

**ESTRATEGIAS PARA ESTRUCTURAR Y POSICIONAR UN BAR
(SCOLLERA'S BAR)**

YICELA ANDREA ZULUAGA TORO –
C.C. 43.927.254

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN
2012

**ESTRATEGIAS PARA ESTRUCTURAR Y POSICIONAR UN BAR
(SCOLLERA'S BAR)**

YICELA ANDREA ZULUAGA TORO
C.C 43.927.254

Monografía de grado se presentada como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático
JOHN FABIO SOTO

Asesor Metodológico
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN
2012

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
1.1 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	15
2. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS Y DE SERVICIO AL CLIENTE	23
2.1 INCENTIVOS PARA FIDELIZAR DE EMPLEADOS	23
2.2 LOS MOTIVADORES	25
2.3 INCENTIVOS	26
2.4 ESTRATEGIAS PARA MANTENER CLIENTES Y AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	29
3. GESTIÓN Y CONTROL DE COSTOS	35
4. PLAN DE POSICIONAMIENTO	46
4.1 COMUNICACIÓN Y MERCADEO	46
4.2 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS BASADAS EN EL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	57
4.2.1 Formulación y Elaboración de Planes de Acción.	57
4.2.2 Diagnóstico empresarial.	58
4.3 ESQUEMA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	67
5. CONCLUSIONES	72
6. RECOMENDACIONES	73
CIBERGRAFIA	74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	17
Tabla 2. Cronograma de estrategias	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional Scollera's Bar	11

RESUMEN

El objetivo de la monografía es posicionar el bar Scollera's Bar, para ello es necesario realizar un análisis completo que comprende desde su estructuración hasta el servicio que ofrece al cliente, y así desarrollar los planes que permitan el logro de los objetivos, los frentes trabajados son: en el primer capítulo el diseño de la estructura organizacional, en el segundo las estrategias de motivación a los empleados y de servicio al cliente, en el tercero la gestión y control de costos, y en el cuarto el plan de posicionamiento.

The purpose of this essay is to position the Scollera's bar, this requires a full analysis ranging from its structure to the services offered to the customer, and then develop plans to enable the achievement of the objectives. The topics covered in this paper are: in the first chapter the design of the organization structure, in the second chapter: motivation strategies for employees and customer service, in the third chapter: management and cost control, and in the fourth chapter the positioning plan of the barz.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se busca desarrollar un plan de posicionamiento para el bar llamado Scollera's Bar, ubicado en el municipio de Bello en la llamada zona rosa, se encuentra rodeado por 24 establecimientos más, entre bares, discotecas y comidas rápidas.

El análisis se da por la problemática que viven los socios en el día a día, debido a la alta rotación de empleados, el poco control sobre los inventarios y proveedores, la necesidad de tener estrategias enfocadas y fundamentadas en el cliente, la alta competencia y la necesidad de mejorar la ganancias que se perciben; luego del análisis realizado en el anteproyecto se plantearon los siguientes capítulos para atacar los principales problemas identificados y trabajarlos con prioridad, en el primero se habla de la organización como un todo, se define la estructura propia del bar y se realiza un análisis de la matriz DOFA; el segundo se habla de la motivación de los empleados como estrategia para mejorar el servicio al cliente, allí se detallan algunas teorías y su aplicación en el día a día; en el tercer se habla de la importancia del control de costos en este sector y la forma de gestionarlo adecuadamente, para ello se hizo una investigación propia del sector y las aplicaciones que hay en el mercado; en el cuarto capítulo se trabajan dos temas enfocados en el objetivo de posicionamiento, uno atado a una estrategia de comunicación amplia basada en las tendencias actuales y en el desarrollo de una herramienta administrativa para la gestión del día a día, el control y el planteamiento de nuevas estrategias que permitan el mejoramiento continuo.

A lo largo de todo el trabajo, se observa la aplicación en el bar o las estrategias propuestas para aplicar los conceptos y conocimientos adquiridos.

1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Scollera's bar, es un establecimiento comercial ubicado en el municipio de Bello, en la llamada zona rosa, tiene un año de creación en el cual se ha podido observar algunos altibajos en sus ventas, dichos altibajos han sido acompañados por ciertas épocas del año.

Durante el primer año de funcionamiento se observó que en el primer semestre se tuvieron altas cantidad de ventas y clientes, pero los últimos meses del año (noviembre y diciembre) estuvieron acompañados de invierno, cierre por elecciones, lo cual trajo como consecuencia bajo nivel en las ventas; dado este comportamiento se ha visto la necesidad de hacer una evaluación transversal y crear o modificar procesos o actividades que hoy se están ejecutando de manera incorrecta con el fin de mejorar sus ventas y posicionamiento.

Con este trabajo se busca dar una organización estructural, a partir de la cual cada uno de los gerentes tenga claro su rol y funciones, además se deben plantear las funciones para los empleados y así buscar las estrategias que ayudarán a lograr objetivos como: control de ventas e inventarios, aumento de ventas, aumento de participación en el mercado y posicionamiento del bar.

1.1 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de toda empresa debe ser abierta, de manera que los empleados puedan tener una comunicación efectiva con su jefe, puedan exponer sus ideas pues finalmente son los empleados los que conocen las debilidades y fortalezas de la empresa, por ello pueden aportar ideas innovadoras en busca del logro de los objetivos generando un aumento en los niveles de ventas.

La estructura organizacional ideal para este tipo de empresas, es aquella que está en constante cambio, abierta a la voz del cliente para brindarle satisfacción de acuerdo a sus necesidades por ello se quiere tomar como referencia la organización inteligente en la cual el constante cambio es su referente, tiene una relación gana - gana con los clientes y proveedores, tienen buena comunicación y trabaja en equipo, las características anteriores son propias de un establecimiento comercial ya que debe estar atento los cambios del cliente y el entorno. Uno de los pilares para lograr una organización inteligente es el pensamiento sistémico, en donde se escucha la voz de todas las personas de la empresa y se hacen participes de la toma de decisiones, dentro de lo cual se debe tener presente que hay personas que se pueden resistir al cambio, pero que el gerente debe tener planes y estrategias para que todos los empleados comprendan las nuevas políticas.

Dicha estructura, además de ser adecuada debe estar conformada por personal idóneo, con esto se pretende decir que las personas del nivel directivo medio y alto, deben estar completamente identificadas con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y filosofía, para que puedan transmitir plenamente al personal que lideran esos mismos elementos. Buena parte de la responsabilidad en el logro de metas depende de la capacidad de quien dirige el personal para motivarlos y comprometerlos.

Para Scollera's bar se ha definido como estructura la división horizontal, por sus características, es la que se quiere aplicar porque dicha estructura aporta al desempeño y progreso de la misma.

Las principales características de la estructura horizontal son:

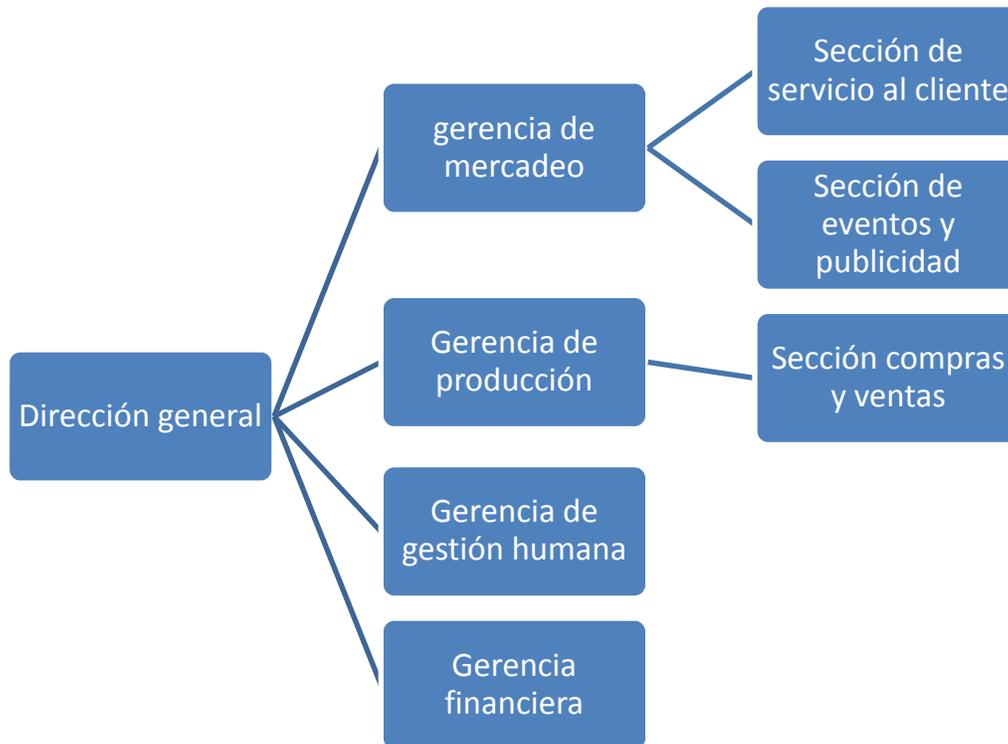
Los departamentos son sectores que agrupan actividades similares y homogéneas; la comunicación es una característica fundamental que llega al logro de sus objetivos.

Actualmente, Scollera's bar no cuenta con una estructura definida, por lo cual se quiere lograr no solo una definición sino cumplir las características que tiene la estructura horizontal e inteligente para que se refleje en los resultados; para lograrlo, cada uno de los gerentes definidos debe velar por cumplir y motivar a sus empleados a que cumplan con temas como: la comunicación, la innovación, la satisfacción del cliente, que estén abiertos al cambio y algo muy importante que estén abiertos a la retroalimentación para buscar un mejoramiento continuo.

Para el caso en estudio se tienen identificados cuatro frentes: mercadeo, gestión humana, producción y finanzas; estos frentes son considerados estratégicos para las ventas y posicionamiento en el mercado ya que encierran los aspectos fundamentales para lograr los objetivos propuestos entre ellos ganar la participación en el mercado; como es una pequeña empresa es fundamental que todas las áreas identificadas estén en comunicación permanente pues del resultado de una dependerá el logro de todos.

SCOLLERA'S BAR

Figura 1. Estructura organizacional Scollera's Bar



Temas que se atacan en cada uno de las gerencias:

- Dirección general: es quien lidera la planeación estrategia del año, a través del planteamiento de objetivos que busquen alcanzar mejores resultados, motiva y proporciona un ambiente apropiado para la alcanzar dichos objetivos, evalúa los resultados de la ejecución de los periodos, toma decisiones trascendentales para el futuro de la empresa, tiene a cargo los gerentes de las diferentes áreas identificadas.
- Gerencia de mercadeo: Es la encargada de coordinar las estrategias que llegan directamente al cliente, para lograr los objetivos propuestos por la

dirección general, esto se hará bajo los análisis de mercado que se realizarán constantemente, además se toman decisiones relacionadas con la orientación de los productos que se ofrecen basados en el análisis de la matriz DOFA, dichas decisiones deben impactar directamente al cliente para ejercer sobre él la necesidad de compra, recordación, fidelización, etc. dentro de esta se encuentran las siguientes secciones:

Sección Servicio al cliente: Esta sección debe estar en constante evaluación de servicio y planteamiento de estrategias que permitan el cumplimiento de la promesa al cliente, que tenga su producto en el momento y condiciones adecuadas.

Sección de eventos y publicidad: Su principal función dar a conocer el bar a través de medios y campañas de publicidad, además debe estar en la búsqueda constante de oportunidades para hacer eventos que llamen la atención de los clientes.

- Gerencia de producción: A partir de la investigación y mejores prácticas debe plantear y ejecutar estrategias que permitan tener adecuados procesos de compras y ventas de los productos buscando minimizar los costos
- Gerencia de gestión humana: Debe velar por una adecuada selección del personal que cumpla con las características y habilidades requeridas, como por ejemplo: servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales, abierta al cambio, entre otras... de manera que sea apta para cumplir con las labores definidas, además debe hacer un seguimiento y retroalimentación constante.
- Gerencia financiera: Luego de realizar un análisis detallado y definir lo que sería más adecuado para la gestión en bares, la función de esta gerencia es llevar control, regular gastos, costos y utilidades, además debe plantear

estrategias para aumentar el valor de la empresa y exigir a las demás gerencias un mejoramiento continuo.

Con una estructura definida cada uno de las cabezas visibles debe velar por el buen desempeño de sus funciones para alcanzar las metas trazadas por la dirección general.

Uno de los procesos más importantes en toda empresa es la selección de sus empleados, en Scollera's bar no se tiene definido dicho proceso por lo cual también es necesario hacerlo:

Dice la teoría, que el personal es el activo más importante de la empresa, por tanto su selección debe ser un proceso claramente definido, que contenga los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral.

Lo primero es definir los cargos, puestos o vacantes a cubrir, esto es, identificar la necesidad de la persona, construir un perfil tanto personal como laboral, que incluya: cualidades y características personales necesarias para desempeñar el cargo; avances de estudios y experiencia laboral en el medio, de tal manera posteriormente en la entrevista se pueda evidenciar si efectivamente cumple con lo solicitado y si puede o no desempeñarse. Se deben determinar las competencias y aptitudes necesarias para cada cargo a ocupar.

Según artículo publicado "La elección de la persona debe ser tal que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización."

Por tanto un perfil general para vincular a una persona en Scollera's bar sería:

- Persona entre los 20 y 40 años: principalmente se necesitan meseros, por lo cual el rango de edad es ideal ya que se quiere proyectar una imagen de confianza, seguridad y de personas adultas, de tal manera que se pueda evitar el ingreso de menores de edad.
- Gusto el contacto con el cliente: es un aspecto fundamental, pues lo más importante es brindarle al cliente un buen servicio para generar una buena imagen, y por tanto una buena imagen y posicionamiento.
- Con buenas relaciones interpersonales: La persona debe contar con buenas relaciones tanto con los clientes, como con los compañeros y jefes; de tal manera que se transmita un buen ambiente laboral, lo cual también se traduce en buen servicio.
- Innovador en el servicio: Siempre con ganas de mejorar y que aporte ideas innovadoras que permitan acercar más al cliente.
- Activo y con iniciativas: una persona que esté siempre alerta y pendiente de sus clientes, de sus funciones y con iniciativas que permitan poner en práctica para mejorar.
- Disponibilidad para trabajar hasta altas horas de la noche y por un tiempo prolongado: Por ser un bar, se requiere que la persona esté disponible hasta el momento del cierre.

La estabilidad de las personas en su puesto de trabajo es un aspecto a resalta en este campo, durante el levantamiento de la información se observó afectación en el servicio al cliente por este concepto pues en ocasiones faltaba un mesero o a

los dueños les correspondía desempeñar sus funciones; por ello se emprendió la tarea de buscar personas que de alguna manera garanticen la prestación de sus servicios por un tiempo prudencial de seis meses, con esta práctica se han observado buenos resultados, como los siguientes:

- Los clientes identifican las personas.
- Los meseros conocen sus funciones y se apropian de ellas mejorando los tiempos de respuesta.
- Hay sinergias y colaboración entre ellos.
- Buen ambiente laboral.
- Mejoramiento continuo y aporte de ideas.

1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. Casi todas las organizaciones disponen de unos recursos limitados los cuales deben ser administrados correctamente con el fin de maximizar las utilidades, por tanto es necesario diseñar estrategias con base en la situación real de la empresa, esto significa que se debe realizar un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, ya que la herramienta que permite hacer un diagnóstico general, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si no existen.

Cuando se crea una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal, pero igualmente se fundamentará en la misión y visión de la empresa.

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Además se deben plantear planes de contingencia.

Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante qué forma se financiará, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero.

El resultado del análisis es material suficiente como para poder diseñar el plan estratégico, es decir, para poder escribir los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias a mediano y largo plazo; las metas y las políticas a corto plazo.

A continuación se encontrará el análisis de la matriz DOFA que se realizó para Scollera's bar, del cual se plantearán estrategias encaminadas al mejoramiento de las situaciones actuales y que permitan lograr los objetivos que se han propuesto, inicialmente se encuentra el cuadro con lo identificado:

Tabla 1. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Estabilidad de empleados	1. Tipo de música de otros establecimientos
2. Ventas bajas	2. Cierre de establecimientos por incumplimientos
3. servicio al cliente	3. Vía peatonal
4. Falta dj	
5. Costos de operación	
6. Falta de control contable	
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Amplitud del lugar	1. Venta de licor adulterado en otros lugares
3. Eventos frecuentes	2. Apertura de mas establecimientos
4. Variedad en el tipo de música	3. Venta de cocteles y shots en otros lugares
5. Permiso de apertura hasta altas horas de la noche	4. Costos de inventarios
6. Celebración de cumpleaños con obsequio	
7. Precios	

Una vez planteadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se procede con el análisis mencionado anteriormente:

- **Debilidades:** Tienen una gran incidencia en el nivel de ventas que se ha observado en Scollera's bar, ya que están concentradas en el servicio, costos, control contable y ventas, aspectos que se consideran fundamentales para trabajar y convertirlas en fortalezas, se ha evidenciado que dichas debilidades son resultado del poco tiempo que tienen para invertir los socios en el seguimiento a actividades críticas. Dentro de las estrategias que se planteen el foco serán las debilidades pues son más factibles de cumplir en las circunstancias actuales.

- Oportunidades: realmente las oportunidades identificadas son pocas por la homogeneidad que se ve en la llamada zona rosa, pues están fundamentadas en los incumplimientos de otros establecimientos ocasionándoles el cierre y en la cantidad de personas que circula por la zona, éstas por ejemplo son importantes para ganar participación en el mercado.
- Fortalezas: aunque estas parecen muy simples, son de gran importancia para la atracción de clientes, pues se enfocan en estrategias actuales que han arrojado buenos resultados, como por ejemplo: celebración de cumpleaños, eventos alusivos a la época, precios bajos, entre otros hacen que sean estrategias diferenciadoras, por lo cual es importante seguir trabajando y perfeccionando su ejecución y resultado.
- Amenazas: estas nos impactan directamente porque situaciones como: la venta de licor adulterado en otros establecimientos crea mala imagen en la zona retirando clientes, la llegada de competencia genera curiosidad de los clientes por conocer lo cual obliga a estar constantemente en innovación, como por ejemplo la venta de shots y cocteles en otros lugares, también genera curiosidad.

La combinación de aprovechar las fortalezas y trabajar en las debilidades son perfectas para lograr los resultados de aumento de ventas pues estas concentran las actividades que hoy se están ejecutando y que pueden tener un cambio radical, sin embargo no se puede descuidar la innovación, esta es una pieza importante en todas las empresas.

Con base al análisis de la matriz DOFA se han planteado planes de acción que permitan tener victorias tempranas e ir percibiendo buenos resultados, para cada uno de los planes de acción se definirá un objetivo, estrategia, y cronograma:

Crear base de datos:

Objetivo: atraer clientes mediante la celebración de su cumpleaños, para ello contará con decoración y obsequio gratis.

Estrategia: Los días de apertura un mesero pasará mesa por mesa, tomando los datos de los clientes para dejarlos registrados en la base de datos, ésta se revisará diariamente y se enviará un correo electrónico a la persona que cumple años, para felicitarla e invitarla a celebrar su cumpleaños en el bar, dentro de la celebración se incluirá: decoración de la mesa, torta, collares o sombreros según la elección.

Cronograma: Actualmente se encuentra en ejecución, y se espera seguirla alimentando hasta que se agote la estrategia.

Plan de comunicación:

Objetivo: con este se pretende hacer publicidad y llegar a los clientes potenciales con un mayor impacto y así generar recordación.

Estrategia: para ello se utilizarán medios como el correo electrónico, redes sociales, mensajes por blackberry y se contará con una persona a la entrada del bar con el fin de estar invitando los clientes potenciales, aprovechando que la vía es peatonal y transcurre gran cantidad de gente.

Cronograma: Este plan se encuentra en ejecución y se seguirá haciendo durante 7 meses, dos meses con mayor intensidad y se irá disminuyendo progresivamente.

Contratación de DJ:

Objetivo: Amenizar un poco más el ambiente, mejorar la mezcla de música y mejorar los tiempos de servicio al cliente.

Estrategia: Hacer mezclas de música y tener un repertorio en la noche para atraer y animar los clientes al consumo.

Cronograma: Se espera contar con su presencia en 4 meses de manera indefinida

Incentivos para fidelizar empleados:

Objetivo: Motivar los empleados de tal manera que presten un buen servicio y permanezcan un tiempo de seis meses trabajando en Scollera's bar.

Estrategia: Se realizará un análisis de los factores motivacionales para cada uno y con ello se elaborará un plan que se ajuste a los presupuestos y que represente valor para cada uno de ellos.

Cronograma: Dos meses para terminar el plan y comenzar la ejecución.

Fidelizar clientes:

Objetivo: Lograr que los clientes frecuenten el bar por lo menos tres veces en el mes.

Estrategia: Ofrecer un buen servicio de manera que no solo salga satisfecho sino que se creen experiencias, mediante el cumplimiento de un manual de servicio al cliente.

Cronograma: El programa se encuentra en construcción para ejecutarlo en un mes

Creación de control para las ventas y análisis de costos:

Objetivo: Contar con herramientas que permitan tener control sobre inventarios, costos, gastos y rentabilidad de Scollera's bar

Estrategia: Con base a referenciaciones se determinará la mejor manera de llevar el control

Cronograma: Tres meses

Establecer una frecuencia para organizar eventos:

Objetivo: Determinar la frecuencia adecuada y el tipo de eventos que motivan a los clientes.

Estrategia: Hacer referenciaciones con otros bares y evaluar los resultados de los eventos propios para realizar un análisis.

Cronograma: Cuatro meses.

Garantizar excelencia en el servicio:

Objetivo: Contar con estrategias que garanticen la buena prestación de servicio.

Estrategia: Realizar encuestas semanales sobre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio y con ello el análisis de los mismos para mejorar los planes establecidos y la capacitación que se da a los meseros.

Cronograma: Plan en ejecución para finalizar en tres meses con revisiones quincenales.

2. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS Y DE SERVICIO AL CLIENTE

El servicio es una estrategia ganadora que implica desarrollar competencias específicas en la empresa y en sus colaboradores, de tal manera que los resultados sean el mantenimiento e incremento de clientes y ventas.

2.1 INCENTIVOS PARA FIDELIZAR DE EMPLEADOS

Tener empleados motivados es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Las organizaciones se han dado cuenta que para motivar los empleados deben alejarse de los métodos "comando y control", y acercarse a "aconsejar y acordar". Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás.

Algunas teorías son:

Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor definió dos estilos de liderazgo, conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y". Los gerentes "Teoría-X" piensan que sus subordinados responden principalmente a la "zanahoria" de premios y al "látigo" disciplinario. Los gerentes "Teoría-Y", por su parte, piensan que el trabajo mismo es la principal fuente de satisfacción, y se esforzarán siempre por dar lo mejor de sí.

La mayoría de las personas y organizaciones están en algún lugar entre ambas teorías.

Jerarquías de Maslow: Una de las teorías de motivación más conocidas es la de Abraham Maslow, conocida como la pirámide de Maslow. Según esta, el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:

- Fisiológicas: calor, refugio, comida, sexo.
- Seguridad: sentido de seguridad, ausencia de miedo.
- Necesidades sociales: interactuar con otras personas, tener amigos.
- Estima: ser apreciado por otras personas.
- Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial.

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo.

Teoría motivacional de Herzberg: Habla de dos factores: “higiene” y “motivadores”. Los de “higiene” son necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción. Estos factores son:

- Salario y beneficios: incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.
- Condiciones de trabajo: horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo.
- Políticas organizacionales: reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización.
- Status: rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás.
- Seguridad laboral: la confianza de tener su empleo seguro en la empresa.

- Supervisión y autonomía: el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo.
- Vida de oficina: nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo.
- Vida personal: el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses.

2.2 LOS MOTIVADORES

Son aquellos factores que realmente impulsan a la persona hacia el logro. Son los que un gerente debería proveer para mantener una fuerza de trabajo satisfecha. Los motivadores son:

- Logro: lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.
- Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.
- Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.
- Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.
- Mejora: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser

honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

2.3 INCENTIVOS

Si un empleado gana un buen salario, tiene buenos beneficios, tiene un trabajo interesante y con responsabilidad, y es reconocido por su buen trabajo, no debería necesitar incentivos adicionales para hacer bien su trabajo. Es importante que no se acostumbren a esperar recompensas especiales por hacer el trabajo que deben hacer.

Sin embargo, siempre se deben reservar incentivos excepcionales para cuando se requieren esfuerzos especiales para lograr objetivos exigentes.

Existen muchos tipos de incentivo. Como regla general, se suelen dividir entre financieros (aumentos de sueldo, bonos por desempeño, etc.) y no financieros (una placa de reconocimiento, un puesto privilegiado de estacionamiento, etc.).

Partiendo de la teoría vista anteriormente sobre la motivación, a continuación se detallan algunas estrategias que se llevarán a cabo para motivar a los empleados de Scollera's bar, partiendo de los factores motivacionales para cada uno:

- Ambiente de trabajo positivo: Se fomentará la creatividad, el aporte de nuevas ideas e iniciativas que permitan tener un ambiente de trabajo agradable; por ejemplo salidas entre los empleados, momentos de recreación con su familia, celebración y descuentos en sus días de cumpleaños, descuentos para familiares.
- Participación en las decisiones: Se les facilitará a los empleados un ámbito para que tomen decisiones sobre su día a día, y en ocasiones se les hará

partícipes de decisiones que comprometen el futuro del bar, por ejemplo para lanzar un nuevo producto se debe conocer cuáles han sido las tendencias de los clientes, cuáles han sido sus sentimientos y solicitudes, ya que ellos como conocedores del cliente tienen aportes que les llegan directamente.

- Involucrarlos en los resultados: Contarles sobre el comportamiento del periodo, cuáles fueron los resultados, si están dentro de los parámetros que se habían planteado y cómo su esfuerzo y empeño contribuyó al logro de los mismos.
- Sentido de pertenencia al grupo: Valorando como persona al empleado y reconociendo sus aportes se logra que cada uno de ellos se identifique con Scollera's bar y tenga un sentido pertenencia.
- Ayude a crecer: A medida que se tengan mejores resultados, se hará una mejor capacitación y se contratará con empresas que ayuden a profundizar las habilidades de humanas y de servicio.
- Feed-Back: Cada mes se separará un espacio para compartir y retroalimentar a cada uno de los empleados, con el fin de reconocer los puntos fuertes y de notar los puntos débiles para reforzarlos.
- Escucharlos: Reunirse con los empleados de forma periódica para tratar los temas más críticos del mes, con el fin de conocer puntos desconocidos para los gerentes y tenerlos en cuenta para sus estrategias.
- Agradecer: Agradecer sincera y constantemente los esfuerzos de las personas que aportan con su labor.

- Premiar la excelencia: Reconocer y premiar los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario durante el mes, de manera que cada mes estén más motivados a realizar sus actividades, los premios se harán con días libres, con descuentos para sus familiares, con empoderamiento en sus funciones, y en ocasiones con comisiones.

La idea es que los temas mencionados se trabajen como equipo, al menos dos veces al mes, de manera que se puedan ir afianzando algunos temas y todas las personas (tanto gerentes como empleados) se vayan adaptando a las actividades, también se contará con espacios individuales que los mismos empleados soliciten o por ejemplo para el feed-back pues la idea es que cada vez sean más constructivas y que no comprometan la personalidad o autoestima de alguno.

Un error que puede cometer empresa es pensar que la única motivación que rige al trabajador es el dinero. La motivación obedece más a un componente psicológico que económico, por ejemplo la competencia, la aceptación y reconocimiento de los logros, las relaciones personales entre superiores y dependientes, el empoderamiento, responsabilidad y confianza; pero la aplicación de estas medidas depende mucho de la personalidad del jefe o del superior, pues requiere tener desarrollada la habilidad de liderazgo.

Dentro del análisis de Scollera's bar se ha evidenciado que la motivación es una parte fundamental que lleva al buen servicio al cliente y por tanto al buen desempeño del establecimiento, es por ello que se quiere concentrar un esfuerzo grande a la motivación y fidelidad de los empleados, de manera que comportamientos como cobrar de mas en las cuentas alejen los clientes, esto es un proceso y que se debe alimentar constantemente para tener nuevos puntos de motivación, se ha analizado tener algunos cambios para evitar ciertos comportamientos y no comprometer al cliente final, los cambios son:

- Rotación por todos los puestos de trabajo.
- Asignar actividades de mayor responsabilidad.
- Descuento para la familia o amigos.
- Días de descanso por llevar la mayor cantidad de mesas.
- Premiar las estrategias de los empleados que sean alcanzables y que mejoren las ventas.
- Crear espacios de dispersión en equipo.
- Obsequio por celebrar su cumpleaños.

2.4 ESTRATEGIAS PARA MANTENER CLIENTES Y AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Hacer crecer un negocio significa aumentar el número de clientes o el monto de las ventas.

Para ello se puede, por ejemplo, crear nuevas promociones de ventas, capacitar al personal, mejorar los procesos productivos, diseñar nuevos productos o rediseñar los existentes, ofrecer servicios extras, etc.

Pero cuando se habla de hacer crecer un negocio, generalmente se hace referencia a un aumento significativo de la clientela o de las ventas, y las principales formas de lograr ello son: asociarse con otras empresas, atender nuevos tipos de consumidores, aumentar los puntos de ventas, incursionar en mercados externos, mejorar el servicio al cliente y aumentar la publicidad. Incrementar el nivel de las ventas para Scollera's bar es un reto, dado que en general se ha observado un comportamiento bajo, sin embargo para este bar significa no solo aumentar sus ingresos y por tanto sus costos, sino la creación de empleo, el desarrollo de nuevas actividades laborales de los mismos socios, retribución a la inversión, entre otras con el aumento de las ventas se gana reconocimiento y experiencia en el mercado.

A continuación se mencionan algunas estrategias que sirven de apoyo para lograrlo:

- Asociarse con otros bares: iniciar negociaciones con bares aledaños o bares que tengan un mayor reconocimiento de manera que pueda dar a conocer ante los clientes.

Estas alianzas en empresas podrían consistir, por ejemplo, en acuerdos para combinar recursos (por ejemplo, financieros, humanos, tecnológicos), combinar funciones (por ejemplo, procesos productivos, distribución de los productos), compartir información (por ejemplo, conocimiento del mercado), compartir canales de distribución o puntos de ventas, o clientela (por ejemplo, en el caso de que ambas empresas tengan diferentes tipos de productos, pero similar tipo de clientes, y ello nos permita ofrecer nuestros productos a sus clientes, y ella, sus productos a los nuestros), etc.

La idea de asociarse es buscar empresas del mismo tamaño, y con similares aspiraciones de crecimiento que, de algún modo, a través de algún acuerdo, se pueda obtener una mayor rentabilidad para ambos, o una ventaja competitiva ante otras empresas rivales.

Para Scollera's bar, las alianzas estratégicas van encaminadas en compartir eventos y personal con los mismos, además de tener referenciaciones sobre el comportamiento del mercado para el planteamiento de nuevas estrategias, esto se realizará con otros bares que lo complementen de tal manera que lo que no se ofrezca en un bar lo supla el otro.

- Atender nuevos tipos de consumidores: Tiene como objetivo orientar nuestros productos o servicios de tal manera que estén dirigidos a tipos de consumidores

diferentes a los que ya se están atendiendo, pero sin dejar de atender éstos últimos.

Por ejemplo, si los productos o servicios están dedicados a personas de un determinado rango de edad y de un determinado nivel socioeconómico, se podría dirigir también a personas de otros rangos de edad y de otros niveles socioeconómicos.

Para ello puede ser necesario crear nuevos bienes o servicios, o simplemente adaptar los productos que ya se tienen, de modo que también puedan satisfacer las necesidades o deseos de los otros tipos de consumidores.

Dentro de esta estrategia se observa algo muy importante, en que el mercado hay algunas necesidades que no se están satisfaciendo, por lo cual es una oportunidad de incursionar en la venta de nuevos productos y clientes nuevos, para ello se debe hacer un análisis completo del producto y del cliente, además de su plan de lanzamiento y seguimiento, esto es una muestra más de la necesidad que se tiene de estar preparado para el cambio y no rezagarse en el pasado porque el cliente cada vez es más exigente.

- Aumentar los puntos de ventas: Consiste en aumentar los lugares en donde se puede ofrecer o vender productos, lo cual representa para este caso poner sucursales de Scollera's bar lo cual no está dentro de los pronósticos ni del alcance de este trabajo, pero en general, tiene como objetivo ampliar el mercado y poder llegar a consumidores del mismo tipo al que se está atendiendo, pero que estén en lugares en los que no eran distribuidos los productos.

Para aumentar los puntos de ventas, se pueden abrir nuevos locales, tiendas, sucursales o franquicias, se puede hacer uso de nuevos intermediarios o

distribuidores, o crear nuevos canales de ventas como, por ejemplo, la creación de una página web donde se ofrezca y venda los productos.

- Buscar mercados externos: Exportar es una variación de la estrategia anterior, consiste en atender nuevos mercados, pero que estén en el extranjero.

Para poder exportar se debe buscar, hacer contacto con intermediarios en el extranjero que quieran distribuir o vender los productos propios, o buscar clientes que les compren directamente.

La forma más sencilla de lograr ello es creando la página web y promocionar los productos en Internet; otra forma de empezar a exportar es participando en ferias internacionales.

Esta es una de las estrategias que mayor análisis requiere, pues se trata de llegar a lugares a los cuales no se ha atendido, por lo cual, necesita una mayor inversión de capital para la atención de un público diferente, en condiciones diferente; este punto no se desarrollará porque no está dentro de los planes de los socios tener un plan de internacionalización.

- Mejorar el servicio al cliente

Brindar un buen servicio al cliente es la forma más eficiente de hacer crecer un negocio. Consiste en brindar una buena atención, un trato amable, cumplir con los tratos y promesas, ofrecer una rápida atención, un trato personalizado, etc.

Para ello es necesario capacitar a todo nuestro personal, sobre todo aquél que tenga que interactuar constantemente con el cliente.

El brindar un buen servicio al cliente permite crecer, ya que no sólo se logra que el cliente vuelva a comprar, sino que también se logra que recomienden los productos o servicios a otros consumidores.

Normalmente, un cliente se siente satisfecho si su expectativa se satisface según sus propios parámetros de evaluación, es decir, no basta con atender su necesidad de un producto específico, sino que dicho producto debe tener los atributos y cualidades esperados al momento de hacer el pedido lo cual lleva al prestador del servicio a convertirse en un intérprete de su expectativa para reconocer si lo que espera el cliente se refiere a calidad, cantidad, oportunidad y/o costo, por tanto a pesar de tener creado un manual básico para la atención del cliente, es necesario que los empleados de Scollera's bar sean muy intuitivos y tengan la capacidad de interpretar los deseos del cliente, de tal manera que se supere sus expectativas.

Es importante que los empleados cumplan con unas normas mínimas de atención al cliente, con el fin de contar con un estándar y de alguna manera homogenizar su comportamiento y así contribuir a que el cliente tenga su mejor experiencia en Scollera's bar, a continuación se detalla lo que sería el derrotero:

- Dar la Bienvenida.
- Dar a conocer su nombre.
- Ofrecer el servicio.
- Entregar de pedido en máximo 4 minutos.
- Garantizar el constante servicio de agua, mesa limpia y pasante.
- El mesero debe estar muy atento a su zona de clientes, lo cual no significa que no pueda atender a otros.
- El mesero debe servir el primer trago al cliente.
- En caso de que un compañero no pueda atender una mesa, otro lo debe cubrir y darle la información del pedido.

- En la barra el despacho del pedido debe ser de máximo 2 minutos de entrega
- No deben hablar por celular ni blackberry.
- En todo momento se debe respetar al cliente.
- Tomar atenta nota de los pedidos realizados y realizar control a la hora de entregar la cuenta.
- Cumplir su horario laboral.
- Complacer con la música, tipo de vasos y copas, tipo de refrigeración del trago
- Actitud de servicio.
- Ser exactos en el cobro.

Este derrotero se estructuró con el fin de estandarizar el proceso de atención, y definirle límites de desempeño a los empleados de manera que no se vaya creando un ambiente de confianza para tomar ciertos atributos, por tanto este es la base para atender al cliente, pero también tiene como fin servir de manual para el cumplimiento de normas al interior del bar.

La estrategia de servicio es orientada a todas las personas de Scollera's bar, así no tenga una relación directa con el cliente, ya que en la medida que se cumpla con esta premisa se logrará tener un mejor ambiente laboral y cada una de las personas pondrá todo su empeño para lograr los resultados esperados; adicionalmente se contará con una evaluación de servicio (como se mencionó anteriormente) con el fin de realizar retroalimentación constante sobre el estado y puntos que se deben mejorar del servicio; en la medida que se adopten correcciones visibles y que sean valoradas por el cliente mayor será la motivación y atracción que sentirá por regresar en una próxima oportunidad.

3 GESTIÓN Y CONTROL DE COSTOS

Desde el comienzo de este trabajo se detectó el control de costos como un aspecto a mejorar y un objetivo a lograr, porque se ha evidenciado una falencia grandísima al no conocer: los costos reales de su inventario, el costo de su operación, el nivel de ventas que se debe alcanzar y el nivel de inventario que debe mantener. Con la información que hoy se tiene del Scollera's bar no se pueden tomar decisiones que comprometan su futuro, en caso de tomarse alguna no estará fundamentada en cifras y hechos reales sino en supuestos y conocimiento de la persona.

El secreto para gerenciar exitosamente cualquier organización, es teniendo información precisa, confiable y a tiempo del negocio. El gerenciar un bar no es diferente.

Es esencial el control y el gerenciamiento del bar en forma efectiva, sin embargo los sistemas gerenciales utilizados por muchos bares en todo el mundo son totalmente inadecuados.

Llevar estadísticas es importante ya sea para una pequeña o gran empresa ya que permite tomar una serie de decisiones que comprometen el futuro y desempeño de la misma, dichas decisiones son enfocadas a vender más, a atender mejor a los clientes y a evitar conflictos internos.

A pesar de que llevar estadísticas es un insumo fundamental, se ha intentado en varias oportunidades sin tener buenos resultados, ya que en días de más alto flujo no solo hay más cantidad de pedido sino que la frecuencia con la que se hacen es mayor, haciendo que se olviden cosas o que simplemente se omitan por facilidad, esto sucede porque normalmente solo hay un barman atendiendo múltiples tareas por lo tanto si toma nota, no atiende rápido, no pone música, no entrega pasantes,

esto los ha llevado en varias oportunidades a que uno de los socios apoye en sus actividades y pensar en buscar un apoyo para éste. Este tipo de situaciones, aunque se tienen presentes no han sido alentadoras de tomar la decisión definitiva y poner una persona más, sino que sigue pasando el tiempo y se prefiere desistir de conocer el detalle de su negocio y estar disponibles para apoyar, sin percibir que no solo afectan servicio al cliente y ventas sino también la imagen del bar.

Para llevar las estadísticas correspondientes a las ventas, control de inventarios y cotos se ha intentado por varios medios: cuadernos de contabilidad, diseño de una plantilla de acuerdo a los productos tanto manual como en Excel, con macros en Excel, pero no se ha encontrado algo que sea fácil alimentar por el barman ni de gestionar y analizar por los dueños.

Las ventas obedecen a ciclos, y llevando estadísticas de venta, de compra, de días especiales, se puede prevenir con tiempo la preparación de un evento, quizás no sea exacto el consumo pero el flujo de personas tiende a ciclarse, entre mas especial sea el día es más preciso, día de las madres, día del amor y la amistad, los partidos de futbol, etc.

Esto se ve reflejado en aquellos días en los cuales se tiene un sobre cupo, por ejemplo en Scollera's bar se han presentado días en los cuales el servicio es tardío, no se tiene la capacidad para atender a los clientes (por meseros y barman) o no se cuenta con los productos que están solicitando; pero que en otras ocasiones se presenta lo contrario, se tienen demasiados productos que no son vendidos. Aunque para las fechas especiales hay una preparación previa de decoración, inventarios y empleados no se ha logrado tener un conocimiento certero sobre lo que realmente se necesita, esto está estrechamente relacionado con la falta de estadísticas porque son el insumo fundamental para predecir el consumo que se espera tener en cierta época del año de acuerdo a comportamiento historio y tendencia de ventas.

De la misma manera se manejan los días fuertes, si un día de amor y amistad el bar está al máximo, no se debe dejar de tomar nota de cada detalle de consumo y de compra, pues a pesar del éxito de ese día y de la saturación, muy seguramente el próximo año volverá a suceder lo mismo, y si solo se trata de recordar que comprar y que se pronostica vender volverá a pasar lo mismo, pero si se hubiera preparado el día se comportaría como un día casi normal y que a pesar de tanto movimiento todo estaría bajo control.

Lo anterior se hace evidente no solo en los días especiales, sino también en los eventos programados con regularidad, básicamente porque no se tiene historio de lo que en esos días o fechas se ha comprado y lo que se ha consumido por el cliente, por ende la mayoría de veces el bar se queda sin productos para vender, ocasionando no solo atención tardía sino también altos costos de operación, porque evidentemente no se puede dejar de vender por lo cual se debe comprar el licor en licorerías aledañas que venden mucho más costoso que donde se compra el inventario normalmente, reduciendo así los márgenes de contribución en las ventas.

Para evidenciar los ciclos, se puede comenzar un piloto de tomar datos de los días 15 y 30 de cada mes que son los que regularmente la mayoría de las personas reciben su pago, por ejemplo si el mejor día del fin de semana es un sábado, y el día 15 es martes, entonces posiblemente sea mejor el viernes que el sábado, y no por esto falla la estadística sino que se aprende a diagnosticar cuáles son los días estadísticamente más concurridos.

El método mencionado anteriormente se ha tratado de utilizar en varias oportunidades, pero los resultados no han sido los expresados por la teoría, a pesar de que los días de quincena sean en semana el sábado sigue siendo el mejor día del fin de semana, por esta razón se han creado estrategias para fomentar el consumo en días que no sean de quincena propiamente, también se

ha observado que los mejores fines de semana han sido los correspondientes a fechas especiales y eventos.

El licor se conoce comúnmente como "líquido de oro", sin embargo es sorprendente la forma con la que muchos operadores manejan el inventario del licor.

Generalmente, los controles estrictos existen sobre el dinero generado por el licor, y poco se hace para obtener un control eficiente y preciso en la conversión del inventario de licor en dinero. Para ello es muy importante la gestión a través de herramientas que permitan llevar el control de productos y a su vez eliminar errores causantes de las pérdidas económicas, al ser este producto la materia prima principal se deben poner los controles que sean necesarios para llegar al mínimo nivel de merma del licor y eliminar las pérdidas económicas al máximo y como dice más arriba, para convertir todo el inventario en dinero, a continuación se muestran algunas herramientas que se encuentran en el mercado y que son utilizadas por algunos bares obteniendo grandes resultados:

- El "Taylor Made Technologies bar management system" es una de las herramientas más completas del mercado, es simple y efectivo, mejora radicalmente y acelera el control de inventarios al tiempo que se van reduciendo las pérdidas. Provee un manejo de información de alta calidad de cuando y donde ocurre el consumo de licores y bebidas. Es un elemento esencial para dueños y administradores de bares, que han probado que la toma de control mejora la rentabilidad y el margen de ganancias, ayudándolos en el manejo de sus negocios de manera efectiva, eficiente y simple.

Provee una manera efectiva de incrementar ganancias y da la tranquilidad y la libertad de focalizar su atención en ventas, servicios al cliente y otras actividades lucrativas.

Esta solución tiene la combinación del fácil uso, robustez y confiabilidad de los equipos dispensadores y medidores que, conectados al punto de venta y la conectividad del back-office (sistema operativo), realiza el trabajo facilitando la obtención de información para la gerencia.

Los productos Taylor Made Technologies se concentran en el manejo y monitoreo de licores, spirits, cerveza tirada, vino y expendedoras posmixer.

El paquete de dispositivos y software de Taylor Made Technologies proveen:

- Seguridad de los Ingresos: Exponiendo la pérdidas de inventario, ventas no registradas, ventas registradas incorrectamente.
- Seguridad en la calidad de las bebidas: Garantizando que las líneas de cerveza y gaseosas sean higienizadas a tiempo y se cumpla con las normas de limpieza.
- Administración de informes en tiempo real: Posibilita tomar medidas correctivas diariamente.
- Información de marketing: Mostrando estadísticas y tendencias de la venta de bebidas.

El uso de los productos y sistemas Taylor Made Technologies ha demostrado que las pérdidas de los bares llegan hasta un 40%, debido a sistemas de gerenciamiento y procedimientos de control ineficaces.

Toda reducción que se logre en las pérdidas obviamente se traduce directamente en ganancias.

Esta herramienta al ser una de las más completas y con mayor nivel de aceptación, se convierte también en una de las más costosas creada para estructuras grandes o grandes discotecas a nivel mundial, para su uso se requiere un alto nivel de automatización en el back de manera que se pueda obtener el control de sus productos e inventarios que se desea; con los resultados proporcionados le permite a la gerencia conocer su cliente, su mercado y plantear estrategias que le permitan tener un crecimiento en las ventas.

- La técnica en un pequeño bar es con un paquete de reglas. Una regla por botella.

Lo que hacen es contar las botellas cerradas, después medir con la regla correspondiente X botella y al final sacar la diferencia todo esto por shots (1 onza y media). Por ejemplo: Si tienen un inventario inicial 5 botellas completas de Vodka Absolut 750mL (17 Shots * Botella) y al final de la noche quedan 3 botellas cerradas y aparte una que a simple vista se ve a la mitad. Toman la regla correspondiente a esa botella la miden y arroja un 9. Entonces tienen un inventario final de 3 botellas con 9 shots, al momento sacan la venta calculada que sería: inventario inicial menos inventario final y se tendría como resultado una venta de 25 shots de Vodka Absolut.

En esta estrategia de marcar las botellas, cada turno le hace una entrega al barman como se hace con un cajero con el dinero, al barman se le entrega el inventario de botellas, las botellas se marcan en el lugar en que se encuentran, se cuentan las bebidas que se consumen en el turno y al final se vuelve a marcar en donde termino, se comparan bebidas contra las que deberían haber salido de la botella y se concilia con el barman si existe diferencia, al que se le debe permitir una pérdida y se le proporcionan herramientas para que pueda estar midiendo correctamente las bebidas, ya sea un medidor de onzas, en ocasiones se utiliza una copa tequilera.

Este sistema es conveniente cuando el bar no tiene mucho inventario, generalmente en los restaurantes bar, se manejan pocos licores, y tomar estas medidas podría tomar una o dos horas.

Esta herramienta se puede adoptar en bares pequeños y es muy utilizada por la mayoría porque les permite tener seguimiento sobre el barman para que éste no esté regalando tragos en la barra, aunque requiere mucho tiempo para la conciliación resulta ser muy efectivo para el control del inventario y no dejar abiertas las pérdidas económicas que se pueden presentar, por ser manual se puede incurrir en errores de parte del barman (al servir los tragos) como por la persona que concilia (mala medición), para ello se debe dar un lapso de tiempo como curva de aprendizaje para que ambas partes se adapten al método y corrijan los errores con el paso del tiempo.

- Sistema BARMAN es una herramienta para bares y restaurantes que busca facilitar la gestión de los productos, licores que se ofrecen, algunos de los beneficios que tiene esta herramienta son:
 - Reducir drásticamente el tiempo en las operaciones.
 - Aumentar considerablemente la exactitud y confiabilidad.
 - Ayuda a reducir pérdidas y merma de productos.
 - Permite identificar áreas de oportunidad.
 - Agilizar la administración.
 - El Sistema Barman crece con su negocio.

- Sistema PROSICAR también es una herramienta para bares y restaurantes que busca facilitar la gestión de los productos, licores que se ofrecen, algunos de los beneficios que tiene esta herramienta son:

- Reduce los tiempos de la operación de entrega.
- Aumentar la confiabilidad de cifras.
- El control reduce las pérdidas económicas.
- Agilizar el proceso de entrega de productos.

Las herramientas BARMAN y PROSICAR, son las más accesibles y utilizadas en el mercado, a pesar de no contar con las características que tiene la facilitada Taylor Made Technologies proporciona grandes beneficios que son fundamentales para la gestión de un bar, además BARMAN cuenta con un precio inferior a la mencionada anteriormente y PROSICAR se encuentra con licencia gratis para descargar. En internet se pueden encontrar muchas otras licencias relacionadas con la administración de un bar.

Con lo detallado anteriormente se puede observar la necesidad de gestionar correctamente un bar, y esto no es solo a través de vender sino de controlar muy bien las ventas, de conocerlas e investigar las tendencias en el mercado para adaptarlas y apalancar crecimientos.

Con toda la información planteada y analizada se deben crear estrategias que permitan el logro del objetivo de control y gestión sobre los costos, para el control se diseñarán dos y la gestión se debe dar luego de la obtención de resultados que permitan realizar un análisis detallado y tomar decisiones para el mejoramiento y crecimiento de ventas, en las estrategias se verá la combinación de dos herramientas que se consideraron importantes dentro del análisis realizado:

- Como primera medida se deben crear las reglas para marcar las botellas: esta estrategia estará dirigida a todos los tipos de licores que se vendan por tragos, para ello se creará una regla por cada tipo de licor con el que se cuente, teniendo en cuenta su tamaño y cantidad; previamente se debe realizar un

análisis de las copas y las medidas que se requieren para la venta, luego se debe hacer la conversión de la equivalencia que tiene sobre los tragos para poder conocer los tragos que se derivan de una botella; con ello se tiene mayor conocimiento del bar, de las preferencias y las cantidades que se requieren. Este es un proceso de adaptación que debe ir acompañado de una capacitación al barman y a los meseros para que entiendan el concepto de medición de las botellas y no lo confundan con medición de personas que podría generar un ambiente pesado al interior; dentro de la capacitación se debe crear conciencia sobre lo que significa la manipulación del licor y lo que representa para el bar, pues es su materia prima principal y las condiciones necesarias para entregar de una jornada a otra.

- Como segunda estrategia de gestión se utilizará la herramienta PROSICAR, ésta es similar a los beneficios ofrecidos por BARMAN es una licencia que se encuentra disponible para descargar.

Ya se comenzó la adaptación de la herramienta a las condiciones del bar, lo cual llevará aproximadamente una semana para conocerla a fondo y poder incluir detalles como: tipo de productos, precios de venta con y sin IVA, denominación de las mesas, el costo del producto con y sin IVA, meseros que atienden, precio de venta para el mesero, entre otras; de manera que sea fácilmente entendible y registrable por el administrador. Esta herramienta traerá consigo un cambio a nivel organizacional, ya que los meseros deben ser muy precavidos a la hora de atender para que sus ventas se registren en la mesa correcta. Inicialmente se espera que los resultados tengan un poco de distorsión lo cual normal mientras se culmina el proceso de aprendizaje y se termina de ajustar la herramienta, al igual que en la primera estrategia se debe involucrar a todos empleados del bar en el cambio que se avecina de manera que todos tengan claro la forma de trabajar y se cumplan los objetivos, la curva de aprendizaje se espera de un mes, a partir del

segundo mes los resultados deben ser notables y por tanto se tendrá una buena gestión.

Una vez se cumpla un trimestre con la aplicación de las herramientas planteadas para la gestión, se realizará una medición donde se compare, analicen y perciban los resultados obtenidos, con ello se podrán identificar errores y desviaciones que permitirán hacer afinaciones a la herramienta y realizar una nueva capacitación de los empleados para mejorar la gestión integral.

Con la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente se esperan los siguientes beneficios:

- **Conocimiento del cliente:** esta es una parte fundamental para evolucionar de acuerdo a los gustos y preferencias, este conocimiento es el que proporciona a las empresas el potencial para ser pioneras y desarrollar los productos que satisfagan al cliente obteniendo ventajas sobre la competencia.
- **Productos:** ofrecer productos innovadores, que generen sensaciones en el cliente, recordación y fidelidad.
- **Tendencias de mercado:** con base a la información recolectada y a las investigaciones que se sigan realizando sobre las tendencias actuales se haría la relación como fuente de información para los desarrollos de nuevos productos.
- **Rentabilidad:** se debe percibir un aumento en la rentabilidad de los socios debido a la visión completa de la empresa genera: confianza, control, planificación y orden.

Con el desarrollo de este capítulo se puede observar que tener control sobre los costos de un bar no es tan fácil ni controlable como si sucede con otro tipo de empresas, ya que requiere alta sistematización para ser exactos en la medición, por ello se tendrá que trabajar con un margen de error aceptable para los socios.

4 PLAN DE POSICIONAMIENTO

4.1 COMUNICACIÓN Y MERCADEO

Los escenarios comerciales, económicos, se han tornado cada vez más proactivos, presentando constantes cambios en su comercialización, satisfacción de las necesidades de los consumidores y en donde, las empresas para tornarse competitivas, ofrecen productos con grandes ventajas, además de la garantía de su calidad.

Todo ello, ha generado cambios en la gestión de mercados, en donde esta función le ha dado paso a nuevas herramientas, estrategias que garanticen a su gerencia la conquista, penetración en los mercados metas que se quiere alcanzar.

El Marketing tiene que crear valores en la mente del consumidor. Eso significa construir las marcas, identificando los puntos en común entre el consumidor y un producto o servicio. Es esencial profundizar esas relaciones con el tiempo es necesario definir las expectativas y comunicarlas. Y hay que hacer innumerables cosas para mantener el producto fresco y deseable para los consumidores y sus billeteras.

La gerencia requiere tener bien identificado el comportamiento del actual consumidor, determinar cuáles son sus necesidades, demandas, como satisfacerlas y sobre todo, presentar productos con atributos que sean motivadores de compra.

Para conocer un poco más al cliente y enfocar bien las estrategias de mercadeo se hizo una encuesta a varios clientes y usuarios que se movilizan alrededor de la zona, algunas preguntas fueron: la edad, el tipo de lugares que frecuentan, el estrato, el valor promedio de consumo, el número de personas con la que sale, el

tipo de productos que busca, el tipo de ambiente que busca, la frecuencia con la cual sale al mes, los medios que mas observan, se pudo inferir lo siguiente: los consumidores son de clase media, salen en promedio seis personas, el consumo es máximo de \$150.000, son personas que les gusta salir tres veces el mes y les gusta las bebidas alcohólicas; todos viven en el municipio de Bello, el 90% consumen aguardiente y es la bebida que siempre piden, el 7% solo toma cerveza. Les gustaría tener disponibilidad de los shots o cocteles, pero no es su bebida principal. Además, son fanáticos de las redes sociales, les gusta la publicidad llamativa, el internet y teléfonos móviles son sus principales herramientas diarias.

La gerencia de mercados evaluar, diagnosticar el alcance, rol que internet, la informática ha propiciado en la comercialización moderna y su incidencia en el marketing mix, especialmente en la variable de publicidad, así como todo lo concerniente a logística de distribución.

Según, emarketingthink.com, una tendencia del marketing es la era digital el hecho de que, cada vez más, la comunicación empresarial está pasando del modelo intrusivo al modelo permisivo. Hasta ahora, el marketing y la publicidad han dedicado todos sus esfuerzos a encontrar un hueco en la atención del consumidor, en medio de todos los demás inputs que recibe.

Una de las causas por las que el marketing se dirige cada vez más hacia un nuevo paradigma basado en las relaciones es la constatación de un hecho: realizar ventas a nuevos clientes tiene un coste muy superior a vender a aquellos que ya son clientes de la empresa, aun así, una gran parte de las empresas todavía concentran la mayor parte de sus esfuerzos comerciales y de marketing en conseguir nuevos clientes y no a retener y satisfacer a los que ya tiene.

La revolución tecnológica ha consolidado a internet como un medio ideal y un soporte para comunicar, transmitir valores y adquirir mayor notoriedad. Sumado a ello el mundo digital y la creatividad han hecho posible que la publicidad de hoy en día pueda ser mucho más dinámica y atractiva para los usuarios y consumidores que ahora invierten mucho más tiempo inter-conectados a la gran red de redes.

Dentro de las tendencias de mercadeo se hace énfasis en lo siguiente:

- La medición constante y permanente de la efectividad de las inversiones que se hacen, especialmente en lo que se refiere al valor de la marca, las relaciones y las consecuencias sobre la lealtad y satisfacción de los clientes, los nuevos productos e innovaciones, y la oferta total.
- La segunda gran tendencia se determina como el enfoque hacia el cliente, partiendo desde el entendimiento del comportamiento de las personas del grupo objetivo.
- Se nota con mucha claridad cómo las tendencias del mercadeo actual denotan una clara aceptación como cultura de la organización en lugar de una función que estaba determinada hacia un manejo de las tradicionales, igualmente se aprecia claramente, la importancia que se da al Internet y las herramientas que el llamado comercio electrónico ofrecen, las cuales son consideradas como eso: herramientas, de gran importancia, valorándolas en su verdadera dimensión.

A continuación se detalla una lista de indicadores por orden de prioridades que son importantes en la gestión del marketing:

- Primera lista:
 - La medición de la efectividad de los mercadeos interno y externo, indicándose que es necesario lograr una cultura de mercadeo en las organizaciones para hacerlas más competitivas.
 - La Marca y los procesos de generación de las mismas, lo que lleva a hacer del posicionamiento.
 - Relaciones con los Clientes.
 - Crecimiento, Innovación y nuevos productos, lo que implica un uso fuerte de la investigación como gran herramienta de mercadeo.
 - Anticipación de expectativas y comportamientos de los clientes ante los cambios constantes que se presentan en los mercados.
- La segunda lista de prioridades está conformada por dos tópicos:
 - El papel del mercadeo en las organizaciones deja de ser operativo para convertirse en una filosofía de trabajo que se refleja en la cultura organizacional.
 - Recolección de información, interpretación y uso adecuado.
- La tercera lista de prioridades la conforman cinco tópicos ó materias, a saber:

- Comunicaciones integradas con las actividades de mercadeo, siendo determinantes la publicidad, las relaciones públicas, ferias y eventos, papelería, y el manejo de la marca.
- Distribución, considerando que cada vez hay que hacer más atractivo el canal, usando los llamados “offline” y “online”, estableciendo cada vez un comercio más fuerte entre productores y distribuidores, siendo crítico para los productores el manejo con los minoristas.
- Responsabilidad Social del mercadeo, indicando que se necesita cada vez mayor participación en las actividades de la gente, y generando un impulso inusitado a lo que muchos llaman mercadeo social, en sus dos enfoques: el de la responsabilidad de las empresas, y el de las empresas de beneficio social.
- Manejo del precio y las promociones.
- Mercadeo global por medio de alianzas estratégicas, puesto que se trata de mercados que han sido “ampliados”, pero advirtiendo del riesgo que se corre cuando no se seleccionan adecuadamente los “socios estratégicos”.

Dentro de las actividades que actualmente se realizan de mercadeo no hay ninguna relacionada con la medición de la efectividad, no se tienen indicadores para los principales temas que se plantean como: la marca, la relación con los clientes, el precio y las promociones que a mi juicio y por el tamaño del bar serían los principales a considerar, para ello se comenzará con por el buen planteamiento de las estrategias que se llevarán a cabo y luego los indicadores que permitan medir como están impactando al cliente.

Según las últimas publicaciones del 2011, los empleados y clientes hacen parte del equipo de mercadeo de las organizaciones. Esta acción, nacida de la apertura a la participación de los clientes y proveedores en lo que se refiere al mercadeo,

por medio del susurro que con la actividad de las redes sociales, los blogs, y demás se ha desarrollado, han hecho que cada vez sea mayor la acción de parte de quienes antes se consideraban como simples receptores de estimulación a la acción, y que día a día sea más lo que hacen por el mercadeo, tanto positivo como negativo; este concepto es muy importante y será uno de los que se gestione dentro de las estrategias, pues se quiere aprovechar no solo los medios que hoy ofrece el mercado sino que los mismos empleados sean los conductores de la marca. "En 2010, las empresas comenzaron a escuchar los deseos y necesidades de los clientes gracias a los social media. En 2011, el marketing se centró en la respuesta a los comentarios de los clientes digitales. En 2012, las empresas tendrán que dar un nuevo paso, aumentando sus esfuerzos y recursos para crear y compartir información con los empleados y clientes evangelizados e influyentes para ayudar a definir sus marcas, productos y servicios desde el principio", dice Optify.

Más descuentos y actividad promocional con base en rebajas y "premios" o regalos, serán frecuentes, dadas las crisis económicas y el impacto mundial que han tenido, lo que ha hecho, y hará sin dudas, que los clientes y prospectos continúen convirtiéndose en caza oportunidades o caza ofertas, como se ha visto en los últimos tiempos. Pero con esta práctica, hay que tener mucho cuidado porque si una vez se puede, y es posible, la continuidad de ello es peligrosa por la pérdida de capacidad de actualización en un mundo de grandes y constantes cambios, que exigen tecnología, capacitación y ensayo, lo cual es costoso, y si no se logra la rentabilidad adecuada para ser y mantenerse dentro de los niveles adecuados de competitividad, las cosas serán muy difíciles.

En Scollera's bar se utiliza la estrategia de descuentos como método para aumentar el nivel de las ventas, pero es muy importante estar haciendo un estudio constante del mercado y su evolución, primero porque la estrategia puede no ser

la adecuada y segundo porque se pueden estar perdiendo oportunidades de ventas en las cuales el cliente esté dispuesto a pagar y no se haya percibido.

Hay que insistir en el uso de la tecnología para el mercadeo, mayor presupuesto de comunicaciones, y dentro de ellas para verdadera y buena publicidad, en redes sociales y la web en general, pues han demostrado su efectividad y, muy importante, el poder llegar más clara y directamente a clientes y prospectos con mensajes que tienen mucho más contenido, pudiendo trabajar de mejor manera la emocionalidad con la racionalidad. Sobre todo, serán de gran utilidad para pequeñas y medianas empresas. El incremento de uso de solamente publicidad en los medios de la al 105%.

Las redes sociales han tenido un incremento de uso para las actividades de mercadeo que es predecible que seguirá creciendo significativamente, por lo que se prevé con certeza que serán cada vez de mayor fuerza de influencia en las decisiones de los mercados. Igualmente, los financieros y las gerencias en general, estarán analizando el ROI de lo hecho por medio de estas redes. Se espera que se haga de manera sencilla y simple, sin tantas complicaciones, teniendo siempre presente "el poder de lo simple".

Muchas de los temas mencionados anteriormente, de una u otra manera se aplican en Scollera's bar, bien o mal se hacen aprovechando las oportunidades que brinda la tecnología, el medio más utilizado ha sido el chat del blackberry y un perfil de Facebook aunque no es propio ha servido para llegar a muchos clientes; a través de estos se comunican los eventos próximos, se le recuerda al cliente que se ofrece normalmente y las promociones que hay para el día.

El que se ha denominado mercadeo móvil y el comercio electrónico, e-commerce, serán impulsados con mucha fuerza, como se ha comentado anteriormente. La evolución tecnológica, sobre todo la que se ha dado con los equipos móviles como

los teléfonos inteligentes, las tabletas, etc., serán cada día de mayor utilización en el mercadeo, aprovechando las ventajas que brindan estos medios. Para el comercio electrónico se vislumbra una temporada de gran crecimiento en el mundo, haciendo que los hábitos de compra y aceptación de ofertas de muchos consumidores, cambien, por el uso de estos dispositivos, lo cual se convierte en una gran oportunidad para muchas organizaciones. Las medidas de seguridad que se han implementado, y el uso de nuevos y más efectivos sistemas para ello, están despertando entre los mercados un gran momento para el marketing móvil o dinámico, como lo están denominando.

La competencia entre las redes sociales será más fuerte, lo que indudablemente hará que se incremente el uso de las mismas. No es aventurado decir que Twitter, Google+, e incluso Facebook, seguirán dominando el mercado de estas redes, y que su cada vez mayor uso por parte de los seres humanos, hará que para el mercadeo sean una gran herramienta de comunicaciones.

Luego de haber observado las tendencias que existen alrededor del mercado y de analizar las pocas aplicaciones que hoy se hacen al bar, se plantean algunas estrategias que se consideran importantes, fundamentales y buenas conductoras para lograr los principales objetivos (reconocimiento y aumento de ventas):

- Grupo en Facebook, correo electrónico, mensajes de texto, chat del blackberry: han sido los medios virtuales y móviles que más se han utilizado para la difusión de mensajes publicitarios y comunicación, su uso se ratificó luego del resultado obtenido en las encuestas realizadas para conocer mejor al cliente, los medios antes mencionados han tenido importantes efectos ya que se ha visto una mejor respuesta del cliente a los eventos y publicaciones que se difunden.

- Descuentos y promociones: Esta estrategia se tiene asignada para aquellos días que son de pocas ventas (jueves y domingos) y para algunas horas que son poco concurridas (6pm a 10pm); para ello se tienen precios especiales de algunos productos seleccionados y para grupos de personas o mujeres solas.
- Celebración de cumpleaños: Con esta estrategia se busca darle al cliente la oportunidad de celebrar su cumpleaños con un paquete completo que incluye: torta, vela volcánica, collares o sombreros, entre otros.
- Alianzas estratégicas: se han creado alianzas con personas y otros bares para aumentar las ventas; por ejemplo, se está construyendo un plan para que un tercero contribuya con el aumento de ventas a través de publicidad, una vez haya generado un mínimo esperado se le asigna un porcentaje de las ganancias; por otro lado se está trabajando con otro bar que tiene un buen recorrido y ha sido reconocido en la programación de eventos periódicos.

Se están realizando negociaciones con una marca de energizantes, de manera que en el bar se promocionan y venden sus productos, con el fin de recibir de su parte material promocional como vasos, porta vasos, promotoras, entre otros elementos que hacen más atractivo lo hacen más atractivo.

- Cuñas: Se han utilizado las cuñas en emisoras como el sol, adicionalmente se han hecho cuñas también en el bar para poner en el medio de las canciones para que los cliente nuevos lo conozcan y los clientes permanentes consoliden su conocimiento, también se utiliza para dar a conocer eventos.
- Página de internet: se creará un sitio en internet donde los clientes conozcan todo lo relacionado con el bar, se debe poner una persona a que la administre y actualice con eventos, fotos, historia, la haga llamativa, creativa y diciente.

- Adicionalmente se está estructurando un cambio de imagen de la barra para que sea mucho más llamativa y cree mayor recordación en el cliente ya que es el lugar que mas debe impactar al cliente.
- Involucrar los empleados: se está estructurando un plan para informarle a los empleados y hacerlos partícipes de las estrategias que se han planteado, para que con su ayuda se transmita al cliente el concepto de lo que se quiere lograr y como los quieren percibir, para ello es fundamental contar con su apoyo, gestión y nuevas ideas que permitan potencializar cada día más el bar.

Para desarrollar las actividades (aunque algunas ya se vienen trabajando) se debe plantear un cronograma con un orden lógico en los puntos que se desarrollarán de acuerdo a una prioridad previamente estudiada.

El análisis de la prioridad para desarrollar las actividades está basada en la necesidad, avances construcción que se tengan de las mismas, por ejemplo: los medios virtuales es algo que se viene trabajando y que solo requiere la corrección de algunas desviaciones además es uno de los medios más visitados y usados por el cliente, por tanto su pronta corrección será una pieza clave para los avances. Lo mismo sucede con los descuentos, promociones y celebraciones; son actividades que hoy se ejecutan de alguna manera, por tanto se debe realizar un estudio juicioso sobre la ejecución actual y el impacto que están provocando en el cliente para de la misma manera realizar los ajustes que se consideren necesarios.

Tabla 2. Cronograma de estrategias

Estrategias	Abril				Mayo				Junio				Julio			
Medios virtuales				■												
Descuentos y promociones				■												
Celebraciones				■												
Alianzas estratégicas							■				■				■	
Cuñas											■					
Página internet							■									
Renovación decoración															■	
Involucrar empleados												■				

El cronograma está organizado (como se mencionó anteriormente) de acuerdo a la prioridad y a lo que se ha venido trabajando y que por tanto ya se tiene adelantado, las actividades más inmediatas son la publicidad a través de los medios virtuales, promociones y descuentos y celebraciones; luego se ve como las alianzas estratégicas están divididas en tres meses lo cual representa que ésta se desarrollará por etapas, pero además deberá ser una actividad frecuente, el resto de actividades tienen su desarrollo en los meses próximos.

Todas las actividades planteadas son sujetas a verificación y replanteamiento de manera que sean cada vez más efectivas.

Es muy importante dejar plasmado que estas son estrategias a corto plazo y que por tanto deben ser revisadas también en el corto plazo y mejorar continuamente no solo el servicio al cliente, la estructura, sino también la forma de llegarle al cliente.

4.2 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS BASADAS EN EL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

4.2.1 Formulación y Elaboración de Planes de Acción. En general, los planes de acción se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de tareas específicas.

La formulación de un plan de acción se hace una vez se haya cumplido con la etapa previa del diagnóstico, en donde se priorizan las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión. Esto requiere, igualmente, estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la organización, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa; por medio de ellos se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo tipificado para cada proyecto, esto es, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

De la misma manera se presentan los presupuestos por cada programa, proyecto o actividad, buscando la manera de armonizarlo con el presupuesto institucional. Por último, debe efectuarse un riguroso seguimiento, evaluación y control con el fin de retroalimentar los futuros planes de acción que hacen parte del plan estratégico organizacional.

4.2.2 Diagnóstico empresarial. Existen muchas razones por las cuales se debe realizar un diagnóstico empresarial, una de ellas es para determinar la brecha, con relación a la situación futura deseada, que involucra lograr eficiencia operacional, crecimiento, innovación, mejora continua o cualquier otro fin. Sin embargo, existen algunas características en el enfoque y la manera de hacer el diagnóstico que afectan o desvían los resultados truncando en su realización el adecuado levantamiento de factores clave que impiden finalmente plantear las estrategias adecuadas para llegar a la situación deseada.

Muchas de estas características están relacionadas a la falta de un modelo de la situación futura deseada que debe tener atributos claramente definidos, medibles y verificables y, con base en ella, poder realizar el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa con formatos previamente diseñados que permitan una sistematización de los mismos y obtener la brecha existente.

Un elemento importante para el planteamiento del modelo, es que este debe ser concebido bajo un enfoque sistémico, debe estar compuesto por subsistemas que cubran el propósito del diagnóstico, los cuales son interdependientes y, en conjunto, están diseñados para cumplir un objetivo común y mediante un subsistema de control se realiza la retroalimentación al sistema como un todo, lo que permitirá implantar un esquema de mejoramiento continuo.

Adicionalmente, la comunicación entre el sistema y los subsistemas deben darse a través de procesos, que son una secuencia de actividades que se realizan en

serie o paralelo por dos a más individuos o aplicaciones informáticas para alcanzar el fin planteado. La administración de estos procesos pasa por varias etapas como el diseño, la automatización, la propia administración y la optimización a través de su propio ciclo de vida.

En consonancia con lo anterior, el diagnóstico debe hacerse sobre un modelo predefinido, evaluando la madurez de los procesos que se quieren redefinir y establecer el nivel en el que se encuentran, de esta manera al concluir el diagnóstico, se conocerá cual es el nivel de madurez de la situación actual, alineada al modelo de referencia y también la brecha existente para alcanzar la situación futura deseada y los niveles por los cuales previamente debe pasar.

Una de las prácticas que afectan directamente el adecuado diagnóstico empresarial, es realizar entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y mediciones, sin haber definido previamente el modelo de la situación futura deseada que sirva como patrón de referencia de lo que se quiere diagnosticar. Obviamente, diagnosticar sin conocer la situación futura deseada no tiene sentido y por ello es necesario que la organización empresarial tenga un Planeamiento Estratégico vigente.

Aspectos a diagnosticar en el ambiente interno de la organización

Planeación

- Scollera's bar no cuenta con un proceso de planeación formal, esta planeación se encuentra en un documento al que fácilmente se tenga acceso.
- La Scollera's bar tiene claridad de sus principios corporativos, de la visión y la misión.
- Scollera's bar ha realizado controles de gestión, los cuales han sido realizados por el gerente general en los cuales se han tomado decisiones para mejorar

las situaciones de servicio al cliente, que es la parte que más impacto tiene en las ventas.

- Scollera's bar no cuenta con información que muestre las tendencias del medio ambiente externo.
- La Scollera's bar no tiene prevista la presencia de contingencias y ha definido qué hacer si se presentan.
- Scollera's bar se ha caracterizado por ser reactiva.
- Scollera's bar no tiene información de los cambios que experimentan sus grupos objetivos en cuanto a necesidades, hábitos y aspectos demográficos.
- Scollera's bar ha diagnosticado con claridad sus fortalezas y debilidades, como resultado de ello se plantearon algunas estrategias para mejorar las situaciones que se identificaron.
- Scollera's bar ha diagnosticado sus oportunidades y amenazas, como resultado de este análisis se plantaron estrategias como la comunicación.
- Scollera's bar no tiene definidos objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas, políticas.
- La Scollera's bar cuenta con presupuestos de ingresos y egresos proyectados, los cuales se han ido construyendo de acuerdo a la historia, pero se han hecho correctivos según lo que se esté presentando en la actualidad.
- No se cuenta con un plan estratégico, por lo tanto las decisiones son tomadas en el día a día.
- No se cuenta con indicadores de gestión.

Organización

- La Scollera's bar tiene una estructura organizativa, donde se muestra con claridad las relaciones entre las gerencias y las funciones que cada uno desempeña.

- El organigrama es conocido por todos los miembros de la Scollera's bar; se respeta y funciona de acuerdo a como está establecido.
- Todo el personal conoce con claridad las funciones y responsabilidades
- El personal conoce los métodos y procedimientos establecidos para realizar sus tareas, dichos métodos son flexibles.
- Scollera's bar la favorece la agilidad de las comunicaciones.
- Scollera's bar se adecúa de acuerdo a las estrategias y contingencias que se presentan.
- Scollera's bar favorece la consolidación de la cultura corporativa.
- Las actividades están agrupadas en forma adecuada por afinidad.
- Está definido quien es el responsable de cada departamento y sección de la Scollera's bar.
- Se da una relación directa entre la autoridad y la responsabilidad que ha sido asignadas a las personas que ejercen los principales cargos de la Scollera's bar.
- En la estructura organizativa no se evidencia la existencia de una dependencia o persona encargada del manejo de un sistema de información gerencial.
- Scollera's bar no maneja grupos o personas externas que hagan la función de asesoría.
- Scollera's bar es adaptativa, ya que se puede flexibilizar de acuerdo a los cambios de su entorno.

Dirección

- Se observa liderazgo por parte de la dirección de la Scollera's bar.
- La dirección promueve la participación, se hace evidente la motivación del talento humano, el clima organizacional es el reflejo del crecimiento de la gente.
- Hay gran nivel de delegación.

- Mientras se afina la herramienta de control la supervisión se realiza con una persona permanente, cuyo objetivo es velar por el cumplimiento de las actividades y responsabilidad diarias.
- Hay coordinación entre las diferentes dependencias de la Scollera's bar.

Control

- La Scollera's bar no maneja sistemas de control de gestión.
- La Scollera's bar está implementando un sistema de control operativos.
- Scollera's bar está implementando un sistema de control un sistemas de control que le garanticen exactitud y objetividad del día a día.
- Se ha implementado manejar un feed-back.
- El control actual no es coherente con la naturaleza de la Scollera's bar, su tamaño y complejidad.
- La Scollera's bar está implementando un software como herramienta de apoyo al control.

Gestión humana

- Scollera's bar está implementando un proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal a sus servicio.
- Aun no se ha promovido e al personal mediante la ocupación de cargos de mayor jerarquía ya que no se ha dado la oportunidad, los movimientos se dan en el nivel bajo.
- El empleado siente que la Scollera's bar le brinda la oportunidad de satisfacer sus objetivos personales.
- Scollera's bar no cumple a cabalidad con las responsabilidades legales frente a los derechos de sus trabajadores.

- La Scollera's bar no cuenta con un programa de capacitación formal, en el que especifique: área de capacitación, tiempo, responsables, recursos y resultados operados.
- Se observa un clima de trabajo en el cual se haga evidente la motivación, el grado de pertenencia y deseos sinceros de contribuir al desarrollo de la Scollera's bar.
- El empleado sabe a cabalidad qué se espera de él, cuál es su aporte a la Scollera's bar y cuáles son sus funciones.

Producción

- La localización y diseño de las instalaciones contribuye al logro de objetivos de rentabilidad y de mercadeo.
- Scollera's bar no tiene absoluta claridad de cuáles son sus costos de producción.
- Scollera's bar no utiliza control de calidad de todos los procesos.
- Se debe revisar la capacidad instalada, para determinar si es la adecuada.

Mercadeo

- Scollera's bar no tiene claridad sobre su participación en el mercado, no maneja comparativos históricos sobre este aspecto.
- No compara su participación con respecto a la de sus principales competidores.
- Scollera's bar no cuenta con los instrumentos y acciones suficientes para conocer las necesidades, requerimientos y comportamiento de su consumidor.
- Scollera's bar no realiza investigaciones de mercado.
- Scollera's bar no tiene definidas estrategias que le permitan responder a las acciones de la competencia.

- Los precios de los productos son competitivos.
- Scollera's bar está estructurando un plan de comunicación, dentro de esta estructuración se debe incluir la forma de medirlo en las ventas.
- Scollera's bar tiene a una persona encargada de relaciones públicas y mercado directo.
- Scollera's bar no tiene claridad sobre su nivel de posicionamiento con respecto a la competencia.
- Scollera's bar no tiene definido índices de satisfacción del cliente.
- Scollera's bar está construyendo un programa de servicio al cliente.
- Scollera's bar está en una actividad con tendencia a ser saturado.
- No maneja presupuestos de ventas.
- No hace innovaciones a sus productos.
- No tiene claridad sobre los costos del mercadeo.
- No conoce la rentabilidad individual de cada uno de sus productos.
- Scollera's bar cuenta con una base de datos amplia de sus clientes.
- Scollera's bar hace mejoramiento de los índices de satisfacción del cliente.
- Existe en la Scollera's bar una cultura del servicio al cliente.
- El mercado es altamente competido con facilidad de acceso, no se tienen barreras de ingreso.
- Se tiene claridad sobre cuáles son sus principales competidores.
- Scollera's bar no maneja información de cómo reaccionará la competencia frente a la incidencia de las variables que componen el medio externo.
- La principal fortaleza de los competidores directos es la trayectoria y posicionamiento de marca, frente a esta fortaleza Scollera's bar se ha observado una buena aceptación por lo cual se prevé crecimiento.
- La debilidad más grande de la competencia es que son muy rígidos en su estilo, con respecto a esto Scollera's bar está muy bien porque es muy flexible ante lo que el cliente busca.

- La principal ventaja competitiva es la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente y el calor humano de los empleados.
- Scollera's bar maneja una base de datos actualizada y suficiente sobre sus principales competidores.
- En un capítulo anterior se plantearon estrategias de comparación con los bares del sector.

Financiera

- No se cuenta con información clara y veraz sobre el comportamiento histórico de las utilidades y costos.
- No se maneja una política clara de dividendos, y de capitalización de utilidades.
- La orientación financiera se da más hacia la liquidez.
- Scollera's bar no maneja un flujo de cada proyectado.
- El área financiera guarda estrecha relación con las demás áreas funcionales y operativas de Scollera's bar.
- La rentabilidad que obtiene Scollera's bar se da básicamente por altos volúmenes de ventas.
- No existe claridad sobre la estructura financiera de la Scollera's bar y de los costos que implica la misma.
- Scollera's bar no maneja con propiedad, además del balance general y el estado de resultados, es estado de fuentes y aplicación de fondos (EFAF).
- Scollera's bar no realiza análisis financiero con base en los estados financieros denominados contables (balance y resultados) o acude a otras herramientas como el presupuesto, el flujo de efectivo, las proyecciones y el estado de fuentes y aplicación de fondos.
- Existe claridad sobre las fuentes internas y externas que maneja la Scollera's bar.

- No existe claridad y políticas definidas sobre cómo la sobre Scollera's bar financiera su capital de trabajo.
- Scollera's bar no cuenta con algún instrumento o herramienta que le permita medir la calidad de las decisiones gerenciales en materia financiera.
- Se tiene buena imagen ante terceros por créditos otorgados.

Aspectos a diagnosticar en el ambiente externo de la Scollera's bar

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. A su vez debe explorarse ese ambiente en busca de elementos que sean de utilidad a la organización tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y buscar otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la Scollera's bar.

- **Clasificación del entorno por su naturaleza**

- Entorno físico

El bar se encuentra ubicado en una zona residencial, rodeada de 30 bares aproximadamente y una gran cantidad de casas, muy cerca se encuentra el parque de Bello por lo cual se tiene fácil acceso de varios sectores como: Niquia, Cabañas, Navarra, y los barrios aledaños al parque de Bello.

- Entorno socio-cultural

Está compuesto por personas que viven en los estratos 2 y 3, cuentan con un grado de educación media y alta, son personas trabajan y que normalmente salen solo los fines de semana.

- Entorno político-jurídico

Los cambios de alcaldes provocaron un cambio en los horarios definidos para la operación causando inconformidad no solo en los dueños de los establecimientos comerciales sino en los clientes.

- **Clasificación del entorno según su cercanía con la Scollera's bar**

- Entorno sectorial

Los precios de los licores han subido dos veces en el año, generando menor nivel de ganancias debido a que al cliente no se le puede estar cambiando el precio de acuerdo al comportamiento del mercado.

- Entorno de la Scollera's bar

Se tiene claridad sobre los competidores y los clientes actuales y potenciales, cuáles son sus gustos y una aproximación de sus ingresos ello es muy relevante en la definición de estrategias, creación de presupuestos y definición de precios

4.3 ESQUEMA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

De todo lo anterior, se puede definir un esquema que logra servir de guía, en líneas generales, para elaborar un plan de acción efectivo, sin embargo se dejará planteado y se trabajará de manera interna (una vez se culmine la implementación de las actividades planteadas a lo largo del trabajo), este ultimo capítulo será la fuente de un trabajo más amplio en el que se involucre todas las áreas de manera muy para concretar los objetivos planteados, esta será la herramienta administrativa que se utilice para la gestión del día a día:

Presentación Ejecutiva del Plan

Se trata del resumen ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos de alto nivel involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de resultados.

Definición de Objetivos

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan ubicar la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de acción.

Definición de Estrategias

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una Scollera's bar pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

Establecimiento de Indicadores

El término "indicador" en el lenguaje común, y en el contexto de los planes de acción, se refiere a datos esencialmente cuantitativos que definen las metas y pueden ser medidos en números, porcentajes y valores que señalan condiciones o situaciones específicas relacionados con las estrategias trazadas para alcanzar los objetivos.

Establecimiento de Metas

Una meta persigue un propósito y requiere un esfuerzo para lograrlo. Es llegar a donde desea estar la Scollera's bar en un plan de acción. Desarrollar las metas requiere proyectarse a futuro para, de esa manera, clarificar el camino que va a tomar la Scollera's bar. Al diseñar y escribir las metas se debe tener en cuenta que deberán poseer las características de ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo. Una meta tiene que tener una fecha límite para su completa realización. De lo contrario, y por naturaleza humana, se corre el riesgo de no cumplirla.

Cronograma de Actividades

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento. El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.

Formulación de Presupuestos

Un presupuesto es la expresión en términos monetarios de los planes de acción que una Scollera's bar tiene previsto llevar a cabo a lo largo de un período determinado. El ciclo presupuestario es el proceso por el cual una Scollera's bar elabora el presupuesto para un determinado período. En él se definen tres conceptos.

- Objetivos.
- Planes de acción y sus respectivos programas.
- Resultados previstos de los planes de acción.

Ventajas del Proceso Presupuestario:

- Obliga a los ejecutivos o administradores a pensar en forma estructurada sobre el futuro.
- Permite establecer metas que posibiliten la evaluación del desempeño.
- Se obtiene una mayor coordinación y coherencia en el trabajo de las distintas unidades o centros de responsabilidad.
- Sirve como motivación.
- Permite comunicar los objetivos de la alta dirección a las divisiones operativas.

Decisiones Estratégicas

Las decisiones deberán tomarse oportunamente, pero no significa que se deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones. Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previos a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sano para la Scollera's bar establecer instancias como comités, comisiones, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

Seguimiento, Evaluación y Control

Es el proceso de control que determina en forma cuantitativa y cualitativa los alcances y logros del plan de acción. Se medirá en términos normativos,

estratégicos, tácticos y operativos y de impacto en la Scollera's bar. Permite garantizar la plena objetividad de logros y rezagos.

Retroalimentación de la Planeación

Permite corregir el rumbo del plan estratégico y del próximo plan de acción convirtiéndose en un proceso dinámico y oportuno que suprime o adiciona acciones de sostenibilidad y crecimiento Scollera's barrial y busca mejoramiento en acciones y procesos.

Instrumentos para el diagnóstico, los planes de acción y los controles (ver anexo 1)

5. CONCLUSIONES

Los dueños deben asegurarse de contar con los controles adecuados y correctos en sus instalaciones, no sólo para mejorar los ingresos, sino para que su negocio sobreviva.

Por pequeña que sea la empresa, la estructura organizacional es el pilar más importante, de allí parte el orden y el buen o mal desempeño de la misma.

Es fundamental contar con un sistema de control de inventario para obtener control total sobre los costos y sobre los mismos inventarios, evitando pérdidas económicas y costos ocultos.

Es necesario estar monitoreando constantemente el mercado, para conocer la competencia y los comportamientos que adquiere el cliente con el paso del tiempo.

Es importante realizar seguimiento a las actividades programadas para tener mejoramiento continuo, atracción de clientes, ganar participación en el mercado y por tanto aumentar el beneficio de los socios.

En todas las empresas lo más importante es el cliente, pero en las de servicios es fundamental, por ello se dio una gran importancia dentro del trabajo al conocimiento del cliente, desarrollo de productos y comunicarle correctamente lo que se está haciendo para él.

El análisis permanente del desempeño interno y de lo que sucede en el entorno es fundamental para el planteamiento y desarrollo de estrategias en busca de un mejoramiento continuo.

6. RECOMENDACIONES

Realizar actividades de seguimiento mensuales con el fin de corregir las desviaciones que se estén presentando en las implementaciones.

Luego de un periodo de seis meses aproximadamente, retomar y desarrollar las estrategias que se quedaron planteadas.

Fortalecer la innovación de productos y de mercadeo para llegar al cliente con beneficios adicionales y comunicárselos de una manera efectiva.

Elegir como gestión del día a día la herramienta planteada en el último capítulo de manera que sirva impulsador de nuevas estrategias de mejoramiento.

Se debe garantizar la adaptación a las nuevas tendencias de la función del marketing, de manera que se propicie una cultura de mercadeo moderno que fortalezca la cultura organizacional de la empresa y en donde el personal involucrado en la función de mercados este plenamente identificado en las actuales tendencias.

CIBERGRAFIA

http://www.articulosinformativos.com/El_Mercadeo_y_sus_Tendencias-a1153666.html

<http://www.degerencia.com/tema/motivacion>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategiacompetitivacienciasproveedores/default2.asp

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/las_tendencias_de_mercadeo_para_2012_\(1\)/las_tendencias_de_mercadeo_para_2012_\(1\).asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/las_tendencias_de_mercadeo_para_2012_(1)/las_tendencias_de_mercadeo_para_2012_(1).asp)

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tendencias_de_mercadeo_para_2012_\(y_2\)/tendencias_de_mercadeo_para_2012_\(y_2\).asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tendencias_de_mercadeo_para_2012_(y_2)/tendencias_de_mercadeo_para_2012_(y_2).asp)

http://www.edgarcorrea.com/index.php?option=com_content&view=article&id=43:tendencias-y-prioridades-del-mercadeo-actual-&catid=4:-marketing-&Itemid=5

<http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>

<http://www.gerencie.com/el-desafio-del-servicio-al-cliente-como-reto-estrategico-para-la-organizacion.html>

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/587/Gesti%C3%B3n-de-inventario>

<http://www.recursos-humanos.es/motivacion/motivar-empleados/>

<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id65.html>

http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/Reflexiones_sobre_las_Teorias_Organizacionales/3D746C8107B2F4BDC12573B5007269CA!opendocument

<http://www.slideshare.net/guest4c70556/la-divisin-vertical-y-horizontal-en-la-estructura>

<http://www.taylorgroup.com.ar/>