos multimedia, rutas o enlaces, imágenes (XML), etc.
	E-2	E-2: Es variable, usualmente los datos son de tipo textual.
	E-3	E-3: Cualquier tipo de información, textos, números, imágenes, videos, etc.
	E-4	E-4: La parte “lógica” debe ser definida para determinar el tipo de información que se requiera, todo depende de cómo se estructure la información de las diferentes entidades. En cualquier ámbito en el que se encuentre, la base de datos puede materializarse.
	E.-5	E-5: Puede registrarse todo tipo de información
4.- ¿Qué elementos forman parte de la estructura fundamental de un Sistema de Base de Datos?	E-1	E-1: Además de la computadora es importante definir cómo se quiere acceder a la base de datos, si se quiere acceder por internet se necesitará un servidor así como también se puede acceder en la misma oficina donde se encuentren las computadoras para lo cual es necesario un DBS (Administrador de Base de Datos) para

		definir el lenguaje de introducción y consulta de información fundamentales. Y finalmente un software que permita extraer los datos y presentarlos como información a los usuarios.
	E-2	E-2: Lo principal es lograr conceptualizar el problema para crear los modelos de “entidad-relación”, ver el problema como un concepto de entidades y las relaciones entre estas.
	E-3	E-3: Se tiene que pasar por 3 modelos: *Modelo Conceptual* donde se interpreta todo lo que el usuario necesita. *Modelo Lógico* borrador de la base de datos. *Modelo Físico* apto para el uso del personal
	E-4	E-4: El primer punto a considerar son las entidades, luego es necesario establecer para cada entidad las características que tendrán todos los datos que pertenezcan a esta, cumpliendo con las necesidades de información establecidas. Finalmente se requiere llenar estas entidades o tablas con los registros correspondientes, siempre evitando que haya redundancia de información.

	E-5	E-5: La base de datos debe tener un sistema lógico de funcionamiento como por ejemplo “SQL” o “My SQL”, y fundamentalmente las tablas indexadas y protegidas con claves.
5.- ¿Cuáles son las características generales de una base de datos de tipo “On Line Transaction Processing”?	E-1	E-1: Generalmente las bases de datos son diseñadas para que puedan estar disponibles en línea para que precisamente se cumpla la principal función de la base de datos que es brindar información de forma inmediata.
	E-2	E-2: La principal característica es que se puede acceder a esta base de datos por diferentes puntos conectados por red, obviamente considerando las restricciones apropiadas
	E-3	E-3: Una base de datos puede estar en la “nube” así como en un servidor local (una computadora propia) dependiendo del tamaño de la misma, se puede definir cuál sería la indicada para la empresa.
	E-4	E-4: La principal característica es que la base de datos se encuentra disponible en un servidor público, para que pueda ser accedida desde cualquier lugar y en cualquier momento. El acceso a esta base de datos puede ser por medio del uso del lenguaje técnico (como el “SQL”) o por medio de un sistema de información que se constituye como una aplicación extra a la base de datos, pero que

		le facilitará al usuario realizar consultas e ingresar nuevos registros.
	E-5	E-5: Básicamente es la misma base de datos, sólo que esta se encuentra almacenada en servidores mucho más grandes, que pueden tener cobertura mundial. Es necesario tener cuidado al elegir este tipo de servidores, ya que existen proveedores cuyos sistemas tienden a ralentizarse si es que más de un usuario realiza consultas.
6.- ¿Qué aspectos se deben considerar al registrar información correspondiente a Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes?	E-1	E-1: Existen varias opciones, en sí toda la información de estas tareas debe ir en tablas, por ejemplo para Inventarios se hará una tabla de bebidas alcohólicas y otra de cigarrillos, para ventas se debe controlar qué se vendió y cuándo fundamentalmente; además una tabla de precios.
	E-2	E-2: Una vez definido el modelo es importante realizar pruebas de funcionamiento para verificar si el sistema soporta todas las consultas que se desean hacer.
	E-3	E-3: En realidad estos aspectos son más particulares de la empresa, es decir que se necesita definir el modelo conceptual para determinar las necesidades de información que debe satisfacer la base de datos.

	E-4	E-4: Proponiendo el mismo análisis, el aspecto más importante a considerar son las entidades. *Para inventario* lo que básicamente se necesita saber son los niveles de cantidades/costos por lote y las características propias de cada producto que se vaya a ofrecer. *Para Registros de Ventas* se considerará el producto y su respectivo precio, en este caso sería ideal contar con una unidad de medida para garantizar el control en el expendio de bebidas. *Para consumo de clientes* se debe crear planillas en forma de "comandas" donde se registren los pedidos, donde cada cliente también tenga un código. Y finalmente que se generen facturas, que son obviamente otra entidad que se debe crear.
	E-5	E-5: En la parte de inventarios, las características de los productos deben estar detalladas (código, número de serie, fecha de compra, fechas de expiración/elaboración, etc.) En el caso de los clientes sus códigos respectivos y datos personales; además vincular estos códigos con los de los productos para facilitar el registro computarizado e incluso se ahorra espacio en la base de datos.

7.- Para un adecuado control y supervisión por parte del personal, ¿cuáles serían los mecanismos de acceso al Sistema de Base de Datos?	E-1	E-1: Se pueden crear “usuarios” para la base de datos por ejemplo si se está utilizando “SQL Server” se puede hacer que los usuarios accedan a la base de datos con sus cuentas de Windows, o las mismas tablas de la base de datos pueden ser creadas con usuarios y contraseñas que obviamente deben estar respaldadas por reglamentación para que no se comparta esa información entre los empleados.
	E-2	E-2: Una forma de limitar el acceso es creando cuentas para usuarios. Si es que existen aplicaciones extra todos los accesos se limitan a través de estas.
	E-3	E-3: La base de datos puede protegerse a través de “perfiles de usuarios”, pero donde realmente se puede proteger y delimitar la información es a través de una aplicación (adicional a la base de datos) que contenga claves y usuarios. La aplicación te permite decidir qué información verán los diferentes usuarios; tanto en línea como fuera de ella. Si la base de datos es grande puede haber la posibilidad de distribuir su almacenamiento.
	E-4	E-4: Se debe crear una aplicación extra (un sistema de información) donde se crean cuentas o “perfiles de usuario” que definen los permisos de acceso y que delimitan la

		visualización de las bases de datos según se haya predeterminado. Siempre se recomienda contar con un sistema de información para evitar errores, incluso cuando se trate de una persona experta en el manejo de base de datos.
	E-5	E-5: Dentro del motor de base de datos, se especifican estos elementos por medio de la creación de perfiles de usuario. En el caso de que la base de datos se encuentre en línea, el mismo proveedor del servidor podrá facilitar la aplicación extra que permita hacer uso íntegro del sistema.
8.- ¿Cuáles serían los beneficios de la utilización de una base de datos de tipo "On Line Transaction Processing"?	E-1	E-1: Disponibilidad inmediata de información.
	E-2	E-2: Tener información al instante desde cualquier lugar y poder accesar íntegramente al sistema.
	E-3	E-3: Posibilidad de consultar desde cualquier punto conectado a internet el rendimiento de la empresa en cuanto a sus registros se refiere.
	E-4	E-4: La base de datos en línea permite crear múltiples accesos en tiempo real, donde los usuarios podrán conectarse en cualquier momento y desde cualquier lugar.

	E-5	E-5: Tener una base de datos en línea puede permitir, por ejemplo, que el administrador de la base de datos pueda conocer prácticamente toda la situación de la empresa desde cualquier parte del mundo; además existe un servidor llamado “Somee.com” que brinda un pequeño espacio de su servidor de manera gratuita, con lo que se puede verificar por cuenta propia los beneficios de este tipo de servicio para la empresa.
9.- ¿Cuáles serán los beneficios de la implementación de un Sistema de Base de Datos?	E-1	E-1: Disponibilidad de información, se tiene un respaldo histórico de lo que sucede con la empresa, se puede hacer un análisis de cómo se están comportando los clientes en épocas determinadas, la información ayuda a tomar decisiones que es lo más importante y mejora algunos procesos.
	E-2	E-2: Tener un historial de “vida” de lo que está ocurriendo en la organización, poder proyectarse hacia el futuro en base a la información
	E-3	E-3: Tener información a la mano, precisa, oportuna, facilita la toma de decisiones, información organizada, ahorro de espacio físico en cuanto a respaldos, ahorro de tiempo para consultar dichos respaldos.

	E-4	E-4: Los beneficios más importantes son: Control adecuado sobre la información que se guarda (a nivel de datos e información) Centraliza la información, es decir un lugar donde sí o sí se encontrará lo que se está buscando. Al crear el sistema de información se crea valor agregado para la empresa ya que esta "interfaz" le facilita al usuario la extracción de información compleja, que puede ser clave para la toma de decisiones estratégicas. La información registrada se quedará almacenada por el tiempo que uno desee, siempre y cuando se haga mantenimiento o se cree "backups", perpetuando un historial detallado, ideal para obtener información compleja.
	E-5	E-5: En mi experiencia podría decir que los principales beneficios de un sistema de base de datos son: Manejo más organizado de la información, es un lugar donde se puede encontrar cualquier requerimiento con facilidad y proporciona un servicio de alerta temprana para conocer el estado de ciertas operaciones y poder planificar en base a esa información.

4.4.4. Análisis de Resultados de Entrevista a expertos en informática

De acuerdo al análisis de los criterios expuestos por los especialistas en informática/ingeniería de sistemas, se logró concluir que:

- Un Sistema de Base de Datos es un conjunto de elementos interrelacionados, propios de una organización, que tienen como objetivo ser el principal sustento para la generación de información dentro de una empresa.

- Es fundamental definir las necesidades de información de la empresa, ya que una base de datos puede almacenar prácticamente cualquier tipo de información en cualquier formato (texto/numérico, imágenes, videos, enlaces, archivos enteros, etc).

- Los elementos fundamentales para estructurar una base de datos son:
  Esquema Conceptual, que se refiere a definir las necesidades de información de la empresa y estructurar estas necesidades como un conjunto de "entidades" y "relaciones" para empezar a diseñar la base de datos, es decir crear las tablas donde se ingresarán los datos y las características de los mismos para evitar redundancia en la información.
  Esquema Lógico, para definir el lenguaje o métodos de introducción y extracción de datos para convertirlos en información.
  Esquema Físico, referido al software terminado que será utilizado por los funcionarios; en este contexto se recomienda la creación de una aplicación adicional a la base de datos o "sistema de información" para facilitar el manejo general del sistema.

- Generalmente todas las bases de datos son creadas para que eventualmente puedan estar disponibles en línea, de ahí que las bases de datos "On Line Transaction Processing" en realidad no son distintas al resto, sino que ofrecen una

característica adicional que es la de brindar acceso a la información de forma inmediata vía internet. La base de datos puede estar almacenada en un servidor local (CPU) o en la nube (servidor público).

- Para registrar información de diferentes tareas, es necesario considerar las necesidades específicas que presenta la empresa para poder definir con mayor detalle la estructura de estos datos, sin embargo generalmente todo es registrado en tablas separadas, para después vincularlas con parámetros de “relación”, de manera que las consultas que se realicen generen la información puntual que se requiere, por ejemplo:

  Inventarios, que permiten conocer niveles de cantidades y sus respectivos costos por lote y las características propias de cada producto que se vaya a ofrecer.

  Registros Contables de Ventas, en este caso sería ideal contar con una unidad de medida para garantizar el control en el expendio de bebidas.

  Consumo de Clientes, donde se debe codificar cada pedido y si es posible a cada cliente, finalmente se deben generar las respectivas facturas.

- En cuanto al control y supervisión existe un par de alternativas, la más sencilla es la de crear cuentas de usuario llamadas “perfiles de usuario” en la misma base de datos, aunque esto puede implicar que los usuarios deban conocer lenguajes técnicos como el “SQL”.

  Otra alternativa, la que es más recomendada, es la de crear una aplicación adicional a la base de datos o “sistema de información” que permita no sólo crear cuentas personales sino que facilite tanto la introducción como extracción de datos, permitiendo realizar consultas complejas con un lenguaje simple e intuitivo, facilitando su uso para todo el personal.

  En ambos casos se debe considerar que si la base de datos se encuentra en línea, las mismas cuentas aún son válidas, pero deben cumplir parámetros más altos de seguridad, como por ejemplo, solicitar contraseñas más complejas y asegurarse

de que el sistema de información está adecuadamente diseñado para funcionar sin errores.

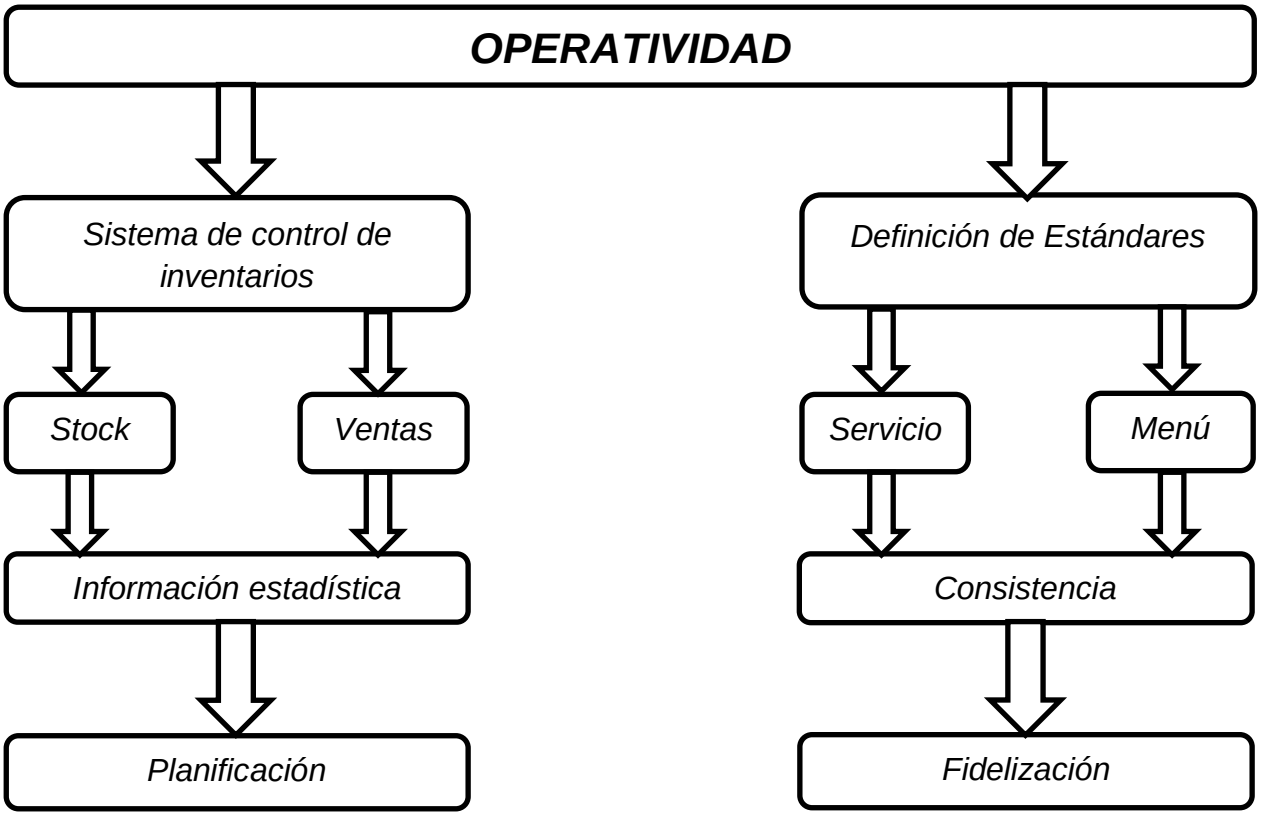
- Los beneficios de una base de datos en línea u “On Line Transaction Processing” son básicamente los mismos que los de una base de datos genérica, con la diferencia de que ésta brinda al usuario acceso íntegro y de forma inmediata al sistema desde cualquier dispositivo con una conexión a internet, sobre todo si es que se creó un sistema de información que facilite el acceso sin tener que utilizar un lenguaje técnico. Este sistema de información puede ser brindado por el proveedor del servidor e incluso existe la posibilidad de probar este servicio de forma gratuita ya que es una herramienta fundamental para cualquier tipo de empresa.

- Existen bastantes beneficios por la utilización de un Sistema de Base de Datos, entre otros, este proporciona un historial verídico de la empresa, genera información veraz y oportuna que facilita el análisis para una adecuada toma de decisiones y la posibilidad de poder proyectarse al futuro en base a esta información. Además ahorra espacio físico en cuanto a documentos de respaldo y ayuda a mejorar los procesos de las empresas al mismo tiempo que perpetúa estos registros siempre y cuando se les haga mantenimiento o se creen respaldos; es en realidad una herramienta fundamental para cualquier organización que desee crecimiento contínuo.

4.5. Modelo de Gestión Operativa Ideal

De acuerdo con el consultor más importante de Norte América en la industria de la “hospitalidad” (administración de bares y restaurantes) *Jon Taffer*, quien también es autor del libro “Eleva la barra” y productor del programa “Bar Rescue” (Rescate de Bares) de

la cadena televisiva TLC, el modelo de gestión operativa ideal de un bar debe contener los siguientes aspectos:



Fuente: TAFFER, J: 2013

4.5.1. Sistema de control de inventarios

Todo bar o pub debe contar con un sistema capaz de auditar la cantidad de licor que deba contener cada bebida ofrecida al cliente, de esta manera se logrará:

- Conocer los niveles de stock de bebidas detalladamente.
- Contar con un respaldo histórico y específico de las ventas realizadas.
- Reducir costos.
- Estandarizar la calidad y sabor de las bebidas.

Además de las implicancias financieras y de servicio al cliente, es indispensable considerar que un sistema que provea de datos específicos se constituye como la fuente ideal para realizar estudios estadísticos, mismos que serán la base para el análisis de tendencias de consumo y la planificación para mejorar diversos aspectos del negocio.

4.5.2. Definición de Estándares

Todo negocio que tenga como principal enfoque el servicio al cliente, debe ser capaz de establecer estándares para cada aspecto de su funcionamiento, estos deben ser necesariamente *calificables, cuantificables y verificables,* sin dejar nada al azar. Los estándares fundamentales a ser tomados en cuenta en un bar son:

- *Nivel de Insumos.-* Se debe definir la cantidad y los tipos de bebidas que ofrecerá el bar; además de los vasos, copas, shots y jarras con las que se contará en la barra. También corresponde especificar un nivel de inventario de respaldo, en caso de que los insumos se agoten o se estropeen.

- *Cantidad de licor utilizado para cada tipo de bebida.-* Se deben definir medidas específicas para las bebidas que se ofrezcan en el menú, de manera que se pueda conocer a detalle los costos implicados en cada una de ellas.

- *Tiempo de preparado de bebidas.-* Al conocer la cantidad específica que debe contener cada bebida, el personal debe ser capaz de preparar los pedidos de los clientes a un ritmo constante durante toda la noche.

- *Apariencia del personal.-* Es muy importante para los clientes poder detectar con facilidad a los trabajadores del establecimiento para que realicen sus pedidos, por lo que el aspecto del personal debe ser fácilmente identificable.

Además de brindar un servicio de forma atenta, divertida y educada, muy pocos bares se dan cuenta del verdadero potencial de un *Menú* adecuadamente diseñado. Existe toda una ciencia relacionada a la creación de menús (como parte de las “4 C” de marketing presentadas en *Anexo 2*) para incrementar las ventas de productos a través de la comunicación eficiente con el cliente; como ejemplo se mencionan tres simples reglas fundamentales que funcionan muy frecuentemente:

- *Simplicidad.-* Un buen menú para un bar no debería ser mayor a una sola hoja, lo último que los clientes desean es llegar a leer por más de dos minutos opciones que no hacen más que disminuir sus deseos de consumir y por ende reducir su estadía en el local. El menú debe transmitir relajación, diversión y creatividad hacia los clientes.

- *Primer ítem de la parte superior.-* Al ser el primer lugar que los clientes observan en un menú, se debe ubicar en esta sección la bebida más popular o más consumida por los clientes, para lo que será necesario realizar un estudio que refleje las preferencias.

- *Dos últimos ítems en la parte inferior.-* Estos son puntos en donde las personas prestan mayor atención inmediatamente después de haber observado el primer ítem del menú (algunas personas se dirigen directamente a esta sección). Generalmente funciona la siguiente combinación: la “especialidad de la casa” en la penúltima ubicación, seguida por la “bebida exclusiva” que será la de más alto precio al final del menú.

A continuación se mencionan algunos aspectos a tener en cuenta para diseñar un menú atractivo e innovador:

- Identificar las bebidas con mayor margen de ganancia para cada categoría del menú.

- El tamaño del menú no debe ser mayor a una hoja de papel tamaño carta, ya que se debe tener en cuenta que la iluminación del lugar no está pensada para la lectura y las mesas tienden a ser pequeñas.

- La fuente debe ser bastante clara y fácil de leer, se pueden usar hasta 4 tipos de fuentes para diferenciar las secciones del menú.

- Se debe encuadrar la bebida más rentable del menú; la segunda más rentable puede tener un diseño particular que llame la atención del cliente, también nombrar a un producto como la "especialidad de la casa" hará que los clientes tengan curiosidad y lo ordenen más seguido.

- Una gran manera de darle un toque de distinción a las bebidas individuales es incluyendo acompañamientos o "topings" como ser: cortes de frutas, caramelos de goma, chocolates agrios, etc.

- La principal ventaja de vender bebidas es que permite experimentar con nombres creativos para impulsar su venta, ya que los clientes tendrán la tendencia a reaccionar positivamente hacia productos extravagantes y divertidos al encontrarse en un estado emocional receptivo y alegre.

Por supuesto, estas son reglas básicas que han probado funcionar en muchos bares, sin embargo, sigue siendo necesario estudiar el comportamiento de la clientela en el lugar donde se encuentre el pub para asegurar al máximo la efectividad en el diseño del menú.

Finalmente, la *Consistencia* (bajo la perspectiva de solidez en el servicio) funge como el factor crítico de éxito más determinante para un bar, ya que de nada sirve brindar un servicio de calidad solamente la primera vez que el cliente visita el establecimiento. El autor asegura que cuando las personas visitan un bar por primera vez y tienen una buena experiencia, hay aproximadamente un 40% de probabilidad de que vuelvan. La segunda

vez que visiten el bar existe un 50% de probabilidad de que regresen y finalmente, si se da una tercera visita, existe un 70% de probabilidad que retornen al establecimiento una cuarta vez.

El objetivo concreto es lograr la mencionada *cuarta visita* por parte del cliente, que casi siempre se traduce en la efectiva *fidelización* del mismo y consecuentemente mayor rentabilidad para el negocio. Por esta razón es que el personal debe ser capaz de ejecutar efectivamente todos los estándares establecidos de forma constante, esto no sólo creará una buena reputación para el pub, sino que también le permitirá cobrar más por sus productos.

CAPÍTULO V

V. PROPUESTA

5.1. Introducción

Conforme a los resultados expuestos en el marco práctico, se evidencia que el Pub “Target Urbano” carece de elementos fundamentales relacionados a la administración estratégica, como ser Misión, Visión, personal capacitado y delimitación de funciones. Por lo que se considera necesario plantear un conjunto de alternativas que sirvan como base para la generación de valor, tanto para la empresa como para los clientes.

Consecuentemente, es preciso diseñar una propuesta capaz de satisfacer las necesidades mencionadas por medio de estrategias de carácter funcional, las cuales crearán competencias distintivas y por ende, ventajas competitivas para la empresa.

5.2. Objetivo de la Propuesta

Desarrollar estrategias funcionales que optimicen los procesos operativos de la administración del Pub “Target Urbano”, tomando en cuenta los parámetros de manejo del sistema de base de datos en las áreas de inventarios, registros contables de ventas y consumo de clientes.

5.3. Desarrollo de la Propuesta

El primer paso para la estructuración de estrategias es definir los lineamientos administrativos del negocio, de forma tal que los planes que se propongan sean

congruentes. Es así que, en base al proceso administrativo, se procede a la presentación de las características operativas correspondientes a *Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control* del Pub.

5.3.1. Planeación

Para lograr planificar con éxito el porvenir de la empresa, se debe comenzar por la definición de su razón de existir y hacia dónde se dirige; consecuentemente se propone a continuación la misión y visión para Target Urbano:

Misión

"Generar experiencias memorables para nuestros clientes a través de la calidad y eficiencia de nuestro servicio y ser el lugar de encuentro preferido por artistas y seguidores de música rock dentro de la ciudad de La Paz."

Visión

"Establecer a Target Urbano como parte de la identidad paceña al ser el establecimiento principal de expresión cultural musical y esparcimiento nocturno de la ciudad."

En función de lo propuesto en la misión y visión bajo la perspectiva operacional, el concepto del pub se dirige enteramente a brindar experiencias emotivas y memorables, pues a través de las características de los servicios brindados, la organización logrará que sus clientes quieran volver al establecimiento frecuentemente. Por esta razón, las estrategias deben tener como prioridad la satisfacción y fidelización de clientes.

5.3.1.1. Objetivos Estratégicos

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos para Target Urbano:

- Estandarizar los procesos de atención al cliente, control de inventarios y registro de ventas.
- Fidelizar al cliente brindando un servicio de atención de calidad y consistente.
- Diferenciarnos de la competencia al adaptarnos a las preferencias de nuestros consumidores y así ofrecer una atención.

5.3.1.2. Valores

Para la consecución de los objetivos planteados, se practicarán en la empresa los siguientes valores:

- *Curiosidad*, al tener genuino interés sobre las preferencias de los clientes y las últimas tendencias concernientes al esparcimiento nocturno.
- *Respeto,* al mostrar cortesía y predisposición a ayudar, tanto a los compañeros de trabajo como a los clientes.
- *Creatividad,* al ofrecer alternativas que puedan mejorar cualquier aspecto de la empresa.
- *Voluntad,* para desempeñarse al máximo día a día.
- *Integridad,* al ser consecuentes y responsables con nuestros compromisos ante la empresa y nuestros clientes.

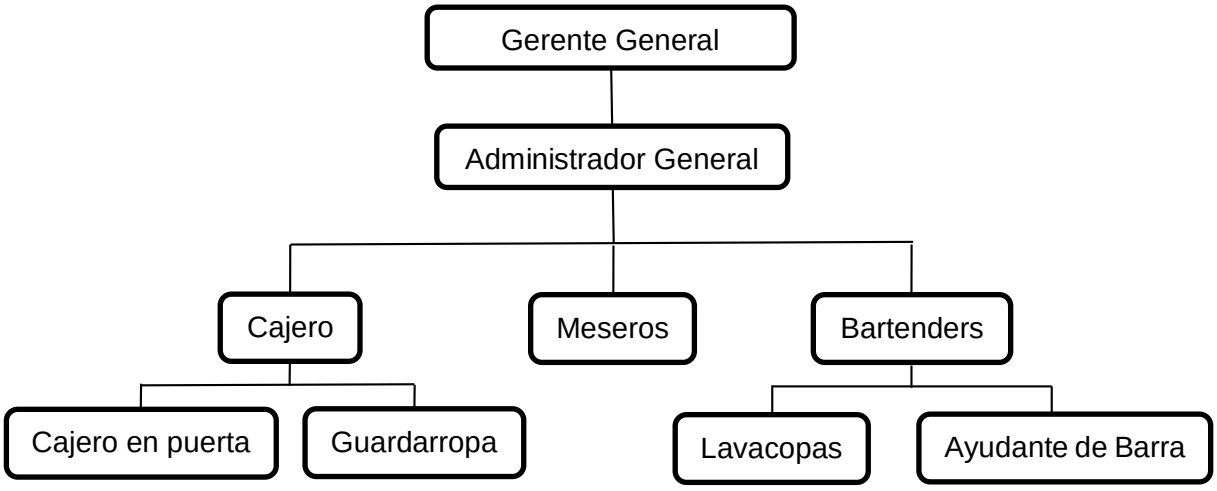
5.3.1.3. Público Objetivo

El segmento de población al que se dirige el Pub Target Urbano comprende a personas que radiquen en la ciudad de La Paz, de 20 a 35 años de edad, con afinidad por eventos

en vivo de música rock y música alternativa. De la misma manera, el Pub apunta a que tanto músicos solistas como bandas quieran realizar sus presentaciones en el establecimiento.

5.3.2. Organización

Para optimizar la realización de los nuevos procesos operativos, se propone utilizar un organigrama de carácter funcional, en el cual se configura la estructura organizacional a partir de las funciones del personal del Pub Target Urbano:



Fuente: Elaboración Propia

Con esta nueva estructura organizacional, se logrará delimitar las tareas y funciones del personal de manera clara. Por otro lado, se propone terciarizar los servicios de Seguridad, Sonido y manejo de luces, con el objeto de no incrementar gastos operativos.

5.3.2.1. Manual de Funciones

Gerente General

- **Descripción del cargo de Gerente General:** Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa para el cumplimiento de los objetivos planificados a mediano y largo plazo.

Funciones:

Gerente General
1. Determinar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
2. Evaluar el cumplimiento de objetivos.
3. Supervisar el desarrollo de las operaciones periódicamente.
4. Programar reuniones periódicas con el personal para evaluar su desempeño y discutir propuestas para la mejora del Pub.
5. Programar el cronograma de eventos a realizarse en el Pub.
6. Realizar acuerdos con músicos, DJs y cualquier otro acto de entretenimiento para confirmar su participación en el Pub.
7. Realizar la negociación con los Proveedores de bebidas alcohólicas.
8. Aprobar Estados Financieros y registros contables internos.

Fuente: Elaboración Propia

Administrador General

- **Descripción del cargo de Administrador General:** Supervisar y garantizar un desempeño operativo general eficiente durante cada jornada laboral.

Funciones:

Administrador General
1. Controlar los niveles de inventarios.
2. Elaborar ofertas, promociones y descuentos.

3. Proponer ideas para mejorar el desempeño organizacional, en base a lo observado.
4. Realizar las compras necesarias para mantener un nivel de inventarios adecuado.
5. Establecer la cantidad de entradas que se pondrán a la venta en cada jornada laboral.
6. Comunicar a los trabajadores acerca de nuevas ofertas, promociones y/o descuentos para implementarlos correctamente.
7. Revisar los registros insertados en la base de datos y redactar notas aclaratorias de ser necesario.

Fuente: Elaboración Propia

Cajero

- **Descripción del cargo de Cajero:** Registrar la venta de bebidas y la creación de Cuentas Personales de clientes durante cada jornada laboral.

Funciones:

Cajero
1. Registrar los pedidos de los clientes.
2. Encargarse de la creación y actualización de datos correspondientes a las cuentas personales.
3. Registrar la venta de entradas realizada por el Cobrador en Puerta al final de cada jornada laboral.
4. Mantener registro del dinero disponible en caja durante cada jornada laboral.
5. Mantener un registro de la cantidad de entradas puestas en venta y la cantidad de entradas vendidas correspondientes a cada jornada laboral.
6. Asegurarse de que el Mesero y Ayudante de Barras entreguen la cantidad correcta de dinero por el pedido que estén reportando.
7. Realizar la reposición de dinero en caso de que el arqueo de caja no sea exacto.
8. Redactar notas aclaratorias en la base de datos para evitar ambigüedades.

9. Gestionar las ofertas, promociones y descuentos vigentes.

Fuente: Elaboración Propia

Cobrador en Puerta

- **Descripción del cargo de Cobrador en Puerta:** Controlar el ingreso de clientes al pub.

Funciones:

Cobrador en Puerta
1. Registrar la venta de entradas.
2. Registrar los datos de las personas que quieran crear cuentas personales.
3. Mantener un registro de la cantidad de clientes ingresados al Pub durante cada jornada laboral.
4. Verificar que la cantidad de dinero recaudado corresponda a la cantidad de entradas vendidas durante cada jornada laboral.
5. Realizar la reposición de dinero en caso de que el arqueo de caja no sea exacto.

Fuente: Elaboración Propia

Bartenders

- **Descripción del cargo de Bartenders:** Elaborar todas las bebidas ofrecidas en el menú de manera consistente durante las jornadas de trabajo.

Funciones:

Bartenders
1. Cumplir con los estándares establecidos respecto al tiempo de entrega de pedidos y la cantidad de ingredientes utilizados en la elaboración de bebidas del menú.
2. Tener conocimiento de las características de cada bebida en el menú.
3. Controlar y proponer mejoras en base a la observación del rendimiento del menú.

4. Organizar los productos que estarán disponibles en barra.
5. Interactuar con los clientes en barra durante el preparado de pedidos.
6. Estar al tanto de las ofertas, promociones y descuentos vigentes.
7. Solicitar la reposición de stock cuando sea necesario.
8. Aclarar cualquier duda que tengan los clientes con respecto a alguna bebida ofrecida en el menú.

Fuente: Elaboración Propia

Meseros

- **Descripción del cargo de Meseros:** Atender los pedidos del cliente de manera oportuna y consistente, garantizando la calidad del servicio prestado.

Funciones:

Meseros
1. Tomar los pedidos de los clientes que se encuentren en mesas y realizar los cobros correspondientes
2. Informar al cajero acerca de los pedidos y proporcionarle el dinero cobrado por los mismos
3. Proponer mejoras en base a la respuesta de clientes hacia las dinámicas de servicio.
4. Relacionarse con los clientes para lograr entender sus preferencias.
5. Estar al tanto de las ofertas, promociones y descuentos vigentes.
6. Gestionar el relacionamiento con los clientes en base a sus necesidades
7. Encargarse de la limpieza y el orden de mesas antes, durante y después de la estadía de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Ayudante de Barras

- **Descripción del cargo de Ayudante de Barras:** Brindar apoyo a Bartenders para la elaboración de bebidas en cada jornada laboral.

Funciones:

Ayudante de Barras
1. Tomar los pedidos de los clientes que se encuentren en Barra y realizar los cobros correspondientes
2. Informar al cajero acerca de los pedidos en barra y proporcionarle el dinero cobrado por los mismos
3. Organizar las bebidas de acuerdo al flujo de rotación observado.
4. Asegurarse de que los bartenders tienen a su disposición todos los insumos necesarios para realizar su trabajo.
5. Estar al tanto de las ofertas, promociones y descuentos vigentes.
6. Solicitar la reposición de inventarios al administrador general.

Fuente: Elaboración Propia

Lavacopas

- **Descripción del cargo de Lavacopas:** Realizar la limpieza de la cristalería y utensilios durante cada jornada laboral.

Funciones:

Lavacopas
1. Mantener un flujo de limpieza constante durante cada jornada laboral.
2. Evitar la acumulación de piezas de cristal y utensilios sucios.
3. Coordinar con el ayudante de barra y los meseros para hacer rotar los implementos eficientemente.

Fuente: Elaboración Propia

Guardarropa

- **Descripción del cargo de Encargado de Guardarropa:** Custodiar las prendas de los clientes y mantenerlas numeradas para garantizar el orden, tanto en su recepción como en su entrega.

Funciones:

Encargado de Guardarropa
1. Establecer un orden específico para guardar las prendas de los clientes
2. Entregar una ficha numerada a cada cliente que deje sus prendas en guardarropía.
3. Solicitar la devolución de la ficha numerada al cliente para retornarle sus prendas.

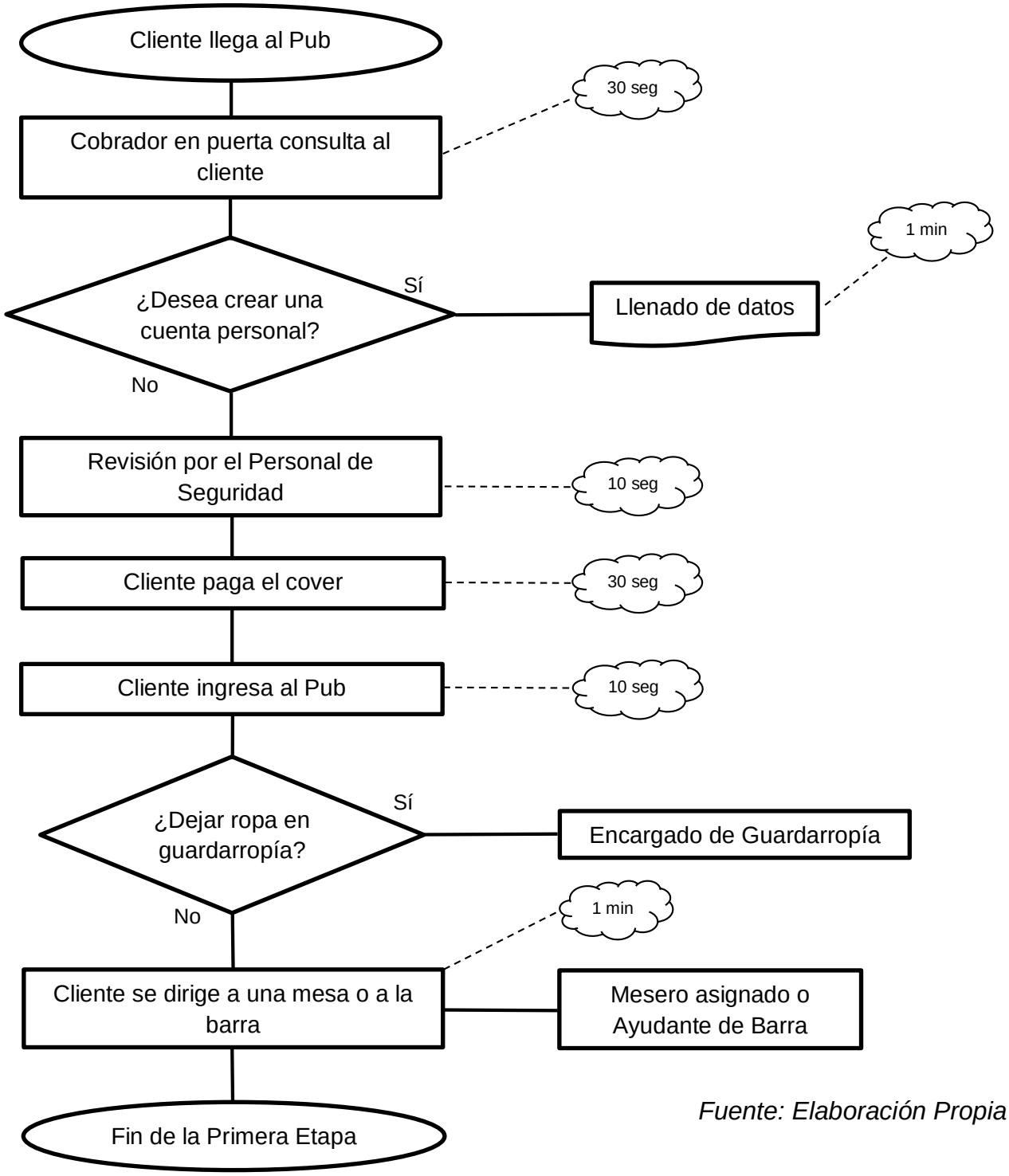
Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Dirección

Al tener como prioridad operativa la satisfacción del cliente, el tipo de liderazgo que necesita el Pub es de carácter funcional, es decir, un *Liderazgo Orientado a Tareas*, el cual garantice un servicio consistente y organizado, respetando lo descrito en el manual de funciones y siguiendo los siguientes procesos operativos para el Pub Target Urbano:

5.3.3.1. Proceso de Servicio al Cliente.

Primera Etapa:



Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la Primera Etapa del Proceso de Servicio al Cliente

Paso 1: Cobrador en puerta consulta al cliente

- El cobrador en puerta saluda al cliente y le pregunta si desea crear una cuenta personal, con el objetivo de generar datos que permitan realizar el seguimiento correspondiente a su consumo.
- Si el cliente acepta crear una cuenta personal, el cobrador le explicará los beneficios de poseer una cuenta personal.
- Si el cliente prefiere no crear una cuenta personal, procede a ser revisado por Seguridad y pagar el cover.

Paso 2: Revisión por el Personal de Seguridad

- El Personal de Seguridad se asegura que el cliente no porte objetos contundentes ni se encuentre en estado etílico.

Paso 3: Cliente paga el cover

- El cobrador en Puerta guarda el dinero recaudado y entrega una manilla numerada:
    - Color **Verde** si es que el cliente tiene cuenta personal.
    - Color **Rojo** si es que el cliente no tiene cuenta personal
- De esta manera se cumple con 3 objetivos:
    - Mantener control sobre la cantidad de manillas vendidas.
    - Identificar fácilmente qué clientes tienen cuenta personal cuando se encuentren dentro el pub.
    - Posibilitar que el cliente pueda salir y volver a entrar al Pub cuando lo desee durante la respectiva jornada.

Paso 4: Cliente ingresa al Pub

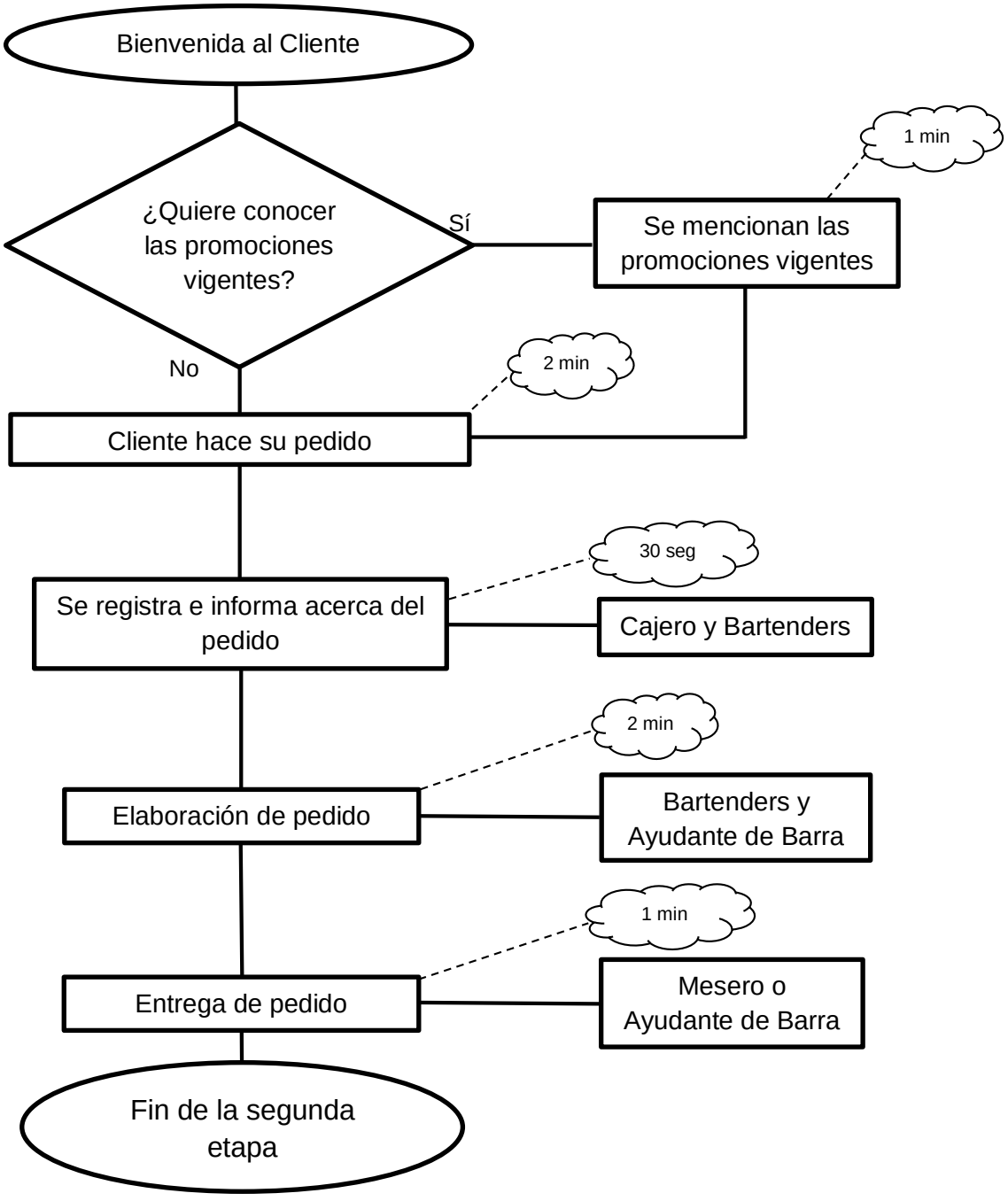
- El cliente ingresa a las instalaciones del Pub donde podrá dejar sus prendas en la guardarropía.

- Si el cliente deja sus prendas en guardarropía, la persona encargada de guardarropía le entregará una ficha numerada de control, la cual deberá devolver para poder recoger sus prendas.

Paso 5: Cliente se dirige a una mesa o a la barra

- Si el cliente se dirige a una mesa, el Mesero asignado le da la bienvenida y le proporciona el Menú.
- Si el cliente se dirige a la barra, el Ayudante de Barra le da la bienvenida y le proporciona el Menú.

Segunda Etapa:



Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la Segunda Etapa del Proceso de Servicio al Cliente

Paso 1: Bienvenida al cliente

- Después de que el mesero o ayudante de barra le haya dado la bienvenida al cliente, se le entrega el Menú y se consulta si desea conocer las promociones vigentes del pub.
- Si el cliente está interesado, el mesero o ayudante de barra procede a mencionar todas las promociones vigentes y recalca que los clientes que tengan una cuenta personal, obtienen descuentos y promociones exclusivas.
- Si el cliente no está interesado, procede a hacer su pedido.

Paso 2: Cliente hace su pedido

- Una vez que el cliente haga su pedido, el Mesero o Ayudante de Barra procede a cobrar por el monto que corresponda y registra el pedido.

Paso 3: Se informa acerca del pedido

- El Mesero o Ayudante de Barra, registran el pedido del cliente y entregan el dinero correspondiente al Cajero.
- El Mesero o Ayudante de Barra le informan a los bartenders acerca del pedido.

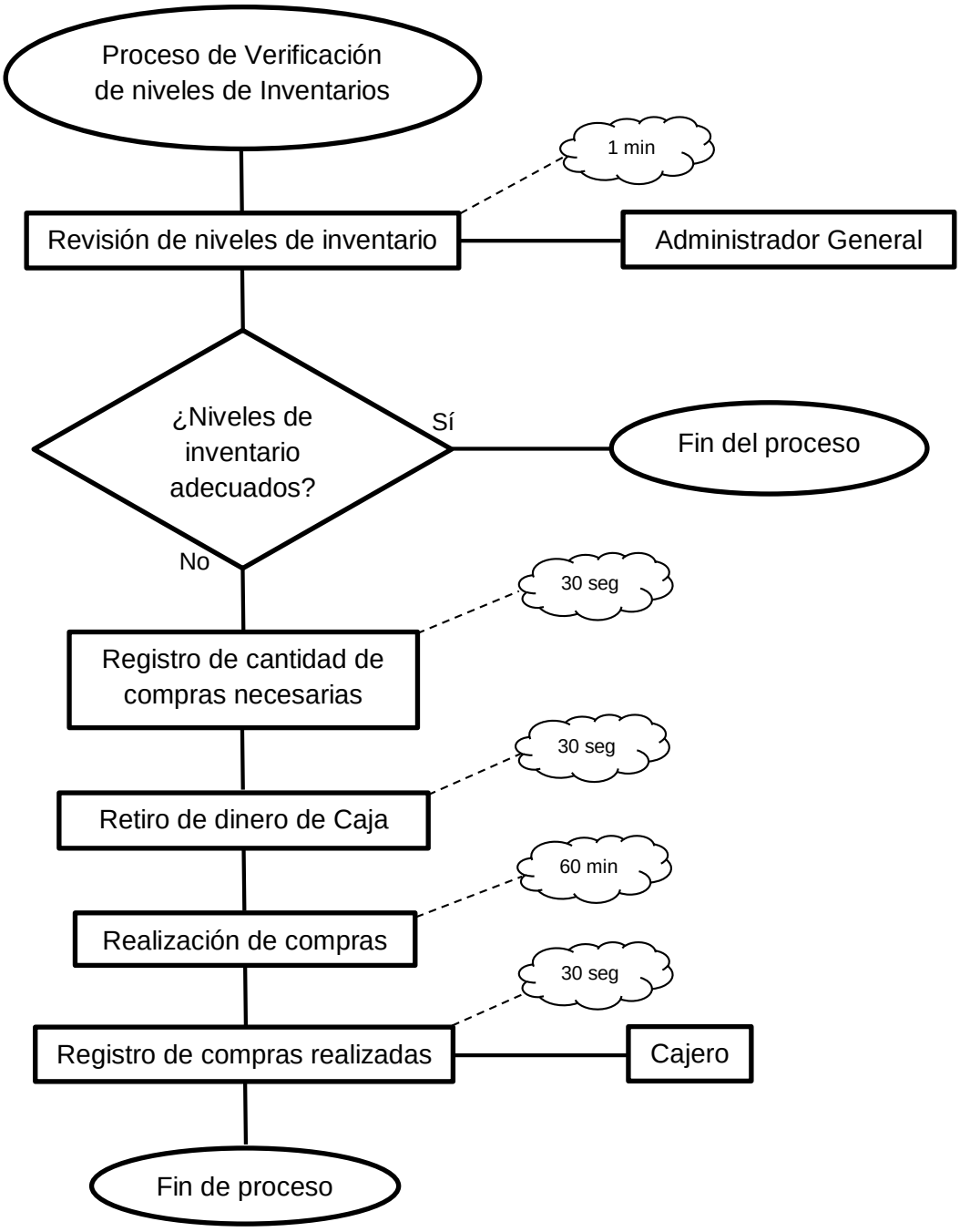
Paso 4: Elaboración del pedido

- Los Bartenders proceden a elaborar el pedido manteniendo contacto con los clientes en barra.
- Los Ayudantes de Barra se aseguran de que los Bartenders tienen todo lo necesario para elaborar los pedidos.

Paso 5: Entrega de pedido

- El Mesero o el Ayudante de Barra reciben el pedido terminado y lo entregan al cliente.

5.3.3.2. Proceso de Control de Inventarios.



Fuente: Elaboración Propia

Descripción del proceso de Control de Inventarios

Paso 1: Revisión de niveles de inventario

- El Administrador General revisa los niveles de inventario en la Base de Datos al final de cada jornada laboral.
- Si se comprueba que los niveles de inventario son adecuados, se finaliza el proceso de Control de Inventarios.
- Si se comprueba que se alcanzó o sobrepasó el nivel de stock mínimo establecido para algún producto, se debe proceder con las compras respectivas.

Paso 2: Registro de cantidad de compras necesarias

- El Administrador General especifica en la sección *Notas* de los productos, la cantidad de insumos que serán comprados más el dinero requerido y la fecha correspondiente.

Paso 3: Retiro de dinero de Caja

- El Administrador General retira el dinero necesario de Caja.

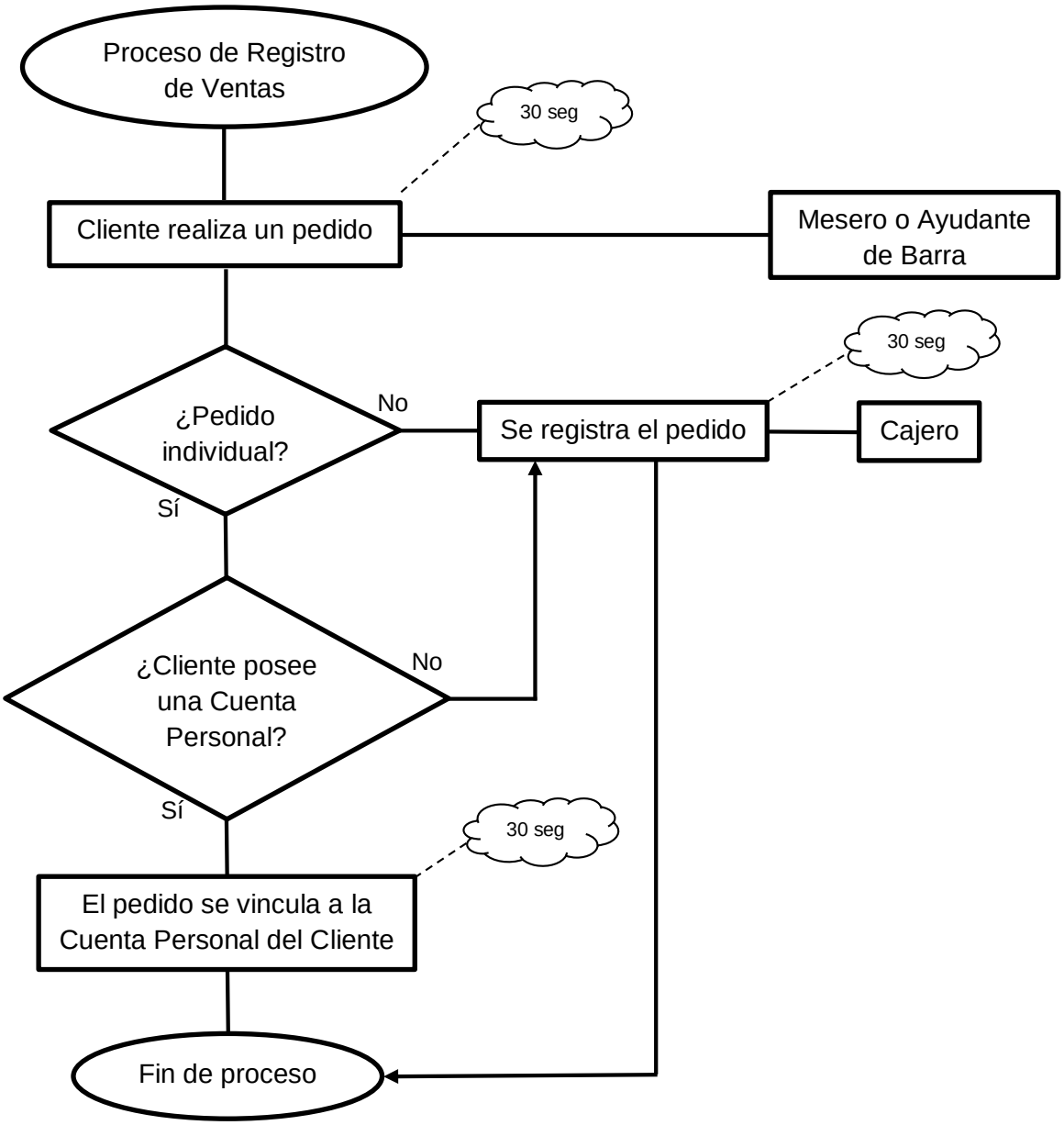
Paso 4: Realización de compras

- El Administrador General procede a realizar las compras necesarias antes del inicio de la siguiente jornada laboral

Paso 5: Registro de compras realizadas

- El Administrador General actualiza la información en la Base de Datos confirmando en la sección *Notas* el monto de dinero utilizado.
- El Administrador General concilia el monto de dinero disponible antes de cada jornada laboral con el Cajero.

5.3.3.3. Proceso de Registro de Ventas.



Fuente: Elaboración Propia

Descripción del proceso de Registro de Ventas

Paso 1: Se informa acerca de un pedido

- El Mesero o Ayudante de Barra le entregan el monto de dinero correspondiente al cajero para que éste lo registre.
- Se debe especificar si el pedido es individual o colectivo y si el cliente tiene una Cuenta Personal o no.

Paso 2: Se registra el pedido

- Todo pedido colectivo o que provenga de clientes sin Cuentas Personales, es vinculado al número de mesa para su registro en la Base de Datos.

Paso 3: El pedido se vincula a la Cuenta Personal del Cliente

- Si el cliente sí posee una Cuenta Personal, el Cajero registrará todo su consumo en la Base de Datos utilizando el *código de cliente* correspondiente.

5.3.3.4 Comparación de duración de Procesos Actuales y Procesos Propuestos

Procesos Actuales	Duración Total	Nuevos Procesos	Duración Total	Diferencia en Tiempos
Servicio al Cliente	28 minutos	Servicio al Cliente	10 minutos	18 minutos
Control de Inventarios	86 minutos	Control de Inventarios	63 minutos	23 minutos
Registro de Ventas	18 minutos	Registro de Ventas	2 minutos	16 minutos

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4. Coordinación y Control

Como se mencionó previamente, la herramienta ideal para llevar a cabo un control específico de las operaciones que se realicen en el pub “Target Urbano” es el sistema de base de datos, que responde a una Estrategia Tecnológica.

Al mismo tiempo, la creación de estándares permitirá que el rendimiento sea lo más consistente posible, en consecuencia, se establecen los siguientes parámetros de control y coordinación:

- Todas las cuentas personales, niveles de inventario y ventas serán registrados en la base de datos.

- Al vincular las ventas de bebidas a clientes específicos, se creará un historial respectivo a cada cuenta personal.

- Se controlará la cantidad de clientes dentro del establecimiento a través de la venta de entradas y su respectivo registro, esto quiere decir que cada cliente debe contar con su manilla.

- Se llevará a cabo el control de contenido de alcohol en cada bebida ofrecida en el menú utilizando como medida estándar la *Onza Líquida;* estas medidas deben estar registradas en la base de datos.

- Todas las operaciones de compra y venta deben estar debidamente registradas en la base de datos, de otra manera los trabajadores del área pertinente se harán responsables por cualquier irregularidad que se presente.

Todo lo señalado servirá para brindar una experiencia holística al cliente por medio de la creación de transacciones interpersonales memorables y consistentes.

Habiendo establecido los lineamientos administrativos de carácter operativo del negocio, se procede a proponer el diseño de la base de datos, especificando sus características y parámetros de funcionamiento.

5.3.5. Diseño de Base de Datos

De acuerdo a lo establecido previamente, la base de datos debe contener información relacionada a inventarios, registros contables de ventas y consumo de clientes.

Para propiciar un control exacto de los niveles de inventarios y el volumen de ventas, se establecerá el sistema de contabilización por **onzas líquidas** con el objeto de estandarizar las diferentes dosis necesarias para la elaboración de los productos ofrecidos en el menú, considerando las medidas establecidas por el personal profesional, de esta manera será posible auditar el expendio de bebidas en cada jornada laboral.

La Base de Datos corresponde a una Estrategia Funcional de Desarrollo Tecnológico e Investigación. A continuación, se establecen las necesidades y características de funcionamiento correspondientes a cada sección.

5.3.5.1. Inventarios

En la sección Inventarios, es necesario registrar individualmente cada *insumo* que formará parte de la elaboración de bebidas, es decir de todos los *productos terminados* que se ofrecen en el Menú, de manera que se pueda consultar el nivel de existencias de cualquier elemento en cualquier momento. Por otro lado, se debe poder hacer un cruce de información con la sección Ventas para dar de baja los insumos utilizados para la elaboración de productos.

En primera instancia, se creará una tabla de *registro* de insumos, la cual contendrá los siguientes campos para la recolección de datos:

- ***Código Insumo,*** los códigos son generados automáticamente por el sistema para cada insumo.
- ***Nombre*** genérico del insumo, por ejemplo: Fernet Menta, Cerveza, Soda Negra, Té, Limón, etc.
- ***Marca,*** sólo aplicable a bebidas, por ejemplo: Branca, Paceña, Coca Cola, etc.
- ***Contenido,*** expresado en Onzas Líquidas para bebidas y en gramos para especias, condimentos y frutas.
- ***Unidad de Medida,*** onzas líquidas o gramos, según corresponda.
- ***Tipo*** de insumo. De acuerdo a las características del Menú de Target Urbano, se definen los siguientes tipos de insumo: Destilados, Sodas, Otras Bebidas, Especiales, Especias, Verduras, Condimentos y Frutas.
- ***Cantidad Mínima,*** cantidad de insumos mínima aceptable.
- ***Porcentaje de Alerta,*** umbral para activar la alerta de nivel bajo de stock.
- ***Notas,*** en caso de que se requiera aclarar algún aspecto concerniente al registro de insumos (Notas Aclaratorias).

Es importante aclarar que los nombres de las tablas, así como sus respectivos campos, se escribirán sin utilizar espacios, esto con el propósito de facilitar el manejo del lenguaje “SQL” en el desarrollo de la Base de Datos.

Figura 7: Tabla “Insumo”

Insumo

Cod_I	Nombre	Marca	Contenido	UnidadDeMedida	Tipo	CantidadMinima	PorcentajeAlerta	Notas
1	Ron	Havana 3 años	25	oz	Destilado	100	150	
2	Ron Blanco	Havana 3 años	25	oz	Destilado	100	150	
3	Ron de coco	Bacardi	25	oz	Destilado	75	100	
4	Fernet	Branca	25	oz	Destilado	100	100	
5	Fernet Menta	Branca	25	oz	Destilado	100	150	
6	Vodka	Absolut	25	oz	Destilado	100	100	
7	Vodka de Manzana	Absolut	25	oz	Destilado	100	100	
8	Vodka de Arándano	Absolut	25	oz	Destilado	100	100	
9	Whiskey	Jack Daniel's	25	oz	Destilado	100	100	
10	Whiskey	Johnnie Walker	25	oz	Destilado	100	100	
11	Cerveza	Huari	21	oz	Destilado	252	150	
12	Cerveza	Paceña	21	oz	Destilado	252	100	
13	Cerveza	Judas	21	oz	Destilado	252	100	
14	Jägermeister	Mast-Jägermeister	23	oz	Destilado	69	50	
15	Tequila	José Cuervo	25	oz	Destilado	100	70	
16	Ginebra	GIN	25	oz	Destilado	100	70	
17	Cachaça	Velho Barreiro	25	oz	Destilado	100	40	
18	Soda Negra	Coca Cola	101	oz	Soda	1010	200	
19	Soda Blanca	Sprite	101	oz	Soda	1010	200	
20	Soda Naranja	Fanta	101	oz	Soda	1010	200	
21	Soda Pomelo	Simba	67	oz	Soda	402	200	
22	Ginger Ale	Ginger Ale	67	oz	Soda	402	200	
23	Agua Tónica	Tonic	67	oz	Otras Bebidas	268	40	
24	Agua Carbonatada	Vital	67	oz	Otras Bebidas	268	40	
25	Té	Nestea	17	oz	Otras Bebidas	102	50	
26	Energizante	Red Bull	8,4	oz	Otras Bebidas	101	50	
27	Jarabe de Piña	Polar	8	oz	Otras Bebidas	32	80	
28	Lima		1000	g	Fruta	4000	80	
29	Sandía		2700	g	Fruta	2700	80	
30	Piña		1800	g	Fruta	3600	100	
31	Naranja		400	g	Fruta	2400	10	
32	Limón		200	g	Fruta	3600	40	
33	Menta		100	g	Especia	1000	50	
34	Hierba Buena		100	g	Especia	1000	60	
35	Cilantro		100	g	Especia	600	60	
36	Jengibre		500	g	Especia	3000	60	
37	Pepino		700	g	Verdura	2100	70	

Fuente: Elaboración Propia

Las compras y salidas de insumos (o ventas en forma de *producto*) se registrarán en tablas separadas, de esa manera se creará un registro histórico diferenciado.

La tabla para compra de insumos se denominará “InsumoCompra” tendrá los siguientes campos:

- ***Código Compra de Insumo,*** generado automáticamente para cada compra.
- ***Código Insumo,*** correspondiente al código definido en la tabla “Insumo”.
- ***Cantidad,*** expresada en la unidad de medida que corresponda (gramos u onzas líquidas).
- ***Unidad de medida,*** onzas líquidas o gramos, según corresponda.
- ***Precio unitario,*** expresado en relación a la unidad de medida, por ejemplo: una botella de Coca Cola de 3 L equivale a 101 oz y su costo es de 15 bs, entonces el precio unitario de la botella se calculará dividiendo el costo entre la cantidad de

onzas líquidas (15 bs / 101 oz), por lo que el precio unitario a registrar será de 0.15 bs.

- ***Fecha de Compra,*** expresada en formato DD/MM/AAAA.
- ***Notas***

La tabla de Salida de Insumos es el resultado de las ventas realizadas, es decir que se vincula directamente con la tabla de Ventas y se genera un registro en esta tabla de manera automática al momento de realizar una venta; tendrá los siguientes campos:

- ***Código Salida de Insumo,*** generado automáticamente para cada venta.
- ***Código Insumo,*** correspondiente al código definido en la tabla "Insumo".
- ***Cantidad,*** expresada en la unidad de medida que corresponda (gramos u onzas líquidas).
- ***Fecha de Salida,*** generada automáticamente al momento de realizar una venta, expresada en formato: DD/MM/AAAA HH:MM:SS.

El orden de tablas descrito permitirá realizar una ***consulta****,* que le mostrará al usuario la suma de todas las compras de insumos, la suma de todas las salidas de insumos y por supuesto, el saldo efectivo de cada insumo. Esta consulta tendrá los siguientes campos:

- ***Código Insumo,*** correspondiente al código definido en la tabla "Insumo"
- ***Nombre*** de insumo
- ***Marca***
- ***Contenido***
- ***Unidad de Medida***
- ***Tipo***
- ***Saldo de Compras,*** suma de todas las compras realizadas
- ***Saldo de Salidas***

- ***Saldo total***
- ***Cantidad Mínima requerida***
- ***Porcentaje de alerta***

Figura 8: Consulta "SaldoInsumo"

SaldoInsumo

Cod_I	Nombre	Marca	Contenido	UnidadDeMedida	Tipo	SaldoCompraInsumo	SaldoSalidaInsumos	Saldo	CantidadMinima	PorcentajeAlerta
1	Ron	Havana 3 años	25	oz	Destilado	525	280	245	100	150
2	Ron Blanco	Havana 3 años	25	oz	Destilado	900	488	412	100	150
3	Ron de coco	Bacardi	25	oz	Destilado	400	0	400	75	100
4	Fernet	Branca	25	oz	Destilado	400	114	286	100	100
5	Fernet Menta	Branca	25	oz	Destilado	500	324	176	100	150
6	Vodka	Absolut	25	oz	Destilado	400	50	350	100	100
7	Vodka de Manzana	Absolut	25	oz	Destilado	400	41	359	100	100
8	Vodka de Arándano	Absolut	25	oz	Destilado	400	108	292	100	100
9	Whiskey	Jack Daniel's	25	oz	Destilado	400	50	350	100	100
10	Whiskey	Johnnie Walker	25	oz	Destilado	500	345	155	100	100
11	Cerveza	Huari	21	oz	Destilado	840	62	778	252	150
12	Cerveza	Paceña	21	oz	Destilado	840	84	756	252	100
13	Cerveza	Judas	21	oz	Destilado	840	63	777	252	100
14	Jägermeister	Mast-Jägermeister	23	oz	Destilado	368	69	299	69	50
15	Tequila	José Cuervo	25	oz	Destilado	1200	70	1130	100	70
16	Ginebra	GIN	25	oz	Destilado	400	0	400	100	70
17	Cachaça	Velho Barreiro	25	oz	Destilado	400	0	400	100	40
18	Soda Negra	Coca Cola	101	oz	Soda	4040	980	3060	1010	200
19	Soda Blanca	Sprite	101	oz	Soda	5050	2838	2212	1010	200
20	Soda Naranja	Fanta	101	oz	Soda	4040	50	3990	1010	200
21	Soda Pomelo	Simba	67	oz	Soda	1608	0	1608	402	200
22	Ginger Ale	Ginger Ale	67	oz	Soda	1608	126	1482	402	200
23	Agua Tónica	Tonic	67	oz	Otras Bebidas	1072	0	1072	268	40
24	Agua Carbonatada	Vital	67	oz	Otras Bebidas	1072	0	1072	268	40
25	Té	Nestea	17	oz	Otras Bebidas	408	0	408	102	50

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, se logra obtener tanto el historial de compras y ventas de insumos, como los saldos respectivos en cualquier momento que el operador decida activar la consulta.

Por otro lado, los insumos de cristalería y utensilios (vasos, copas, shots, chops, jarras, ceniceros, cucharillas, cuchillos) además de mesas y sillas serán considerados como Activos Fijos y se registrarán en tablas separadas de igual manera a lo descrito en el caso de insumos, los activos fijos contarán con una tabla de *Registro* con los siguientes campos:

- ***Código Activo Fijo,*** generado automáticamente.
- ***Tipo*** de activo fijo.
- ***Marca*** (opcional).
- ***Capacidad,*** calculado en Onzas Líquidas para recipientes de bebidas y en gramos para otro tipo de activos fijos.

- ***Unidad de Medida,*** onzas líquidas o gramos, según corresponda.

Figura 9: Tabla "ActivosFijosRegistro"

ActivosFijosRegistro

Cod_AF	Tipo	Marca	Capacidad	UnidadDeMedida	Notas
1	Vasos		8	oz	Vaso de té helado
2	Copas		5	oz	Copa de vino
3	Shots		2	oz	
4	Vaso Shopero		13	oz	
5	Jarras		50,7	oz	
6	Ceniceros	L&M	100	g	
7	Hieleras	Tramontina	1200	g	
8	Cucharillas	Tramontina			
9	Sillas				
10	Mesas				
11	Computadoras		0		

Fuente: Elaboración Propia

Las compras y bajas de activos fijos se registrarán en tablas separadas, para tener un registro histórico diferenciado, de la misma manera que se planteó para el caso de insumos.

La tabla de Compra de Activos Fijos tendrá los siguientes campos:

- ***Código Compra de Activo Fijo,*** generado automáticamente para cada compra.
- ***Código Activo Fijo,*** correspondiente al código definido en la tabla "ActivosFijosRegistro"
- ***Cantidad,*** expresada en la unidad de medida que corresponda (gramos u onzas líquidas).
- ***Precio unitario***
- ***Fecha de Compra***

La tabla de Bajas de Activos Fijos servirá para registrar bienes del Pub que hayan sido deteriorados o inhabilitados para su uso. Tendrá los siguientes campos:

- ***Código Salida de Activo Fijo,*** generado automáticamente.
- ***Código Activo Fijo***
- ***Costo,*** que tomará en cuenta la depreciación por tiempo de uso.
- ***Cantidad***
- ***Fecha de Salida***
- ***Notas***

Con ayuda de estas tablas, se creará la ***consulta*** respectiva para conocer los saldos de activos fijos. La tabla tendrá los siguientes campos:

- ***Código Activo Fijo***
- ***Tipo*** de activo fijo.
- ***Marca***
- ***Saldo de Compra de Activo Fijo***
- ***Saldo de Salida de Activo Fijo***
- ***Saldo Total***

Figura 10: "SaldoActivoFijo"

SaldoActivoFijo

Cod_AF	Tipo	Marca	SaldoCompraActivoFijo	SaldoSalidaActivoFijo	Saldo
1	Vasos		50	10	40
2	Copas		50	7	43
3	Shots		50	5	45
4	Vaso Shopero		50	10	40
5	Jarras		50	9	41
6	Ceniceros	L&M	50	3	47
7	Hieleras	Tramontina	50	1	49
8	Cucharillas	Tramontina	36	12	24
9	Sillas		50	1	49
10	Mesas		10	1	9
11	Computadoras		3	0	3

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5.2. Registro Contable de Ventas

Para la sección de Registro de Ventas, es necesario realizar el cruce de información con los registros de Inventarios y con los datos correspondientes a las Cuentas Personales, de manera que sea posible crear un registro histórico de consumo personalizado para cada cliente.

El Sistema de Base de Datos presentará las siguientes características a efectos de facilitar el registro de ventas:

- Cuando una venta sea efectuada, el sistema será capaz de vincular el pedido a un cliente específico por medio de la introducción del código de cliente (en caso de que tenga cuenta personal), de lo contrario la venta se vinculará al número de mesa donde se encuentre el consumidor.
- Se creará una tabla para definir los **Precios** de cada producto, de manera que se registren automáticamente al momento de realizar una venta y al mismo tiempo, puedan ser cambiados en caso de alguna oferta o promoción especial. Esta tabla se denominará “ProductoPrecioDeVenta”.

En primera instancia, se creará la tabla “Productos” para registrar todas las bebidas ofrecidas en el menú; tendrá los siguientes campos:

- ***Código de Producto,*** generado automáticamente para cada producto.
- ***Nombre,*** igual al establecido en el menú.
- ***Marca,*** solo para botellas.
- ***Contenido,*** expresado en onzas.
- ***Unidad de Medida,*** onzas líquidas.
- ***Tipo,*** según la sección del menú a la que corresponda.
- ***Notas***

Figura 11: Tabla "Productos"

Productos

Cod_P	Nombre	Marca	Contenido	UnidadDeM	Tipo	Notas
1	Jarra de ron		67,6	oz	Jarra	Jarra de 1.5 L
2	Jarra de Ron Blanco		67,6	oz	Jarra	Jarra de 1.5 L
3	Jarra de Fernet		67,6	oz	Jarra	Jarra de 1.5 L
4	Jarra de Fernet Menta		67,6	oz	Jarra	Jarra de 1.5 L
5	Jarra de Vodka Arándano		67,6	oz	Jarra	Jarra de 1.5 L
6	Jarra de Vodka Manzana		67,6	oz	Jarra	Jarra de 1.5 L
7	Botella de Whiskey	Jack Daniel's	25	oz	Botella	
8	Botella de Whiskey	Johnnie Walker	25	oz	Botella	
9	Botella de Cerveza	Paceña	21	oz	Botella	
10	Botella de Cerveza	Huari	21	oz	Botella	
11	Botella de Cerveza	Judas	21	oz	Botella	
12	Botella de Jäger	Jägermeister	23	oz	Botella	
13	Botella de Ron	Havana 7 años	25	oz	Botella	
14	Botella de Ron Blanco	Havana 7 años	25	oz	Botella	
15	Botella de Vodka Clásico	Absolut	25	oz	Botella	
16	Botella de Vodka Arándano	Absolut	25	oz	Botella	
17	Botella de Vodka Manzana	Absolut	25	oz	Botella	
18	Botella de Fernet	Branca	25	oz	Botella	
19	Botella de Fernet Menta	Branca	25	oz	Botella	
20	Mojito		8	oz	Vaso	
21	Caipiriña con Cachaça		8	oz	Vaso	
22	Caipiriña con Whiskey		8	oz	Vaso	
23	Cucumber Gin Tonic		8	oz	Vaso	

Fuente: Elaboración Propia

Para dar de baja los insumos que se utilicen en la elaboración de productos, se creará una tabla separada para cada tipo de bebida ofrecida en el menú, estas tablas llevarán el nombre del producto y contendrán:

- ***Código de Insumo.***
- ***Cantidad*** expresada en la unidad de medida correspondiente (onzas líquidas o gramos). Las cantidades específicas serán definidas por los bartenders.

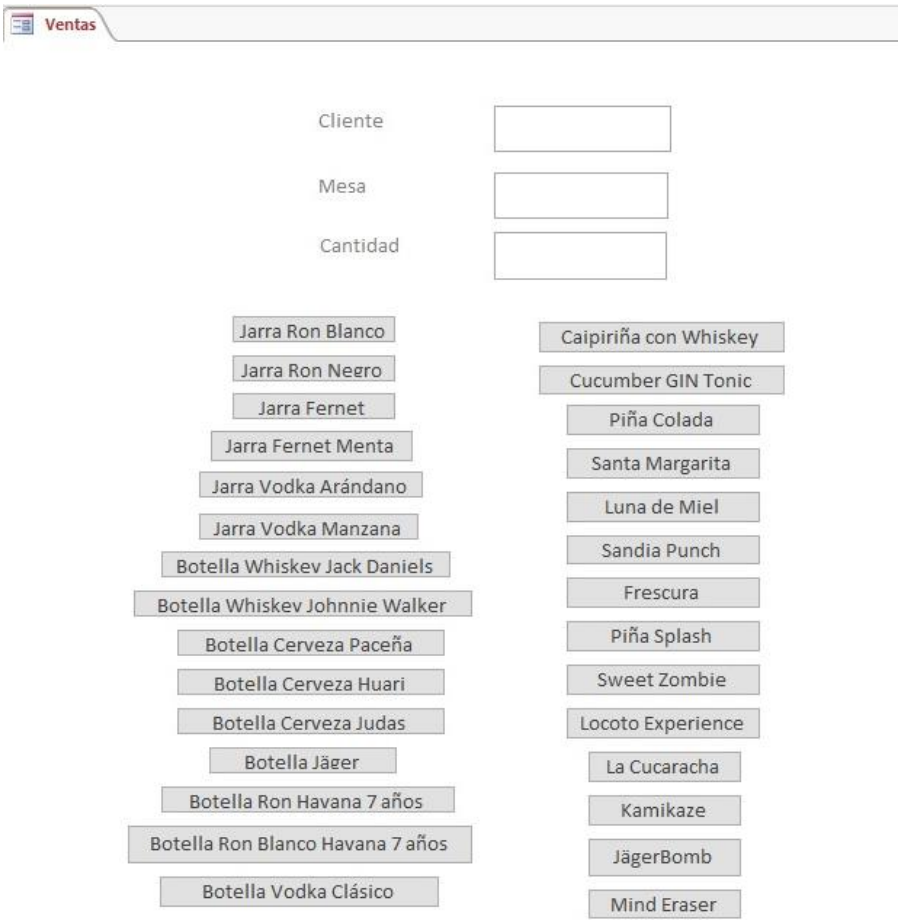
Esta separación permitirá crear un **formulario** para hacer efectivas las ventas; tendrá los siguientes campos:

- ***Cliente,*** el operador de la base de datos deberá especificar el código de cliente al que corresponde el pedido, en caso de que la venta no se vincule a un cliente

específico, se introducirá el código “1”, que corresponde a cliente *sin nombre* (s/n) en el sistema.

- ***Mesa,*** número de mesa.
- ***Cantidad***
- ***Producto,*** en el formulario aparecerán todos los productos ofrecidos en el menú, con solo darle click al nombre del producto, se registrará la venta en la tabla de registro.

Figura 12: Formulario “Ventas”



Fuente: Elaboración Propia

Las ventas se registrarán en la tabla llamada “ProductoVenta”, que contendrá la siguiente información:

- **Código de Venta,** generado automáticamente para cada venta.
- **Código de Cliente,** si es que la compra corresponda a un cliente que cuente con su cuenta personal.
- **Código de Producto,** correspondiente al código establecido en la tabla "Productos".
- **Número de Mesa**.
- **Precio Unitario.** En este campo se registrará automáticamente el último precio ingresado en la tabla "ProductoPrecioDeVenta".
- **Cantidad**
- **Fecha** en formato DD/MM/AAAA.
- **Notas**

Figura 13: Tabla "ProductoVenta"

ProductoVenta

Cod_V	Cod_Cliente	Cod_P	NumeroMesa	PrecioUnitarioVenta	Cantidad	Fecha	Notas
284	7	40	1	Bs20,00	2	5/9/2019	
283	10	39	1	Bs20,00	1	5/9/2019	
282	7	38	8	Bs20,00	3	5/9/2019	
281	9	37	9	Bs20,00	1	5/9/2019	
280	2	36	7	Bs20,00	4	5/9/2019	
279	4	35	4	Bs35,00	8	5/9/2019	
278	1	33	1	Bs35,00	1	5/9/2019	
277	3	34	4	Bs35,00	2	5/9/2019	
276	2	33	2	Bs35,00	2	5/9/2019	
275	5	32	10	Bs30,00	3	5/9/2019	
274	9	31	8	Bs30,00	6	5/9/2019	
273	8	30	7	Bs30,00	9	27/8/2019	
272	1	29	1	Bs30,00	1	27/8/2019	
271	1	28	1	Bs30,00	1	27/8/2019	
270	5	28	4	Bs30,00	6	27/8/2019	
269	4	27	3	Bs30,00	5	27/8/2019	
268	3	26	4	Bs110,00	2	27/8/2019	
267	3	25	4	Bs110,00	3	26/8/2019	
266	4	24	5	Bs110,00	2	26/8/2019	

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5.3. Consumo de Clientes

La principal característica de las Cuentas Personales de clientes, es poder mantener un registro histórico de ventas detallado, que facilite y contribuya al análisis de tendencias de consumo. Este registro histórico será accesible a través de la vinculación entre los

Códigos de Venta ligados a uno o más Códigos de Clientes, dentro de un lapso de tiempo especificado por el operador de la base de datos.

En consecuencia, la tabla correspondiente a Cuentas Personales tendrá los siguientes campos:

- ***Código Cliente*** generado automáticamente.
- ***Nombre***
- ***Apellido Paterno***
- ***Apellido Materno***
- ***Número C.I.***
- ***NIT*** (opcional)
- ***Nombre de Propietario de NIT*** (en caso de que el cliente provea NIT)
- ***Fecha de Nacimiento***
- ***Email***
- ***Fecha de Afiliación***
- ***Fecha de Desafiliación***
- ***Notas***

Figura 14: Tabla "Cliente"

Cliente

Cod_Cliente	Nombre	APaterno	AMaterno	CI	NIT	PropietarioNIT	FechaNacimiento	Email	FechaAfiliacion	FechaDesafiliacion	Notas
1	s/n										
2	Ana	Rodriguez	Aliaga	6817925	3919234587	Ana Rodriguez	4/4/1986	ana@gmail.com	16/12/2018	22/1/2019	
3	Roberto	Martinez	Salazar	5554896	3469875133	Roberto Martinez	19/12/1992	rob@gmail.com	15/12/2018		
4	Maria	Arandia	Silva	6128467	0		24/1/1995	maria@gmail.com	22/12/2018		
5	Carla	Iglesias	Marquez	5987458	3216691577	Eduardo Suarez	5/5/1989	carla@gmail.com	23/12/2018		
6	Pedro	Taboada	Portugal	6849875	0		9/10/1991	pedro@gmail.com	15/12/2018		
7	Julia	Estevez	Salcedo	6879813	6547891544	Julia Estevez	11/11/1993	julia@gmail.com	16/12/2018		
8	Alan	Machicado	Ozuna	6708987	0		7/8/1985		17/12/2018		
9	Jose	Lugones	Lanza	5498752	3154651400	Jose Lugones	6/7/1984		18/12/2018		
10	Laura	Mercado	Guerrero	6778543	0		14/2/1993	lmercado@gmail.com	20/12/2018		
11	Mariel	Salgado	Estevez	5816874	0		2/2/1987	mse1987@yahoo.com	1/1/2019		
12	Marcelo	Salgueiro	Parraga	4895132	1235406846	Salgueiro	2/3/1985		1/1/2019		
13	Esteban	Arce	Quispe	4987541	4987541	Arce	3/2/1988		8/1/2019		
14	Marlene	Velasco	Martinez	5978452	0		4/2/1991	mvmartinez@hotmail.com	15/1/2019		
15	Juan	Perez	Rodriguez	6708449	6708449	Perez	16/2/1990	jprod@hyahoo.com	15/1/2019		
16	Amanda	Guzman	Ozuna	4654876	4654876	Amanda Guzman	4/4/1986	amguzoz@hotmail.com	15/1/2019		
17	Luisa	Mendoza	Laredo	6826721	6826721	Laredo	22/1/1990		2/2/2019		
18	Jorge	Enriquez	Ursus	6984512	0		15/6/1991	jeurs@hotmail.com	2/2/2019		
19	Luis	Soria	Medina	5987542	0		16/5/1989		2/2/2019		
20	Manuel	Zalles	Lopez	4987512	0		17/8/1986	mzalleslz@hotmail.com	2/2/2019		
21	Natalia	Prado	Suarez	5897546	0		16/3/1992	natps@yahoo.es	2/2/2019		

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se registrará la Asistencia de Clientes en una tabla separada, para que se pueda conocer quiénes son los clientes más frecuentes y ofrecerles beneficios exclusivos. Esta tabla tendrá los siguientes datos:

- ***Código Asistencia*** generado automáticamente.
- ***Código Cliente*** correspondiente al código definido en la tabla "Cliente"
- ***Fecha*** de asistencia, generada automáticamente al momento de registrar el código de cliente.
- ***Hora*** de asistencia, generada automáticamente al momento de registrar el código de cliente (puede ser modificada de ser necesario).
- ***Notas,*** en caso de que se apliquen descuentos o promociones al precio del cover.

Figura 15: Tabla "ClienteAsistencia"

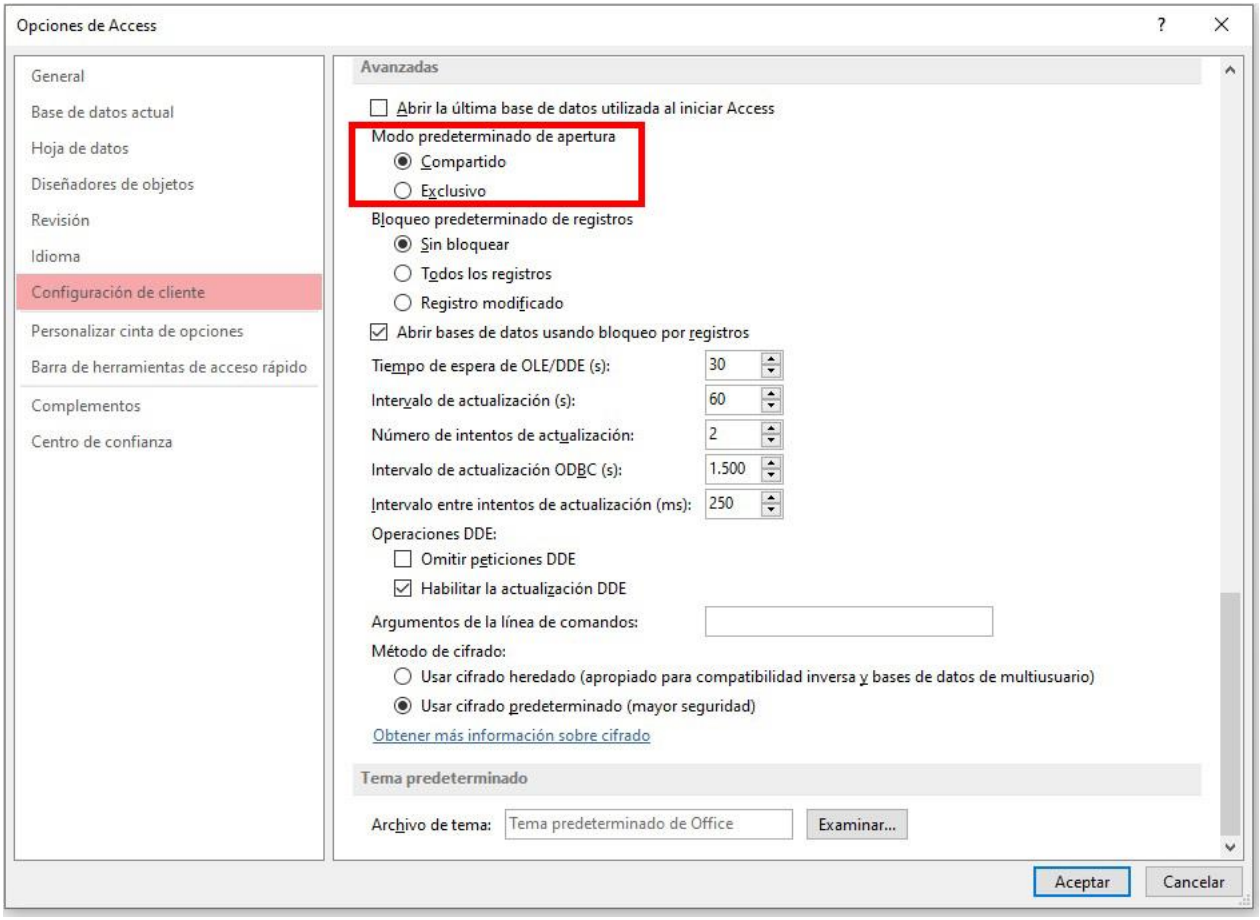
ClienteAsistencia

Cod_A	Cod_Cliente	FechaAsistencia	HoraAsistencia	Notas
19	1	3/10/2019	20:50	
20	2	3/10/2019	21:00	
21	3	3/10/2019	21:05	
22	7	3/10/2019	21:05	
23	8	4/10/2019	21:05	
24	10	4/10/2019	21:20	
25	11	4/10/2019	22:00	
26	4	4/10/2019	22:10	
27	5	4/10/2019	22:10	
28	6	5/10/2019	22:30	
29	7	5/10/2019	23:00	Segunda visita del cliente (no pagó cover)
30	12	5/10/2019	23:20	
31	13	5/10/2019	23:33	
32	14	5/10/2019	23:33	
33	15	5/10/2019	23:34	
34	2	5/10/2019	23:50	Segunda visita del cliente (no pagó cover)
35	1	6/10/2019	00:15	
36	3	6/10/2019	00:22	Segunda visita del cliente (no pagó cover)
37	1	3/10/2018	22:00	
38	2	3/10/2018	22:00	Tercera visita del cliente (no pagó cover)
39	7	3/10/2018	23:00	Tercera visita del cliente (no pagó cover
40	5	28/9/2019	21:00	
41	6	28/9/2019	21:30	
42	4	5/5/2019	22:00	Segunda visita del cliente (no pagó cover)

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5.4 Edición simultánea desde varias computadoras

Se debe almacenar el archivo de base de datos en una unidad de red compartida para que los 3 usuarios del Pub (Cajero en puerta, Administrador General y Cajero) puedan realizar los registros pertinentes simultáneamente. Para que esto funcione, Access debe estar configurado para abrirse en **modo compartido** en las computadoras de los usuarios, como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración Propia

5.3.5.5 Apariencia de la interfaz de usuario

El diseño propuesto de la Base de Datos fue realizado para que sea totalmente funcional y cumpla con los objetivos previamente señalados; sin embargo, está completamente sujeto a modificaciones que, a través de cambios a la apariencia de la interfaz de usuario o en otras palabras, cambios *exclusivamente estéticos*, logren que el personal del Pub pueda utilizar la Base de Datos con mayor facilidad.

Estos cambios deberán ser realizados en función a las necesidades o preferencias que exprese el personal cuando prueben la base de datos por primera vez.

5.3.5.6 Creación de Respaldo

Al no generarse un volumen mayor a 2000 registros diarios en la Base de Datos, la creación de un respaldo es más sencilla.

El respaldo consistirá en guardar el archivo que contiene la Base de Datos diariamente en un servidor en línea, además de la computadora donde esté siendo utilizada, es decir, se debe guardar el archivo de registros en el formato correspondiente dentro una carpeta separada ya sea en Google Drive o Dropbox, etc., con el objeto de poder descargarla fácilmente en caso de que las computadoras sufran algún desperfecto técnico. De la misma manera, se debe guardar el archivo de registros mensualmente en una unidad de almacenamiento externo, como un USB por ejemplo.

Finalmente, es importante reiniciar los registros de la Base de Datos anualmente, es decir que, se creará un nuevo archivo para cada gestión y así evitar un mal funcionamiento por sobreacumulación de registros.

5.3.6. Manual de Políticas

Para lograr la consecución de los objetivos propuestos para el Pub Target Urbano, se procede a describir el Manual de Políticas para las dos principales áreas de la empresa: Atención al cliente y Administración.

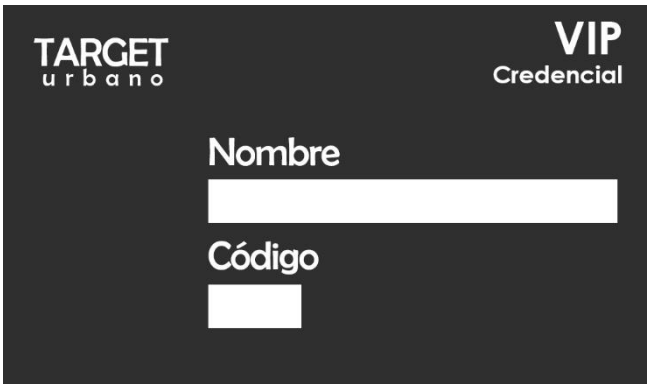
5.3.6.1 Políticas de Atención al Cliente

Se ha mencionado que la estandarización de la calidad del servicio es muy importante para lograr satisfacer y fidelizar al cliente, por esta razón se mencionan las siguientes políticas para Target Urbano.

5.3.6.1.1 Creación de Cuentas Personales

Si bien se observó que varios pubs cuentan con sistemas de registro de ventas y control de inventarios, ninguno cuenta con la capacidad de vincular registros de los datos de sus clientes con las ventas que realiza; esto le permite al pub Target Urbano *diferenciarse* de la competencia, al tener una herramienta que le permitirá establecer una relación cada vez más cercana con sus clientes al conocer sus preferencias, tanto en cuanto al tipo de evento que asiste como a sus bebidas favoritas del menú.

Al momento de crear una cuenta personal se entregará al cliente una tarjeta con su **Nombre** y el **Código** asignado por el sistema, para poder identificarlo con facilidad cuando este retorne al pub, estos datos serán registrados a mano por el cobrador en puerta.



Fuente: Elaboración Propia

La creación de cuentas personales permitirá instaurar estrategias que propicien la mejora constante del servicio de la siguiente manera:

a) **Registro de asistencia de clientes**.

Como se mencionó anteriormente, la base de datos servirá para crear un registro histórico de la asistencia de los clientes, lo que permitirá crear promociones como la siguiente:

Para propiciar una cuarta visita de los clientes, se ofrecerá un descuento de 100% en el precio del cover en sus próximas tres visitas al pub, a todos quienes hayan creado una cuenta personal. Para mantener el control sobre estas tres visitas, el cajero en puerta firmará la parte trasera de la tarjeta hasta que el cliente haya cumplido con su tercera visita, así como también especificar que el cliente no pagó cover debido a la promoción establecida en la base de datos bajo la sección ***Notas*** de la tabla “ClienteAsistencia” descrita anteriormente.

El cajero en puerta deberá preguntar a los clientes que quieran ingresar al pub si es que poseen una cuenta personal:

- En caso de que el cliente sí tenga cuenta personal, deberá mostrar su credencial y el cajero en puerta anotará ese código en la tabla “ClienteAsistencia” descrita anteriormente. Además, le colocará una manilla color verde, para que pueda ser identificado por los meseros y bartenders más fácilmente.

- En caso de que el cliente no tenga cuenta personal, el cajero registrará su asistencia introduciendo el código de cliente “1” que corresponde a cliente sin nombre (s/n) y le colocará una manilla color rojo.

b) Registro de correo electrónico de clientes.

Si bien al momento de crear una cuenta personal el cliente brindará más datos personales, el email se constituye en una herramienta muy importante para brindar un mejor servicio, ya que gracias a él será posible enviarle al cliente de manera directa la publicidad de los próximos eventos a realizarse en el pub, así como las ofertas vigentes.

Por otro lado, sólo los clientes con cuentas personales podrán hacer reservaciones de mesa vía email, el cliente deberá especificar la cantidad de personas y su hora de llegada, sólo se aceptarán reservaciones hasta antes de las 22:00 y la hora de reservación no podrá exceder las 00:59 hrs. de la madrugada. Se dará un tiempo de tolerancia de 15 minutos después de la hora de llegada reservada.

A medida que la recolección de información lo permita, se podrán elaborar descuentos y promociones *personalizadas* para los clientes que demuestren tendencias de consumo específicas; el mejor canal para comunicar estos incentivos es a través del email.

c) Registro de consumo

Como se acaba de mencionar, el registro histórico de ventas permitirá analizar las tendencias de consumo y al mismo tiempo, evaluar el rendimiento de las actuales ofertas: Inicialmente se propone promover el consumo de bebidas individuales (shots, vasos y cocteles) por medio de promociones y descuentos, ya que este tipo de bebidas tiene el mayor margen de ganancia con respecto a su costo de elaboración; además, permitirá a los bartenders crear bebidas únicas para lograr ofrecer un menú especial y exclusivo.

Otro beneficio para los clientes es que podrán consultar su historial de consumo en cualquier momento, simplemente deben acercarse a un mesero o al cajero e

indicarles el código de cliente que poseen y se les mostrará su historial de consumo completo.

d) Trato personalizado

Al crear una cuenta personal, no solamente se está dando al cliente la oportunidad de disfrutar de ofertas y promociones especiales, sino que se crea un vínculo más cercano al hacerlo formar parte de la familia Target Urbano, entonces, el Pub se convertirá en ese lugar donde el cliente pueda sentirse como en casa. En este sentido, todo el personal de Target Urbano deberá aprenderse la mayor cantidad de nombres posible de los clientes que creen cuentas personales y tratarlos siempre por su nombre.

5.3.6.1.2 Ofertas y promociones

La clientela femenina se verá más favorecida por las ofertas que se vayan a realizar ya que su presencia en el pub atraerá naturalmente a más clientes, por ejemplo:

- Cuando una cliente decida crear una cuenta personal, se le ofrecerá una bebida personal gratis a su elección durante las siguientes 2 visitas que realice al establecimiento. El mesero deberá firmar en la parte trasera de la tarjeta personal de la cliente cada vez que reciba su bebida de cortesía.

La clientela masculina también tendrá beneficios, por ejemplo:

- Todos los clientes que creen cuentas personales se beneficiarán de un descuento de 2x1 sobre una bebida individual a su elección la siguiente vez que visiten el pub.

Se premiará con una bebida individual de cortesía a los clientes que consuman:

- Dos *botellas* ofrecidas en el menú.
- Dos *jarras especiales*

La cortesía podrá ser un shot o un vaso a elección del cliente.

5.3.6.1.3 Tiempo de entrega de pedidos

El tiempo ideal de entrega de pedidos varía según su tipo, sin embargo, la preparación de cualquier bebida no debe demorar más de 3 minutos, ya que:

- Si la entrega es demasiado lenta, le quitará energía y entusiasmo a la experiencia del cliente.
- Si la entrega es demasiado rápida, se perderá el valor del producto y hará que los clientes se sientan presionados a consumir e incluso a dejar el establecimiento.
- Sin embargo, puede haber excepciones en casos donde los clientes hagan pedidos cuantiosos (más de 4 jarras o más de 4 bebidas individuales para una sola mesa); en estos casos, se permitirá un tiempo de entrega de hasta 8 minutos.

.

5.3.6.1.4 Control de volumen de música

El volumen de la música se utilizará de la siguiente manera:

- Se mantendrá un volumen general de música ambiente moderado, utilizando música de *tempo lento* a *medio* durante las primeras horas de la noche (desde las 20:30 hasta las 22:30 p.m.), de manera que los clientes se sientan más cómodos al conversar y permanezcan en el Pub por más tiempo.
- A partir de las 22:30 p.m. y hasta las 12:00 a.m., comenzará el acto musical ya sea con artistas solistas o bandas, quienes interpretarán su música al volumen máximo permitido.
- Una vez termine la presentación en vivo, comenzará a sonar música de ambiente. Durante los primeros 10 minutos se utilizará volumen bajo y música de tempo

lento, posteriormente y durante 30 minutos, se subirá tanto el volumen como el tempo de la música utilizada, volviendo a música de tempo lento para evitar sobrecargar los oídos de los clientes por otros 10 minutos; pasados estos 10 minutos se volverá a subir el volumen y a utilizar música de tempo rápido por 30 minutos, y así sucesivamente hasta las 02:00 a.m.

- A partir de las 02:00 a.m. y hasta la hora de cierre (03:00 a.m.), se mantendrá un volumen de música bajo, con el objeto de evitar que algunos clientes quieran permanecer en el pub más allá del horario permitido.

5.3.6.2 Políticas Administrativas

5.3.6.2.1 Creación del Menú

Se ha mencionado que un elemento muy importante usualmente ignorado por los administradores de pubs es el menú ofrecido al público, no sólo por su contenido sino por la estética que presenta. A continuación, se presenta el Menú para el Pub Target Urbano:

(Anverso)



Fuente: Elaboración Propia

(Reverso)



Fuente: Elaboración Propia

Se siguen algunas de las pautas mencionadas en el apartado *7.5.2. Definición de Estándares*:

- El Menú es de una sola hoja (anverso y reverso).
- En la parte superior del menú, se colocan las bebidas más populares.
- En la parte inferior, se colocan las bebidas exclusivas del Pub.
- La bebida más rentable del menú se encuentra encuadrada (“Kamikaze”).

Las decisiones acerca de añadir o eliminar bebidas del menú, subir o bajar precios y crear nuevos descuentos o promociones, se tomarán en base a la información almacenada en la base de datos. Una vez al mes y fuera del horario laboral normal, el Gerente General deberá reunirse con el Administrador, Bartenders y Meseros para analizar la información recabada, así como el comportamiento de los clientes y decidir cuál será el siguiente paso para mejorar el rendimiento del menú y del servicio en general.

5.3.6.2.2 Distribución de tareas

Cada jornada laboral debe comenzar a las 20:00 p.m., se abrirán las puertas del pub a las 20:30 p.m.:

- Los bartenders y el ayudante de barra deben asegurarse de tener la mayor cantidad posible de insumos cerca de la barra.
- Los meseros deben limpiar todas las mesas y alistar los menús.
- El cajero debe registrar la cantidad de dinero disponible en caja con la que iniciará la jornada laboral, y la cantidad de entradas que serán puestas a la venta.
- El lavacopas debe ordenar toda la cristalería para que esté lista para ser distribuida a los meseros y bartenders.
- Guardarropía debe ordenar las fichas que serán entregadas a los clientes que dejen sus prendas para que puedan recogerlas.
- El cobrador en puerta deberá cerciorarse de que la cantidad de entradas que reciba del cajero coincida con la cantidad registrada en la base de datos.

Antes de finalizar la jornada laboral:

- El Cajero en puerta realizará los cobros de covers hasta las 02:00 a.m., después de esa hora ya no se permite el ingreso de nuevos clientes al Pub. El cajero en puerta debe asegurarse que el saldo registrado en la base de datos corresponde

con el saldo existente en efectivo y debe entregar ese monto de dinero al Cajero al final de cada jornada.

- Se anunciará 30 minutos antes de la hora de cierre que se servirán los “últimos pedidos”.
- El cajero debe asegurarse de que el saldo registrado en la base de datos corresponde con el saldo existente en caja.

5.3.6.2.3 Remuneración a Músicos

Cada entrada o cover será facturado y tendrá un precio de bs.-25, de los cuales bs.-5 serán para Target Urbano y bs.-15 serán para los músicos, el saldo restante será para compensar por el porcentaje del IVA.

Esto logra que los músicos que realicen sus presentaciones en el Pub, estén motivados a convocar a la mayor cantidad posible de personas y así generar más ingresos.

5.3.7. Factibilidad del Proyecto

A continuación se presentan los supuestos aplicados para determinar la factibilidad del proyecto.

5.3.7.1. Escenario Normal

- La inversión para el desarrollo de la Base de Datos más los ajustes a la apariencia de la interfaz de usuario es de Bs.-7,000. Al mismo tiempo, se debe invertir en la compra de dos (2) computadoras, cada una a Bs.-6,000, una (1) laptop a Bs.-4,000, un juego de 4 luces para escenario renovado a bs.-6000 y una (1) consola para controlar las luces a bs.-2000. Dando como monto total de inversión: Bs.-31,000.

- El ingreso por operaciones fue determinado en base al volumen de ventas semanal promedio reportado por el personal del Pub Target Urbano. El incremento anual de ventas totales será de 15% (ver Anexo 6).
- Se incorpora nuevo personal en todos los puestos (excepto gerencia):
    - 1 Administrador General, con un sueldo de Bs.-4,000.
    - 1 Cajero, con un sueldo de Bs.-3,500.
    - 1 Cajero en Puerta, con un sueldo de Bs.-2,500.
    - 3 Meseros, con un sueldo de Bs.-3,000.
    - 2 Bartenders, con un sueldo de Bs.-3,500.
    - 1 Ayudante de Barra, con un sueldo de Bs.-3,000.
    - 1 Lavacopas, con un sueldo de Bs.-2,500.
    - 1 Guardarropa, con un sueldo de Bs.-2,200.

  El incremento salarial anual es de 5.5% por disposiciones generales (ver Anexo 7).
- Los honorarios profesionales con respecto a servicios contables, seguridad y sonidista/encargado de luces se incrementan en 3% anualmente (ver Anexo 7).
- Los servicios básicos se incrementan en 3% anualmente debido al incremento en el volumen de ventas (ver Anexo 7).
- Gastos por alquileres e internet se incrementan en 2% anualmente por disposiciones generales (ver Anexo 7).
- La tasa de expectativa es del 20% ya que es la tasa de interés que un banco otorgaría a una empresa de servicios por la cantidad de inversión mencionada.

5.3.7.2. Escenario Pesimista

- El ingreso por operaciones fue determinado en base al volumen de ventas semanal promedio reportado por el personal del Pub Target Urbano. El incremento anual de ventas totales será de 12% (ver Anexo 8).
- Los supuestos mencionados en el Escenario Normal se mantienen.

5.3.7.3. Escenario Optimista

- El ingreso por operaciones fue determinado en base al volumen de ventas semanal promedio reportado por el personal del Pub Target Urbano. El incremento anual de ventas totales será de 18% (ver Anexo 10).
- Los supuestos mencionados en el Escenario Normal se mantienen.

Proyección Incremental del Flujo de Efectivo Escenario Normal

DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión	-31000					
INGRESOS						
Ventas Anuales		112212	129043,8	148400,37	170660,43	196259
Total Ingresos de la Gestión		112212	129043,8	148400,37	170660,43	196259
(-) Costo de Ventas		48592,01	55880,81	64262,93	73902,37	84987,73
Utilidad Bruta		**63619,99**	**73162,99**	**84137,439**	**96758,055**	**111272**
EGRESOS						
(-) Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios		26202	27643,11	29163,481	30767,47	32459,7
Aportes Patronales		8733,91	9214,28	9721,06	10255,72	10819,79
Honorarios Profesionales		3960	4078,8	4201,164	4327,1989	4457,01
Energía eléctrica		438,90	452,06	465,63	479,60	493,98
Agua y Alcantarillado		103,97	107,09	110,30	113,61	117,02
Alquileres		1403,76	1431,84	1460,47	1489,68	1519,47
Total Egresos de la Gestión		40842,54	42927,17	45122,11	47433,28	49867
Utilidad Operativa		**22777,45**	**30235,82**	**39015,33**	**49324,78**	**61404,80**
(-) IUE		5694,36	7558,95	9753,83	12331,19	15351,20
UTILIDAD NETA	**-31000**	**17083,09**	**22676,86**	**29261,50**	**36993,58**	**46053,60**

TASA	20%
VAN	52265,65
TIR	71%

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Proyección Incremental del Flujo de Efectivo Escenario Pesimista

Descripción de Cuentas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Inversión	-31000					
INGRESOS						
Ventas Anuales		89769,6	100542	112607	126119,825	141254,2
Total Ingresos de la Gestión		89769,6	100542	112607	126119,825	141254,2
(-) Costo de Ventas		38873,61	43538,44	48763,05	54614,6181	61168,37
Utilidad Bruta		**50895,99**	**57003,51**	**63843,93**	**71505,2065**	**80085,83**
EGRESOS						
(-) Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios		26202,00	27643,11	29163,48	30767,47	32459,68
Aportes Patronales		8733,91	9214,28	9721,06	10255,72	10819,79
Honorarios Profesionales		3960,00	4078,80	4201,16	4327,20	4457,01
Energía eléctrica		438,90	452,06	465,63	479,60	493,98
Agua y Alcantarillado		103,97	107,09	110,30	113,61	117,02
Alquileres		1403,76	1431,84	1460,47	1489,68	1519,47
Total Egresos de la Gestión		40842,54	42927,17	45122,11	47433,28	49866,96
Utilidad Operativa		**10053,46**	**14076,34**	**18721,83**	**24071,93**	**30218,87**
(-) IUE		2513,36	3519,08	4680,46	6017,98	7554,72
UTILIDAD NETA	**-31000**	**7540,09**	**10557,25**	**14041,37**	**18053,95**	**22664,15**

TASA	20%
VAN	8555,4155
TIR	30%

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Proyección Incremental del Flujo de Efectivo Escenario Optimista

Descripción de Cuentas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Inversión	-31000					
INGRESOS						
Ventas Anuales		134654,4	158892,19	187492,8	221241,5	261065
Total Ingresos de la Gestión		134654,4	158892,19	187492,8	221241,5	261065
(-) Costo de Ventas		58310,41	68806,283	81191,41	95805,87	113050,9
Utilidad Bruta		**76343,99**	**90085,909**	**106301,4**	**125435,6**	**148014**
EGRESOS						
(-) Gastos de Administración						
Sueldos y Salarios		26202,00	27643,11	29163,48	30767,47	32459,68
Aportes Patronales		8733,91	9214,28	9721,06	10255,72	10819,79
Honorarios Profesionales		3960,00	4078,80	4201,16	4327,20	4457,01
Energía eléctrica		438,90	452,06	465,63	479,60	493,98
Agua y Alcantarillado		103,97	107,09	110,30	113,61	117,02
Alquileres		1403,76	1431,84	1460,47	1489,68	1519,47
Total Egresos de la Gestión		40842,538	42927,175	45122,11	47433,28	49866,96
Utilidad Operativa		**35501,452**	**47158,734**	**61179,27**	**78002,34**	**98147,07**
(-) IUE		8875,363	11789,684	15294,82	19500,59	24536,77
UTILIDAD NETA	**-31000**	**26626,089**	**35369,051**	**45884,45**	**58501,76**	**73610,3**

TASA	20%
VAN	100099
TIR	108%

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

5.4 Beneficios

5.4.1 Beneficios Directos

Los beneficiarios directos de la propuesta son:

- **Gerente General:** al contar con estrategias de carácter funcional que le permitirán gestionar su negocio de manera más eficiente y, por ende, generar mayores utilidades.
- **Personal de Target Urbano:** al contar con una fuente laboral estable, formando parte de una organización renovada y con objetivos claros.

5.4.2 Beneficios Indirectos

Los beneficiarios indirectos de la propuesta son:

- **Clientes:** al disfrutar de un servicio consistente y personalizado.
- **Músicos:** al contar con un espacio renovado para compartir su arte.
- **Proveedores:** al trabajar con un cliente ordenado y puntual.

CAPÍTULO VI

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El Pub “Target Urbano” enfrentó el cambio de su gerente general en varias ocasiones, dificultando el logro de objetivos e imposibilitando asumir una visión de crecimiento con planes estratégicos concretos. Asimismo, el personal no cuenta con capacitación formal para atención al cliente, preparación de bebidas ni conocimientos de administración en general, siendo éste el entorno que propició irregularidades en el funcionamiento del Pub, principalmente en relación a la duplicidad de funciones, rotación de personal y manejo arbitrario de recursos.
- Se determina que el planteamiento de nuevos procesos operativos es importante para una eficiente administración del Pub Target Urbano. Los procesos actuales son ineficientes y generan desperdicio de tiempo, principalmente a causa de mantener todos los registros escritos a mano sobre notas o cuadernos, tanto para los registros de venta como de inventarios. En consecuencia, se plantea también el diseño de un Sistema de Base de Datos, no solo para almacenar información y reducir tiempos, sino para permitir el análisis de datos en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de propiciar la toma de decisiones estratégicas y lograr ofrecer un servicio cada vez más personalizado a los clientes. Finalmente, se considera necesaria la incorporación de nuevo personal para realizar las tareas detalladas en el Manual de Funciones, y seguir los nuevos procesos establecidos.
- Al plantear nuevas estrategias funcionales, tomando en cuenta un Sistema de Base de Datos, se logró optimizar las operaciones en tres áreas:
    - Inventarios, al mantener un registro basado en unidades de medida estándar, el control de existencias es mucho más preciso y el personal del Pub puede consultar el stock de productos en cualquier momento utilizando la base de datos. Esto reduce el tiempo invertido en determinar las compras necesarias para reponer la cantidad adecuada de productos.

- Registro de ventas, de la misma manera que con inventarios, al establecer unidades de medida estándar para documentar las ventas realizadas, se logra contar con un proceso más eficiente y seguro. Asimismo, se crea un historial detallado que permitirá analizar la demanda de cada producto ofrecido en el menú en el mediano y largo plazo.
- Consumo de Clientes, el nuevo proceso de atención al cliente está enfocado hacia su fidelización a través de un servicio consistente y organizado. Gracias a que se pueden vincular los registros de Cuentas Personales con los registros de Ventas, se podrá analizar las preferencias de consumo de cada cliente que haya creado una cuenta, y así establecer ofertas y promociones cada vez más personalizadas, propiciando una interacción más cercana con los clientes.

- La factibilidad del proyecto se demuestra a través de una proyección financiera realizada en base a la información otorgada por Target Urbano, considerando los nuevos procesos operativos propuestos, el diseño de una base de datos que contenga información de registro de ventas, inventarios y consumo de clientes; y la contratación de nuevo personal que, al contar con un manual de funciones y diagramas de flujo detallados para realizar los nuevos procesos operativos, podrán desempeñarse eficientemente e incrementar la productividad del Pub durante cada gestión. La duración del proyecto es de cinco años, considerando los incrementos correspondientes de acuerdo a los parámetros financieros planteados para la propuesta, se determina que el proyecto será exitoso en su aplicación.

6.2 Recomendaciones

A la Universidad La Salle:

- Dar a conocer este proyecto de investigación a las empresas que sean objeto de estudio en relación a la gestión de calidad y procesos aplicados en una organización.

- Tomar en cuenta este proyecto como referencia para los estudiantes interesados en las áreas de Administración y Recursos Humanos, como base para aplicar en otras entidades.

Al Pub “Target Urbano”:

- Aplicar la propuesta en su integridad ya que se determinó que su desarrollo es viable y factible.

VII. BIBILIOGRAFÍA

ANGUIANO, M, Jorge: *"Características y tipos de bases de datos"* - 30/06/14, http://www.ibm.com/developerworks/ssa/data/library/tipos_bases_de_datos/index.html, Consulta 10/05/2015-10:23 A.M.

BURGWAL, Gerrit & CUÉLLAR, Juan Carlos: *"Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales",* Primera Edición. Quito, Ecuador-1999.

CARMONA, Gabriel: "*Aplicaciones informáticas de bases de datos relacionales*", Primera Edición. Málaga, España-2012.

CHIAVENATO, Idalberto: *"Introducción a la teoría general de la administración",* Ed. McGraw-Hill: Séptima Edición, México-2006. "*Gestión del Talento Humano",* Ed. McGraw-Hill: 2002, Primera Edición.

COHEN, Daniel y ASÍN, Enrique: "*Sistemas de información para los negocios: un enfoque de toma de decisiones",* Ed. McGraw-Hill: Tercera Edición, México-2000

DATE, J, "Introducción a los sistemas de bases de datos", Ed. Pearson Educación: Séptima Edición, México-2001

GLOBAL SOLUTION: *"LA CADENA DE VALOR, Taller: Innovación de Procesos"* – 2006. http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf Consulta 26/09/15 – 12:51 P.M.

HAMMER, M & CHAMPY, J: "*Reingeniería",* Ed. Norma, Colombia-1994.

HANSEN, Gary & HANSEN, James: *"Diseño y administración de Bases de Datos",* Ed. Prentice Hall, 2da Edición-2002.

HILL, Charles y JONES, Gareth: *"Administración estratégica",* Ed. McGraw-Hill: Octava Edición, México-2009.

JURETIC, Jerko: *"Los tres niveles de la estrategia",* Diario Concepción 7 de marzo de 2012.

LOPEZ, José, MONTERO, Antonio, ROMO, Santiago, DE PABLOS, Carmen, IZQUIERDO, Víctor y NÁJERA, Juan: "*Informática Aplicada a la Gestión de Empresas".* Ed. Esic. Madrid, España-2000.

MÜNCH, Lourdes: *"Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito".* Ed. Trillas, 2da Edición, México-2008.

SÁNCHEZ, Jorge: *"Curso completo de: Gestión de Bases de Datos, usando Oracle, SQL y PL/SQL"*- 2013. www.jorgesanchez.net Consulta 31/05/2015 - 11:20 A.M.

TAFFER, Jon: "*Raise The Bar: An Action-Based Method for Maximum Customer Reactions".* 1era Edición Estados Unidos-2013.

THOMPSON & STRICKLAND: "*Dirección y Administración Estratégicas".* Ed IRWIN, España-1995.

TSCHOHL, J: *"Como conservar clientes con un buen servicio*", Ed. Pax, México-2007

VELASCO, Natalia: "*GESTIÓN SIGLO XXI: NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL*" – 2003. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm Consulta: 13/09/15 – 19:30 P.M.

VIII ANEXOS

Anexo 1: Guía de Observación

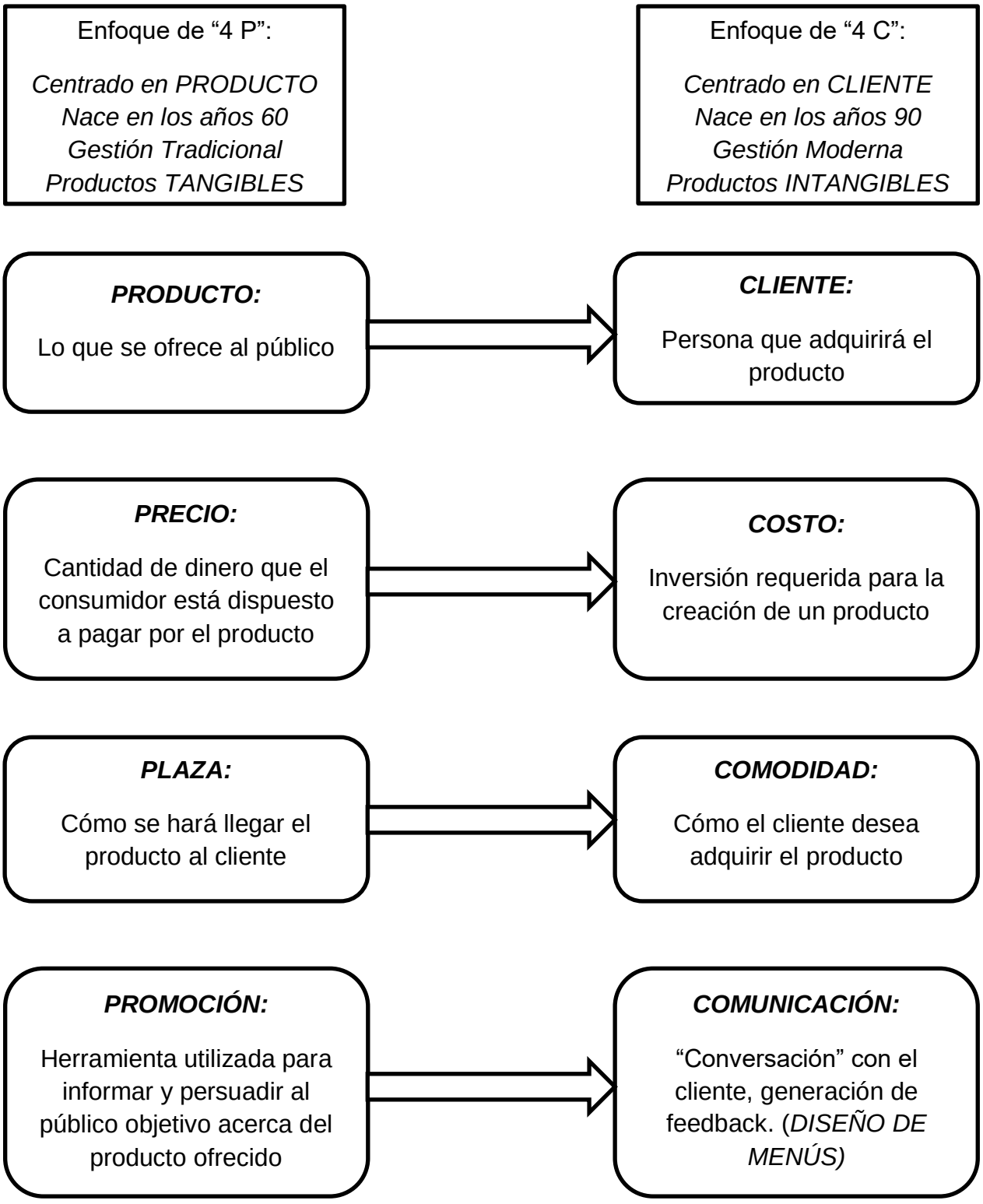
1. *Observar el funcionamiento regular dentro del pub "Target Urbano" para reconocer las características generales de gestión que presenta el negocio.*

2. *Observar los procedimientos llevados a cabo en la atención al cliente, considerando el cumplimiento de los pedidos y la forma de pago de los mismos.*

3. *Observar si se cuenta con un registro de inventarios al inicio y al final de la jornada laboral.*

4. *Observar los procedimientos llevados a cabo por todo el personal al final de la jornada laboral.*

Anexo 2: Las “4 P” vs. Las “4 C” del marketing



Anexo 3: Guía de Entrevista a Administradores de pubs

1.- ¿Cuál es su nombre?

2.- ¿Está usted de acuerdo con que la información que proporcione sea utilizada para un trabajo de investigación?

3.- ¿Cuánto tiempo está usted a cargo de su negocio?

4.- ¿Cuáles considera usted que son las características que diferencian a su negocio del resto?

5.- ¿Cómo almacena la información que se va generando día a día?

6.- ¿La información con la que cuenta, le facilita el proceso de toma de decisiones?

7.- ¿Existe misión visión y/u objetivos en el negocio?

Anexo 4: Guía de Entrevista para diseño de Base de Datos

1.- ¿Cuál es su nombre?

2.- ¿Cuál es su concepto de Sistema de Base de Datos?

3.- ¿Conoce usted el tipo de información que permite almacenar un Sistema de Base de Datos?

4.- ¿Qué elementos forman parte de la estructura fundamental de un Sistema de Base de Datos?

5.- ¿Cuáles son las características generales de una base de datos de tipo "On Line Transaction Processing"?

6.- ¿Qué aspectos se deben considerar al registrar información correspondiente a Inventarios, Registros Contables de Ventas y Consumo de Clientes?

7.- Para un adecuado control y supervisión por parte del personal, ¿cuáles serían los mecanismos de acceso al Sistema de Base de Datos?

8.- ¿Cuáles serían los beneficios de la utilización de una base de datos de tipo "On Line Transaction Processing"?

9.- ¿Cuáles serán los beneficios de la implementación de un Sistema de Base de Datos?

Anexo 5: Inventario para la elaboración del Menú

Destilados:

- Whiskey: Jack Daniel´s Old No. 7 y Johnnie Walker Etiqueta Negra.
- Vodka Absolut: Clásico, Arándano y Manzana.
- Tequila José Cuervo: Dorado y Plateado.
- Ron Havana 3 años: Blanco y Negro.
- Cerveza: Paceña, Huari y Judas.
- Fernet Branca: Clásico y Menta.
- Licor de Café Bailey's.
- Ron de Coco Bacardi.
- Ginebra Hayman's.
- Jägermeister.
- Cachaça 51.

Sodas:

- Soda Blanca: Sprite.
- Soda Negra: Coca Cola.
- Soda Naranja: Fanta.
- Soda Rosa: Pomelo Neus.
- Ginger Ale: Canada Dry.

Frutas:

- Lima.
- Sandía.
- Piña.
- Limón.
- Naranja.

Especias:

- Menta.
- Hierba Buena.
- Jengibre.
- Cilantro.
- Locoto Verde.
- Albahaca.

Otras Bebidas:

- Jarabe de Piña.
- Red Bull.
- Agua Tónica.
- Agua Carbonatada.
- Té.

Especiales:

- Leche Condensada.
- Leche Evaporada.
- Gelatina sabor Cherry.
- Gelatina sabor Naranja.
- Miel.

Condimentos:

- Sal.
- Pimienta.
- Azúcar.

Verduras:

- Pepino.

Anexo 6: Ingresos para Escenario Normal

NOMBRE	PRECIO UNIT.	VENTAS SEMANA	VENTAS MES	VENTAS ANUALES	INGRESO ANUAL
JARRAS	90	30	84	1008	Bs129.600,00
BOTELLAS DE WHISKEY	375	3	12	144	Bs54.000,00
BOTELLAS DE CERVEZA	30	30	108	1296	Bs43.200,00
BOTELLAS DE JÄGER	300	3	12	144	Bs43.200,00
BOTELLAS DE RON	250	6	24	288	Bs72.000,00
BOTELLAS DE VODKA	250	6	24	288	Bs72.000,00
BOTELLAS DE FERNET	200	6	24	288	Bs57.600,00
COCTELES DE LA CASA	35	30	120	1440	Bs50.400,00
JARRAS ESPECIALES	140	9	36	432	Bs60.480,00
BEBIDAS SIN ALCOHOL	30	15	60	720	Bs21.600,00
JUGOS NATURALES	20	15	60	720	Bs14.400,00
SHOTS	30	30	120	1440	Bs43.200,00
VASOS	35	30	120	1440	Bs50.400,00
COVER	5	150	600	7200	Bs36.000,00
TOTAL					**Bs748.080,00**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 15% anual	*748080*	*112212*	*129044*	*148400,4*	*170660,4255*	*196259*
Total con incremento		**860292**	**989336**	**1137736**	**1308396,596**	**1504656**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Anexo 7: Egresos para Escenario Normal

COSTO DE VENTAS

NOMBRE DE PRODUCTO	COSTO UNITARIO	VENTAS SEMANA	VENTAS MES	VENTAS ANUALES	COSTO ANUAL
JARRAS	35,85	30	120	1440	Bs51.624,00
BOTELLAS DE WHISKEY	207,6	3	12	144	Bs29.894,40
BOTELLAS DE CERVEZA	16	30	120	1440	Bs23.040,00
BOTELLAS DE JÄGER	189,6	3	12	144	Bs27.302,40
BOTELLAS DE RON	135,8	6	24	288	Bs39.110,40
BOTELLAS DE VODKA	135,8	6	24	288	Bs39.110,40
BOTELLAS DE FERNET	75,8	6	24	288	Bs21.830,40
COCTELES DE LA CASA	11,03	30	120	1440	Bs15.883,20
JARRAS ESPECIALES	79,16	9	36	432	Bs34.197,12
BEBIDAS SIN ALCOHOL	2,51	15	60	720	Bs1.807,20
JUGOS NATURALES	1,5	15	60	720	Bs1.080,00
SHOTS	6	30	120	1440	Bs8.640,00
VASOS	16,13	30	120	1440	Bs23.227,20
COVER	1	150	600	7200	Bs7.200,00
TOTAL					**Bs323.946,72**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 15% anual	*323946,7*	*48592,01*	*55880,8*	*64262,93*	*73902,37*	*84987,73*
Total con incremento		**372538,7**	**428420**	**492682,5**	**566584,84**	**651572,6**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

GASTOS OPERATIVOS

PERSONAL DE TARGET URBANO				
CARGO	**SUELDO**	**CANTIDAD**	**TOTAL MENSUAL**	**TOTAL ANUAL**
Gerente General	6000	1	6000	72000
Administrador Gral	4000	1	4000	48000
Cajero	3500	1	3500	42000
Cajero en puerta	2500	1	2500	30000
Guardarropa	2200	1	2200	26400
Meseros	3000	3	9000	108000
Bartenders	3500	2	7000	84000
Ayudante de Barra	3000	1	3000	36000
Lavacopas	2500	1	2500	30000
TOTALES		**12**	**39700**	**476400**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 5,5% anual	*480000*	*26202*	*27643,11*	*29163,5*	*30767*	*32460*
Total con incremento		**502602**	**530245,11**	**559409**	**590176**	**622636**

HONORARIOS PROFESIONALES				
CARGO	**SUELDO**	**CANTIDAD**	**TOTAL MENSUAL**	**TOTAL ANUAL**
Personal de Seguridad	2500	2	5000	60000
Contador Externo	3000	1	3000	36000
Sonidista y encargado de luces	3000	1	3000	36000
TOTALES		**4**	**11000**	**132000**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 3% anual	*132000*	*3960*	*4078,8*	*4201,16*	*4327,2*	*4457*
Total con incremento		**135960**	**140038,8**	**144240**	**148567**	**153024**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SERVICIOS BÁSICOS						
			TOTAL MENSUAL	**TOTAL ANUAL**		
Energía Eléctrica			**1219,16**	**14629,9**		

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 3% anual	*14629,9*	*438,8976*	*452,0645*	*465,626*	*479,6*	*493,98*
Total con incremento		**15068,82**	**15520,882**	**15986,5**	**16466**	**16960**

			TOTAL MENSUAL	**TOTAL ANUAL**		
Agua y Alcantarillado			**288,8**	**3465,6**		
PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 3% anual	3465,6	*103,968*	*107,087*	*110,3*	*113,61*	*117,02*
Total con incremento		**3569,568**	**3676,655**	**3786,95**	**3900,6**	**4017,6**

OTROS						
			TOTAL MENSUAL	**TOTAL ANUAL**		
Alquileres			5500	66000		
Internet			349	4188		
TOTALES			**5849**	**70188**		

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 2% anual	70188	*1403,76*	*1431,835*	*1460,47*	*1489,7*	*1519,5*
Total con incremento		**71591,76**	**73023,595**	**74484,1**	**75974**	**77493**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Anexo 8: Ingresos para Escenario Pesimista

NOMBRE	PRECIO UNIT.	VENTAS SEMANA	VENTAS MES	VENTAS ANUALES	INGRESO ANUAL
JARRAS	90	30	120	1440	Bs129.600,00
BOTELLAS DE WHISKEY	375	3	12	144	Bs54.000,00
BOTELLAS DE CERVEZA	30	30	120	1440	Bs43.200,00
BOTELLAS DE JÄGER	300	3	12	144	Bs43.200,00
BOTELLAS DE RON	250	6	24	288	Bs72.000,00
BOTELLAS DE VODKA	250	6	24	288	Bs72.000,00
BOTELLAS DE FERNET	200	6	24	288	Bs57.600,00
COCTELES DE LA CASA	35	30	120	1440	Bs50.400,00
JARRAS ESPECIALES	140	9	36	432	Bs60.480,00
BEBIDAS SIN ALCOHOL	30	15	60	720	Bs21.600,00
JUGOS NATURALES	20	15	60	720	Bs14.400,00
SHOTS	30	30	120	1440	Bs43.200,00
VASOS	35	30	120	1440	Bs50.400,00
COVER	5	150	600	7200	Bs36.000,00
TOTAL					**Bs748.080,00**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 12% anual	*748080*	*89769,6*	*100542*	*112607*	*126119,8246*	*141254*
Total con incremento		**837850**	**938392**	**1050998,5**	**1177118,363**	**1318373**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Anexo 9: Egresos para Escenario Pesimista

COSTO DE VENTAS

NOMBRE DE PRODUCTO	COSTO UNITARIO	VENTAS SEMANA	VENTAS MES	VENTAS ANUALES	COSTO ANUAL
JARRAS	35,85	30	120	1440	Bs51.624,00
BOTELLAS DE WHISKEY	207,6	3	12	144	Bs29.894,40
BOTELLAS DE CERVEZA	16	30	120	1440	Bs23.040,00
BOTELLAS DE JÄGER	189,6	3	12	144	Bs27.302,40
BOTELLAS DE RON	135,8	6	24	288	Bs39.110,40
BOTELLAS DE VODKA	135,8	6	24	288	Bs39.110,40
BOTELLAS DE FERNET	75,8	6	24	288	Bs21.830,40
COCTELES DE LA CASA	11,03	30	120	1440	Bs15.883,20
JARRAS ESPECIALES	79,16	9	36	432	Bs34.197,12
BEBIDAS SIN ALCOHOL	2,51	15	60	720	Bs1.807,20
JUGOS NATURALES	1,5	15	60	720	Bs1.080,00
SHOTS	6	30	120	1440	Bs8.640,00
VASOS	16,13	30	120	1440	Bs23.227,20
COVER	1	150	600	7200	Bs7.200,00
TOTAL					**Bs323.496,72**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 12% anual	*323946,7*	*38873,61*	*43538,4*	*48763,05*	*54614,62*	*61168*
Total con incremento		**362820**	**406359**	**455121,82**	**509736,44**	**570905**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Anexo 10: Ingresos para Escenario Optimista

NOMBRE	PRECIO UNIT.	VENTAS SEMANA	VENTAS MES	VENTAS ANUALES	INGRESO ANUAL
JARRAS	90	30	120	1440	Bs129.600,00
BOTELLAS DE WHISKEY	375	3	12	144	Bs54.000,00
BOTELLAS DE CERVEZA	30	30	120	1440	Bs43.200,00
BOTELLAS DE JÄGER	300	3	12	144	Bs43.200,00
BOTELLAS DE RON	250	6	24	288	Bs72.000,00
BOTELLAS DE VODKA	250	6	24	288	Bs72.000,00
BOTELLAS DE FERNET	200	6	24	288	Bs57.600,00
COCTELES DE LA CASA	35	30	120	1440	Bs50.400,00
JARRAS ESPECIALES	140	9	36	432	Bs60.480,00
BEBIDAS SIN ALCOHOL	30	15	60	720	Bs21.600,00
JUGOS NATURALES	20	15	60	720	Bs14.400,00
SHOTS	30	30	120	1440	Bs43.200,00
VASOS	35	30	120	1440	Bs50.400,00
COVER	5	150	600	7200	Bs36.000,00
TOTAL					**Bs748.080,00**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 18% anual	*748080*	*134654*	*158892*	*187492,8*	*221241,4881*	*261065*
Total con incremento		**882734,4**	**1041627**	**1229119**	**1450360,867**	**1711426**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano

Anexo 11: Egresos para Escenario Optimista

COSTO DE VENTAS

NOMBRE DE PRODUCTO	COSTO UNITARIO	VENTAS SEMANA	VENTAS MES	VENTAS ANUALES	COSTO ANUAL
JARRAS	35,85	30	120	1440	Bs51.624,00
BOTELLAS DE WHISKEY	207,6	3	12	144	Bs29.894,40
BOTELLAS DE CERVEZA	16	30	120	1440	Bs23.040,00
BOTELLAS DE JÄGER	189,6	3	12	144	Bs27.302,40
BOTELLAS DE RON	135,8	6	24	288	Bs39.110,40
BOTELLAS DE VODKA	135,8	6	24	288	Bs39.110,40
BOTELLAS DE FERNET	75,8	6	24	288	Bs21.830,40
COCTELES DE LA CASA	11,03	30	120	1440	Bs15.883,20
JARRAS ESPECIALES	79,16	9	36	432	Bs34.197,12
BEBIDAS SIN ALCOHOL	2,51	15	60	720	Bs1.807,20
JUGOS NATURALES	1,5	15	60	720	Bs1.080,00
SHOTS	6	30	120	1440	Bs8.640,00
VASOS	16,13	30	120	1440	Bs23.227,20
COVER	1	150	600	7200	Bs7.200,00
TOTAL					**Bs323.946,72**

PROYECCIÓN	***2021***	***2022***	***2023***	***2024***	***2025***	***2026***
Incremento 18% anual	*323946,72*	*58310,41*	*68806,28*	*81191,41*	*95805,87*	*113050,9*
Total con incremento		**382257,1**	**451063**	**532254,8**	**628060,6962**	**741111,6**

Fuente: Elaboración Propia con datos brindados por Target Urbano